

# PRÀCTIQUES DE SOSTENIBILITAT EN EL TREBALL



Financia:



IVACE+i

Elabora:



## Índice

1. Què és la sostenibilitat en el treball	3
2. Aspectes clau de la sostenibilitat en el treball	5
3. Salut i benestar dels empleats	7
4. Diversitat i inclusió	9
5. Talent sostenible i reclutament	13
6. Desenvolupament professional	17
7. Compensació justa	22
8. Relacions laborals sostenibles	26

Guia elaborada en el marc de la resolució de la presidenta de l'IVACE de concessió directa de subvenció al Consell de Cambres Oficials de Comerç, Indústria, Servicis i Navegació de la Comunitat Valenciana, per a la realització d'accions d'impuls de la competitivitat de les empreses de la Comunitat Valenciana a través del foment de la innovació en matèria de sostenibilitat, i la reactivació de l'economia basada en la sostenibilitat i l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible. 2024

# QUÈ ÉS LA SOSTENIBILITAT EN EL TREBALL

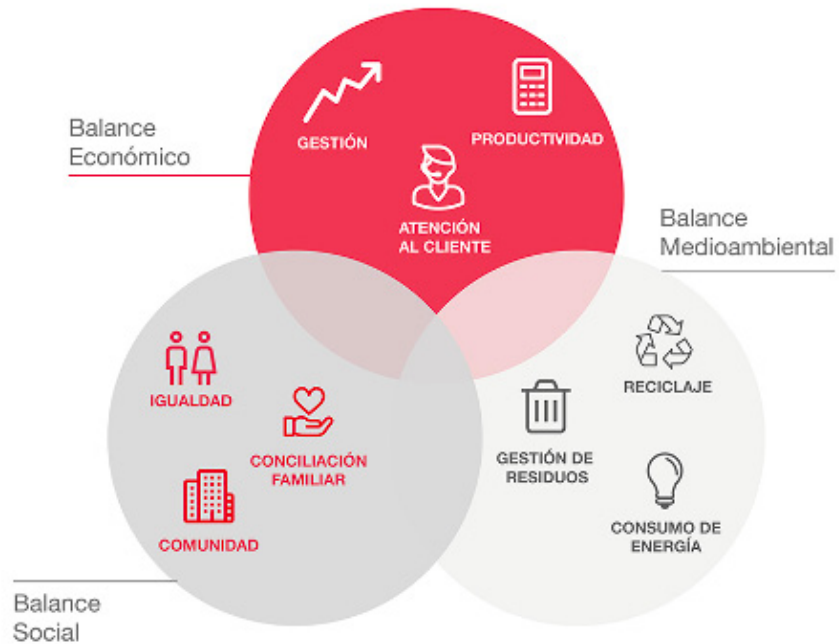
## I

### Pràctiques de Sostenibilitat en el Treball

La sostenibilitat en l'àmbit empresarial no se circumscriu al medi ambient, sinó que també incidix en els aspectes econòmics i socials.

La sostenibilitat laboral es referix a la creació d'un entorn de treball que no sols és ecològicament responsable, sinó també socialment i econòmicament just i viable. Se centra en pràctiques que promoguen la creació i la implementació de polítiques que promouen la igualtat, la inclusió, la paritat de gènere o el benestar corporatiu, entre altres qüestions, alhora que té en compte l'impacte ambiental i econòmic de les operacions empresarials.

El triple compte de resultats és la ferramenta que permet a les empreses avaluar els seus resultats, precisament en estos tres àmbits: balanç econòmic (beneficis), balanç social (persones) i balanç mediambiental.



\*font gràfic: <https://www.ideasimprescindibles.es/>

# ASPECTES CLAU DE LA SOSTENIBILITAT EN EL TREBALL

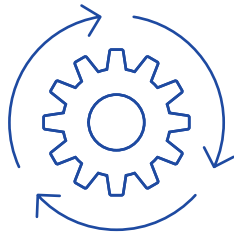
## 2

Pràctiques de Sostenibilitat  
en el Treball

Per a dur a terme una estratègia de sostenibilitat en el treball, hem de tindre en compte els aspectes següents:

- a Salut i benestar dels empleats.
- b Diversitat i inclusió.
- c Talent sostenible i reclutament.
- d Desenvolupament professional.
- e Compensació justa.
- f Relacions laborals sostenibles.

Cada vegada més, les empreses invertixen recursos per a millorar la seua marca ocupadora i ser un lloc atractiu per a treballar. Les seues propostes de valor se centren en estos aspectes clau per a atraure talent i fidelitzar la plantilla. Aprofundirem un poc més en estos aspectes clau de sostenibilitat en el treball.



# SALUT I BENESTAR DELS EMPLEATS

## 3

Pràctiques de Sostenibilitat  
en el Treball

# DIVERSITAT I INCLUSIÓ

---

○ **Condicions de treball saludables:** garantir espais de treball segurs i saludables a través de l'aplicació de la normativa de PRL en seguretat en el treball, higiene industrial, ergonomia, medicina laboral i psicociologia aplicada.

---

○ **Balanç treball-vida personal:** fomentar polítiques que permeten als empleats equilibrar la vida laboral amb la vida personal, creant entorns de treball adaptables amb horaris flexibles, treball híbrid, compra de dies de descans, tot això de la mà de ferramentes que permeten ser productius, sense importar el lloc físic on s'exercisquen les funcions. La flexibilitat laboral permet una millor gestió del temps, es prioritza la consecució d'objectius enfront del compliment d'un horari establert, és una fórmula prou efectiva per a la retenció de talent, i això podrà aconseguir-se si creem entorns de treball adaptables.

---

○ **Programes de benestar:** els programes de benestar laboral són veritables aliats per a cuidar la salut física, mental i emocional de les persones. Una atenció que es tradueix en una major satisfacció i motivació laboral, que incideix en el creixement empresarial.

Amb l'objectiu de promoure uns hàbits de vida més saludables i l'estabilitat emocional, les empreses aposten per incorporar programes d'assistència per a fer més feliços i sans els seus empleats. Algunes de les iniciatives més freqüents són:

---

- Assegurances mèdiques, guarderies en el treball, zones de lactància, gimnàs, etc.
  - Programes de benestar psicològic i emocional.
  - Programes de *coaching* empresarial i personal.
  - Promoció del benestar físic i hàbits alimentaris saludables.
- 

## 4

Pràctiques de Sostenibilitat  
en el Treball

La gestió de la diversitat ha de ser un dels avantatges competitiu de la proposta de valor de la marca ocupadora d'una empresa si volem ser sostenibles.

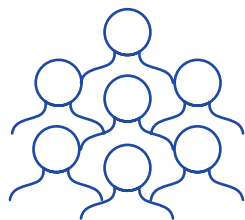
La diversitat en una empresa es gestiona des de la perspectiva de gènere, la perspectiva generacional, la del talent, i des de la perspectiva cultural i d'origen.

- **Diversitat de talent.** L'actiu més important en una empresa és el seu talent. Competim en igualtat de condicions i dins d'un mateix marc jurídic, de manera que tindran més possibilitats d'èxit aquelles persones amb un talent que destaquen sobre els altres des del pla aptitudinal (formació, coneixement i/o experiència), des del pla actitudinal (habilitats, destreses o competències) i la seua actitud i compromís.
- **Diversitat de gènere.** La diversitat de gènere es referix de manera inclusiva a la diversitat de sexes, orientacions sexuals i identitats d'una persona. De manera general, sol referir-se a les mesures o accions implementades per a assegurar la igualtat d'oportunitats entre hòmens i dones. Segons la tipologia més regulada i emparada tant a escala nacional com internacional, la igualtat constitueix un principi fonamental en la Unió Europea des del Tractat d'Amsterdam de 1999, que s'integra en totes les polítiques i accions de la Unió.
- **Diversitat generacional.** La inserció de plantilla que obeïsca a diferents franges d'edat, i per tant que mescle persones joves recentment graduades o amb pocs anys d'experiència amb persones amb un bagatge més ampli, contribueix a posar en valor la diversitat en la composició d'equips i la presa de decisions.
- **Diversitat de cultura i d'origen.** La societat actual és cada vegada més heterogènia, les diferències culturals ja no són casos aïllats i s'han convertit en la tònica general de les empreses. El repte per a les organitzacions és saber gestionar i potenciar eixa diversitat per a aprofitar i retindre tot el talent que tenen creant espais positius, tolerants i plenament inclusius.
- **Gestió de la diversitat.** Podem agrupar sis palanques principals en la gestió de la diversitat:
  1. Establir un quadre de comandament formal, amb una planificació de projecte rigorós. En este cas és rellevant introduir fites o indicadors que tinguen relació amb la diversitat, com per exemple:

- Comptar amb una política o compromís públic amb la diversitat i no discriminació.
  - Establir instruments de mesura.
  - Índexs més habituals: gènere, edat, diversitat funcional, origen etnocultural, col·lectius vulnerables. Es pot fer un diagnòstic previ i fixar un objectiu partint de la fotografia inicial.
  - Integració o creació de plans d'igualtat.
  - Indicadors de diversitat en l'equip directiu o en la cadena de comandament.
  - Integració en impactes de comunicació.
  - Enquestes.
  - Plans de carrera com a factor dinamitzador de la diversitat.
  - Conciliació, com a factor igualador respecte al gènere menys afavorit.
  - Acollida i mentoria com a factor d'alineament d'objectius i transmissió de coneixement.
  - Protocols per a evitar discriminació o expedients d'assetjament.
2. Ha de ser una decisió comandada per la direcció de l'empresa, amb un compromís real i integrada transversalment dins de l'organització. Pot implicar fins i tot, en alguns casos, el nomenament de recursos humans que adopten un rol específic que garantisquen la correcta gestió de la diversitat.
  3. La implantació i gestió de la diversitat requereix temps i esforç, i normalment els terminis d'implantació i avaluació solen ser llargs, important, a més, no sols la consolidació, sinó el manteniment i els canvis sobrevinguts que hagen de fer-se per l'entorn canviant i flexible de les

organitzacions hui en dia. La seua transversalitat implica que afecta a totes les àrees i la cultura de l'empresa, i no és, per tant, un projecte autònom i encapsulat.

4. Com que és responsabilitat del departament de recursos humans pilotar un canvi com este, totes les àrees han d'entendre i actuar com a impulsors d'esta transformació, i poden incloure formació i sensibilització periòdica al respecte.
5. Parlem d'un canvi cultural, i per tant és possible que calga integrar diferents estils de lideratge que, en algun cas, s'hagen de transformar o modelar per a acomodar la correcta gestió de la diversitat.
6. La comunicació ha de fer-se de manera contínua. No em referisc al projecte en si mateix, sinó a qüestions que tenen a vore amb la diversitat i que estan presents molt sovint en una organització. Cal alimentar de contingut el projecte, i qualsevol avanç ha de ser comunicat sense objeccions, utilitzant els canals de comunicació interna que estiguen establits a este efecte. Esta comunicació no sols ha de ser interna, sinó també externa, focalitzada als principals grups d'interés de l'empresa.



# TALENT SOSTENIBLE I RECLUTAMENT

## 5

Pràctiques de Sostenibilitat  
en el Treball

Si volem la sostenibilitat del talent en la nostra empresa a llarg termini, en un context d'alta volatilitat, és necessari invertir en una estratègia d'atracció del talent i reclutament de persones. Quan les empreses perden talent de manera constant, els departaments de recursos humans tenen necessitat d'invertir més recursos i esforços en les campanyes puntuals destinades a buscar candidats.

Això suposa més costos per a l'empresa, i pot generar ineficiències en termes de gestió, impacte i reputació.

Des dels departaments de recursos humans es treballa i s'invertixen esforços en dos línies d'actuació:

---

### 1. Desenvolupament d'una estratègia de marca ocupadora. Employer Branding, o marca ocupadora, és una estratègia a llarg termini per a ser reconeguts com un ocupador de referència per part dels futurs i actuals empleats d'una empresa.

---

- Objectius de la marca ocupadora:

1. Nivell **extern**: atracció del talent (enfocat sobretot a becaris, perfils júnior, persones amb diversos anys de experiència i mànagers).
2. Nivell **intern**: retenció i motivació d'empleats (treballant aspectes com el *work-life balance*, esdeveniments interns i els beneficis per a tots els empleats).

- Beneficis de la marca ocupadora:

1. La **imatge** d'una empresa és important per a la quasi totalitat dels treballadors.
  2. Els **costos laborals** es reduïxen per a les empreses amb una bona estratègia de branding de l'ocupador, i també té un impacte positiu (i directe) en el clima laboral.
  3. La **rotació** es reduïx en empreses amb una sòlida imatge ocupadora.
  4. El **cost de contractació** és menor en empreses amb una atractiva marca ocupadora.
- 

- Posada en marxa d'una estratègia ocupadora:

1. Definició del públic objectiu: per a qui desenvoluparem una estratègia de marca ocupadora; futurs talents, empleats actuals o altres *stakeholders* que mantinguen vincles amb l'empresa i siguen els nostres ambaixadors de marca.
  2. Anàlisi de la situació actual: auditoria del clima laboral tant des del punt de vista intern com auditoria reputacional des del punt de vista extern.
  3. Anàlisi de la situació desitjada: dels resultats de l'auditoria anterior vorem si ho fem bé o des de quin punt hem de partir per a construir.
  4. Definició dels objectius: a) definició de l'objectiu de la nostra marca ocupadora i b) definició dels KPIs (*Key Performance Indicators*): visites al nostre web corporatiu d'ocupació, rotació, cost de contractació, absentisme, clima laboral, etc.
  5. Definició de la proposta de valor: valors i cultura de l'empresa, compensació, clima laboral, desenvolupament professional i personal, beneficis no monetaris.
  6. Canals de comunicació: a) interna, dirigida als empleats (ambaixadors de marca) per a donar a conèixer què diferencia la nostra empresa de les de la nostra competència i recordar els avantatges de treballar amb nosaltres; b) externa, perquè som l'ocupador més atractiu per a treballar.
  7. Accions internes: esdeveniments corporatius, formació, plans de carrera, reunions amb directius, etc.
  8. Accions externes: processos de selecció diferenciats, participació en fòrums d'ocupació, patrocini d'esdeveniments, màrqueting de continguts, etc.
  9. Monitorització i seguiment.
- 

### 2. Desenvolupament d'una estratègia d'inbound recruitment

L'*inbound recruitment* és una innovadora metodologia de reclutament i de selecció del talent basada en les estratègies de l'*inbound marketing*, que recorre a tècniques orientades a seduir el candidat ideal i a contractar-lo de manera àgil.



Anàlogament a l'*inbound marketing*, que intenta seduir els clients denominats *buyer persona*, l'*inbound recruitment* té com a objectiu seduir el *candidate persona*.

En este procés, ha de ser el mateix aspirant el que mostre interès per l'empresa, posant el centre d'atenció en tot moment en la millora de l'experiència del candidat.

---

- Objectius d'una estratègia d'*inbound recruitment*:

---

1. Captar el talent adequat que, al seu torn, farà que es mostre més compromés amb la teua cultura empresarial.
  2. Aportar agilitat i rapidesa al procés de contractació, minimitzant el nombre de candidats que desapareixen sense donar explicacions.
  3. Reduir els costos, en temps i en diners, dels processos de reclutament i selecció de personal.
  4. Comptar amb una base de dades de perfils com a font de reclutament principal.
  5. Millorar l'experiència del candidat en tot el procés.
- 

- Fases de l'*inbound recruitment*:

---

1. Atrau talent: construïx el teu web corporatiu i atrau tràfic a través de l'estratègia de comunicació de la teua marca ocupadora en xarxes socials.
2. Convertix eixes visites al web d'ocupació en candidats potencials (*candidate leads*) a través de les pròpies ofertes d'ocupació o formularis d'enviament de candidatures espontànies.
3. Contracta eixes potencials candidatures i gestiona la base de dades (Talent Relationship Management o TRM) per a enviar contingut segmentat i mantindre viva la flama.
4. Incorpora nous empleats i els convertix en els autèntics ambaixadors de marca, contribuint d'eixa manera a millorar la bona reputació de la marca ocupadora.

# DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

## 6

Pràctiques de Sostenibilitat  
en el Treball

Desenvolupament de talent i carreres sostenibles.

Objectius:

- Obtindre un equip integrat en l'organització i fomentar la identitat corporativa.
- Assegurar la consistència i la continuació de l'equip humà ocupat en tasques i funcions considerades clau en l'empresa.
- Accentuar la motivació de les persones aconseguint que se senten valorades, exercisquen millor el seu treball i emprenguen nous reptes de futur.
- Fidelitzar les persones amb possibilitats importants de desenvolupament professional.
- Mantindre un equilibri entre les expectatives de la persona respecte a l'organització i viceversa.

Com executar-lo:

## 1. AUDITORIA I DIAGNÒSTIC

- a) **Pla estratègic.**
- b) **Planificació de les necessitats** de recursos humans a mitjà i llarg termini.
- c) **Indicadors de recursos humans** (rotació, absentisme, marca ocupadora, clima laboral, productivitat, experiència de l'empleat / fidelització de talent).
- d) **Identificar els llocs clau**, així com les competències que es requereixen per a ocupar eixos llocs. En funció del model organitzatiu, les principals línies estratègiques i la seua traducció en la planificació a curt i mitjà termini de les plantilles, cal determinar quins són els llocs clau de l'organització per als quals cal capacitar a totes aquelles persones que pel seu perfil estiguen en condicions de poder ocupar-los en un futur immediat.

e) **Identificació i classificació del talent:** basant-se en les àrees productives i les àrees de suport.

f) **Avaluació del clima laboral:** aspectes higiènics i motivacionals.

## 2. DISSENY DEL PLA DE DESENVOLUPAMENT DE TALENT I CARRERA SOSTENIBLE

### 1. Dissenyar un pla de rutes i itineraris professionals (mapes de talent).

Caldrà iniciar el procés amb l'anàlisi del perfil professional dels diferents llocs implicats i, comparant la diferència entre els perfils, es podran establir les rutes de mobilitat i els passos necessaris per a recórrer-les: llibre de ruta individual i organitzatiu.

1. **Individual:** permet detectar mancances i potencialitats, i pautar els plans de formació (ja siga a través de *coaching*, formació, autodesenvolupament).

2. **Organitzatiu:** permet monitorar els moviments interns, com les rotacions, els desplaçaments laterals o diagonals (promocions en altres àrees), les expatriacions, etc.

g) **Definició del pla de carrera individual** de la persona a través de l'estimació de les possibles rutes professionals o llibres de ruta que pot ser capaç de seguir en funció de:

1. El potencial identificat.
2. Les seues preferències i motivacions.
3. Les expectatives de futur que ofereix l'empresa.

h) **Identificar les tècniques de desenvolupament** adequades al perfil i l'itinerari definits:

1. Formació (LMS, obert, *in company*).
2. Mentoria.
3. *Coaching*.

---

i) **Elaborar un pla de comunicació** que faça arribar a tots els **col·lectius implicats** les principals característiques dels plans de carrera.

---

1. Definir uns objectius i fins clars.
  2. Arreplegar informació per a la planificació implicant les persones clau (especialment els comandaments intermedis i la direcció), de manera que s'aconseguisca el seu compromís des del primer moment.
    - Relacionar-lo amb activitats estratègiques de planificació de l'empresa i amb processos de recursos humans.
    - Estar preparats davant de les reserves o recels que puguen presentar algunes persones o agents (com els sindicats) i, en el cas que siga així, mantindre amb ells una escolta atenta i activa, concedint-los les explicacions oportunes o implicant-los en el projecte.
    - Fixar uns marcs temporals realistes i amb unes fites a curt termini mesurables i relativament fàcils d'aconseguir. Un exemple d'estes fites pot ser centrar-se en algun col·lectiu crític per a l'empresa (personal de la xarxa de botigues) i abordar-los des de la perspectiva del nou pla. Començar amb una prova pilot.
    - Conèixer sempre el *feedback* de les persones afectades pel pla en cada moment de la seua implantació.
- 

j) **Definició dels rols** dels actors que intervenen en el procés:

---

1. **Recursos humans:** donar suport tècnic al sistema, aportar instruments, coneixements i tecnologia per a assegurar que el sistema funciona tal com s'ha definit. Sensibilitzar, formar i ensinistrar la línia de comandament implicada.
  2. **Línia de comandament/direcció:** aplicar el pla que es determine per a cada col·laborador donant-li el suport que requerix. Actuar com a entrenadors efectius. Formar i desenvolupar els elegits en el lloc de treball, delegant tasques i assignant responsabilitats.
- 

3. **Empleats:** assistir a les activitats formatives programades. Desenvolupar en el nou lloc les habilitats, les destreses i els coneixements requerits. Un altre punt important a tindre en compte en esta fase és aconseguir el compromís de l'implicat.
- 

3. **IMPLANTACIÓ DEL MODEL, IMPACTE I RESULTATS**

---

- a) Pla de comunicació (social i empresarial), transparent i accessible.
  - b) Execució dels plans d'acció individuals.
  - c) Alimentació dels sistemes d'informació.
  - d) Mètriques i analítica dels resultats.
- 



# COMPENSACIÓ JUSTA

## 7

### Pràctiques de Sostenibilitat en el Treball

#### **Salaris justos, competitius i retribució no discriminatòria. Polítiques retributives sostenibles.**

Com dissenyar i implantar polítiques retributives sostenibles que contribuïsquen al foment d'actuacions en matèria ambiental, social i de govern corporatiu:

1. Incorporar en els sistemes de retribució variable objectius, mètriques o indicadors relacionats amb el medi ambient, la sostenibilitat i el canvi climàtic.
2. Establir una política retributiva competitiva en termes de mercat que garantisca un nivell mínim retributiu que siga suficient per a cobrir les necessitats dels empleats, contemplant en el seu disseny diferents elements retributius, tant dineraris (fixos i variables) com no dineraris (en espècie), i fins i tot uns altres de tipus "emocional" que satisfacen altres necessitats més enllà de les purament econòmiques o dineràries, i servisquen, al seu torn, a l'empresa per a atraure i fidelitzar els millors professionals, i comprometre els empleats amb el seu projecte.
3. Definir polítiques que impulsen la mobilitat sostenible dels empleats a fi de reduir les emissions de gasos contaminants associada als desplaçaments laborals. En este àmbit, es poden adoptar diferents mesures:
  - Incorporar en les flotes de cotxes d'empresa vehicles de tipus "ecològic".
  - Afavorir per part de les empreses que els empleats puguen adquirir, a títol personal, cotxes "ecològics" a preus més competitius a través d'acords amb empreses de mobilitat o marques que comercialitzen este tipus de vehicles i models.
  - Fomentar entre els empleats mesures de mobilitat sostenible, com posar a la seua disposició vehicles de mobilitat compartida i fomentar el *car sharing*; disposar de flotes de bicicletes d'empresa o, en el seu defecte, aparcaments per a estes bicicletes; instal·lar en els centres de treball àrees habilitades per a la càrrega de vehicles elèctrics; valorar l'opció de l'autobús d'empresa compartit o racionalitzar els aparcaments laborals.

- Incentivar l'ús del transport públic col·lectiu per als desplaçaments dels empleats entre el seu lloc de residència i el centre de treball, oferint-los, com a benefici social, targetes de transport destinades a este efecte o, en el seu defecte, l'opció que es puguen contractar estes targetes a través del pla de retribució flexible de l'empresa, permetent d'eixa manera que els empleats puguen optimitzar fiscalment la seua retribució, ja que este servici està exempt de tributació en la normativa fiscal fins a l'import de 1.500 euros anuals.
- 
4. Establir polítiques i mesures que garantisquen la no discriminació per raó de sexe, edat, cultura, religió o raça, en línia amb els objectius ODS 5 "Igualtat de gènere" i ODS 10 "Reducció de les desigualtats", cosa que ens portaria, per exemple, a establir accions en aspectes com ara:
- 
- Distribució més equilibrada dels salaris entre els diversos nivells organitzatius de l'empresa, a fi d'ajustar el ventall salarial entre els millor i els pitjor pagats.
- 
- Control de l'equitat interna.
- 
- Anàlisi i mesurament de la bretxa salarial de gènere, d'acord amb les noves obligacions incorporades a través del Reial decret llei 6/2019, a l'article 28 de l'Estatut dels Treballadors, en matèria de registre de les retribucions desagregades per sexe i l'adopció, si és el cas, de mesures per a corregir els *gaps* retributius entre hòmens i dones, així com de la Llei 11/2018, en matèria d'informació no financera i diversitat, que imposa igualment a les empreses l'obligació d'informar sobre remuneracions i bretxa salarial.
- 
- Promoure la igualtat entre els gèneres i la participació real i efectiva de les dones en els òrgans de direcció de les empreses.
- 
- Evitar mesures discriminatòries i prejuís associats a l'edat en els processos de gestió del talent i impulsar accions per a gestionar des de recursos humans una força laboral cada vegada més envellida, que farà que hàgem de replantejar-nos en un curt o mitjà termini molts dels paradigmes que tenim hui en dia en les funcions de reclutament i selecció, retribució, formació i desenvolupament professional, salut i benestar, etc., i anar cap a una gestió més activa de l'envelliment.

- 
- 5. Incrementar la transparència salarial i la comunicació de les polítiques retributives.
- 
- 6. Impulsar les mesures de conciliació i la posada en marxa de mesures de flexibilitat horària que permeten als empleats optimitzar els seus desplaçaments laborals als centres de treball i, consegüentment, dels recursos energètics que hi estiguen associats.
- 
- 7. Promoure sistemes de retribució que fomenten l'estalvi a llarg termini dels empleats.

La compensació, com a ferramenta per a dirigir els empleats cap a la consecució dels objectius de negoci, té un paper molt rellevant en l'impuls d'accions que fomenten el desenvolupament sostenible de les empreses en matèria mediambiental, social i de govern corporatiu, i contribueix a incrementar la reputació corporativa, la seua relació amb els distints *stakeholders* o grups d'interés i el valor que aporten a la societat.



# RELACIONS LABORALS SOSTENIBLES

## 8

### Pràctiques de Sostenibilitat en el Treball

Les relacions laborals sostenibles són les que impulsen estratègies corporatives en l'àmbit laboral on les persones sumen per a fer a les organitzacions més competitives.

Les relacions laborals sostenibles impliquen canviar el focus tradicional de gestió de l'enfrontament per a dotar-les d'un enfocament de gestió global i positiva de les persones que pertanyen a l'organització.

Exigixen una carrera de fons amb l'objectiu d'obtindre confiança i compromís per totes les parts, que permetrà que, davant dels conflictes, es puga dialogar sobre les diferències i buscar solucions creatives, sense ignorar o evitar la situació de conflicte o d'acomodar-s'hi.

En l'entorn actual l'única constant és el canvi, i per això les relacions laborals requereixen permanentment solucions a problemes i experiències transformadores cap als nous reptes.

Les relacions laborals —com totes les relacions humanes— poden fer-se més fortes o més dèbils en funció de com es gestionen els conflictes, les crisis o les disparitats. Estes han d'existir, perquè no es tracta d'entendre que l'entorn empresarial serà sempre, i per a tots, una illusió de felicitat.

En les relacions laborals sostenibles l'objectiu és gestionar les relacions entre empresa i plantilla, i el propòsit és contribuir a fer que la productivitat i la rendibilitat estiguen en equilibri en relació amb els valors corporatius i els valors socials.

Cada vegada més podem trobar empreses que han trencat amb els tradicionals prejuís i creences limitadores en la gestió de persones, normalment ancorades en la confrontació d'interessos, i veiem nombrosos casos d'èxit basats en què allò que facilita la superació de la crisi o impulsa el creixement és el vincle que es crea entre les empreses i les persones que en formen part.

Sens dubte, el canvi comença des de dalt, i les decisions que prenguen els empresaris, així com els acords a què siguem capaços d'arribar amb les persones de la seua organització, modelaran el futur de l'empresa en els pròxims anys; estes decisions plenes de bones estratègies poden fracassar si no van alineades amb una cultura d'empresa que tinga en l'equació tant els objectius empresarials com les persones de l'organització.



# PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD EN EL TRABAJO



Cámara Comercio Alicante.  
Pza. Ruperto Chapí, 3. 03001 Alicante  
[camaralicante.com](http://camaralicante.com)

Financia:



IVACE+i

Elabora:

