

“HACIA LA **CONCILIACIÓN** DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL”

“HACIA LA **CONCILIACIÓN**  
DE LA VIDA LABORAL,  
FAMILIAR Y PERSONAL”

# guía

de Buenas Prácticas  
de la Empresa Flexible

# 2007

[www.empesaconciliacion.com](http://www.empesaconciliacion.com)

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible



# guía

de Buenas Prácticas  
de la Empresa Flexible

# 2007



Universidad de Navarra

Prof<sup>a</sup>. Nuria Chinchilla  
Consuelo León



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



La Suma de Todos



CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER  
Comunidad de Madrid

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



La Suma de Todos



CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER  
Comunidad de Madrid

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

“HACIA LA **CONCILIACIÓN**  
DE LA VIDA LABORAL,  
FAMILIAR Y PERSONAL”



En poco más de una década la Comunidad de Madrid ha vivido una intensa transformación económica y social. Hemos pasado de una situación en la que no se creaba empleo y con una tasa de desempleo superior al 20%, a otra muy distinta en la que las empresas madrileñas crean más de 100.000 nuevos puestos de trabajo al año y donde la tasa de paro se sitúa en torno al 6%.

El rasgo más relevante de esta “revolución” es, sin duda, el protagonismo de las mujeres. De los más de 1,3 millones de nuevos empleos creados desde el año 95, el 60% han sido ocupados por mujeres, y la tasa de ocupación femenina (mujeres ocupadas / población total de mujeres entre 16 y 64 años) ha pasado del 31% al 63%.

Hoy las mujeres representan el 45% del total de las personas ocupadas en la Comunidad de Madrid, y las familias con hijos menores o mayores dependientes a su cargo en las que trabajan los dos cabezas de familia, somos una amplísima mayoría.

Vivimos, pues, en una sociedad muy distinta a la de hace tan solo diez años y tenemos la necesidad de encontrar soluciones para que hombres y mujeres seamos capaces de tener una carrera profesional plena y, al mismo tiempo, atender nuestras responsabilidades familiares.

Es tarea de todos: Administraciones Públicas, Agentes Sociales, empresas y familias.

Con esta Guía tratamos de ofrecer a los gestores de recursos humanos un catálogo de soluciones reales que ya se han puesto en marcha en empresas de la Comunidad de Madrid que son conscientes de que avanzar hacia una mayor flexibilidad en la organización del trabajo es una herramienta imprescindible para lograr atraer y retener el mejor talento.

Como complemento a esta tercera edición de la “Guía de buenas prácticas de la empresa flexible” la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid ha promovido la elaboración de la primera “Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa” ([www.empresaconciliacion.com](http://www.empresaconciliacion.com)), con la participación de tres de las mejores escuelas de negocios del mundo.

Confiamos en que ambas publicaciones les sean de utilidad.

**Juan José Güemes Barrios**  
**Consejero de Empleo y Mujer**

## Introducción

España es un país con largas jornadas laborales fruto de un horario no europeo que conlleva la adicción al trabajo, y con un mercado laboral cuyas fórmulas no contemplan como productivas alternativas flexibles que en otros países –Holanda, Francia, Alemania, Países Nórdicos- han hecho posible tres objetivos simultáneos: mayor incorporación de la mujer al mundo laboral, aumento del índice de fertilidad y mejor productividad en relación al número de horas trabajadas que la media española.

La flexibilidad de entrada y salida al trabajo como consecuencia de una dirección por objetivos y misiones frente a horas de presencia, el teletrabajo en determinados niveles y sectores de actividad, la información cuando no el apoyo de aquellos servicios que directa o indirectamente facilitan la conciliación o el tiempo libre del empleado/a, así como un adecuado apoyo en su trayectoria profesional constituyen toda una filosofía retributiva más atractiva que la estrictamente monetaria de tiempos pasados.

Según un estudio realizado en Noviembre del año 2006<sup>1</sup>, más del 50% de la población trabajadora española considera que su trabajo no es flexible. Además sólo en un 20% de los casos piensa que tal como está organizado o del modo en que están distribuidas las cargas de trabajo, pueda realmente realizarse en menos tiempo.

Casi el 70% de los que afirman tener calidad laboral, reconocen tener a la vez flexibilidad en la distribución de la jornada y de hecho el 70% de los que dicen ser capaces de hacer frente a sus compromisos sociales, personales y familiares reconocen a la vez que tiene flexibilidad horaria.

En el funcionariado afirman estar satisfechos de su horario diez puntos por encima del resto del personal asalariado.

Respecto a la salud, un 30% reconoce que esta situación les provoca problemas de salud; si hablamos de personas en turnos de noche este porcentaje sube al 40%. Quienes más valoran el adelanto de la hora de salida son las mujeres, pero en suma no mucho más que los hombres: 46% frente al 44%. Está claro que avanza esta misma demanda entre hombres y mujeres con prácticamente la misma intensidad. Sin embargo, es importante destacar que existe un 50% al que no parece que el tema le importe demasiado.

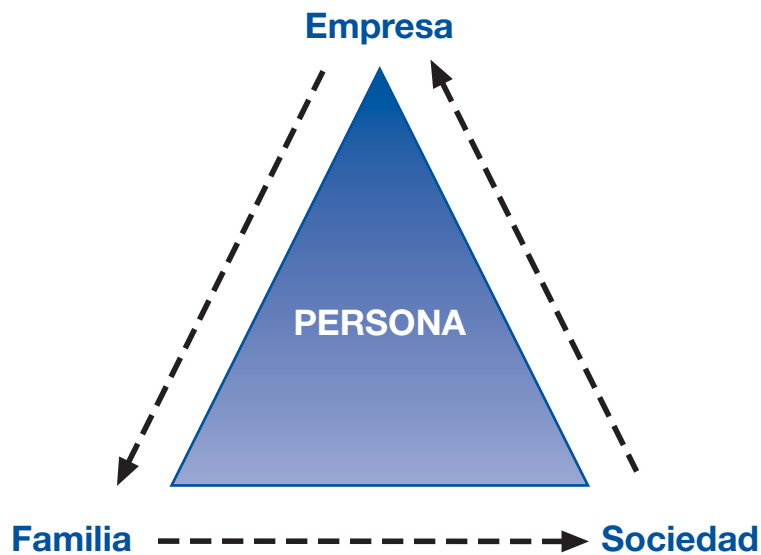
---

<sup>1</sup> “Demandas sociales en materia de horarios” del Centro Universitario de Estudios Sociales Aplicados. 1.788 encuestados. Ambito: Comunidad de Madrid. (Resultados provisionales)

Como usuarios/as, uno de las demandas es la ampliación del horario de los bancos y de la administración pública. La banca por Internet y la atención administrativa de modo virtual no está todavía muy desarrollada en nuestro país.

Estos datos sirven sin duda a la reflexión. Está claro que una vez más la empresa no puede afrontar sola este reto y que junto con la familia y la sociedad configuran la realidad dinámica necesaria para lograr un verdadero equilibrio personal, familiar, empresarial y social.

**Figura 0:** Triángulo evolutivo (Empresa, Familia y Sociedad)



Sintetizando, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Empresa, Familia y Sociedad son un triángulo en constante evolución, que depende de los aprendizajes positivos o negativos que cada persona experimenta en cada uno de esos ámbitos.
- Trabajo, familia y vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables, complementarias en el ser humano; pero para hacer factible su conciliación es preciso buscar soluciones desde una óptica holística: política, empresarial, familiar, social e individual.

- El orden y un adecuado elenco de metas familiares, profesionales y personales es el remedio aconsejado por muchos expertos para llegar mejor a ese equilibrio; es decir, establecer prioridades y aprovechar el tiempo.
- El tiempo de calidad es el dedicado a servir a las personas. Pero hay que aprender a delegar, a usar más tiempo en aquellas cosas que en cada momento son más importantes y en ampliar el ámbito de nuestro hogar a otras esferas que se verán beneficiadas por él: amistades, trabajo y vida pública.
- El diálogo, la búsqueda constante de armonía entre los objetivos y metas personales con el resto de la familia; así como una mayor valoración de las tareas materiales del hogar, son actitudes claves para un enfoque correcto de esta nueva realidad de nuestro tiempo.
- La política como servicio público debe velar por el fortalecimiento y garantía de la familia. Guarderías, buen sistema de transporte público, viviendas dignas y espacios públicos suficientes constituyen un modo eficaz y necesario de canalizar parte de los fondos del contribuyente a fin de construir una comunidad flexible, responsable y conciliadora.
- La empresa y más en concreto el/la empresario/a debe valorar la familia del/de la empleado/a, como un nuevo "stakeholder", de tal modo que, en la medida de lo posible, se le facilite flexibilidad de horarios y adaptaciones temporales de jornada en los casos en los que sea necesario, así como la formación continua para saber adelantarse y afrontar mejor los conflictos.

## CAPÍTULO 1: NUEVAS TENDENCIAS EN EL MERCADO LABORAL 12

1.1. Contexto	13
1.2. El crecimiento en la Comunidad de Madrid	16
1.3. Los problemas más relevantes de la empresa	17
1.4. Mujeres en plantilla y cuestiones claves	19
1.5. Estabilidad en el empleo y conciliación	20
1.6. Sectores de actividad más flexibles y atracción del talento	21

## CAPÍTULO 2: DATOS SOBRE EMPLEO (UNIÓN EUROPEA Y COMUNIDAD DE MADRID) 24

2.1. Los objetivos de la Unión Europea	25
2.2. El peso de la Comunidad de Madrid	26
2.3. El empleo femenino y la necesidad de crecimiento en la población de 55 a 64 años	28
2.4. Las razones de la actividad e inactividad	28
2.5. Temporalidad	30
2.6. Repunte del empleo femenino	33

## CAPÍTULO 3: III PREMIO A LA EMPRESA FLEXIBLE 36

3.1. MICROSOFT	37
3.2. FRANCIS LEFEBVRE	40
3.3. SUAN FARMA	42

## CAPÍTULO 4: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD (I) 44

4. Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral	48
4.1. Ausentarse del lugar de trabajo por una emergencia familiar	50
4.2. Horario laboral flexible	51
4.3. Jornada laboral reducida	55
4.4. Media jornada / Tiempo parcial	57
4.5. Semana laboral comprimida	61

## CAPÍTULO 5: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD II (EXCEDENCIAS Y FLEXIBILIDAD ESPACIAL) 64

5.1. Las excedencias o flexibilidad dentro de la trayectoria	65
5.1.1. Excedencia para cuidar a un familiar	66
5.1.2. Maternidad más allá de lo estipulado por ley y otras medidas de flexibilidad a "largo plazo"	69
5.1.3. Reintegración después de un permiso largo	70
5.1.4. Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley	70
5.2. Flexibilidad en el espacio	71
5.2.1. Trabajar desde casa	74
5.2.2. Videoconferencias	76

## CAPÍTULO 6: SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO/A 78

6.1. Servicios para el cuidado de familiares	79
6.1.1. Servicio de Guardería subvencionado	81
6.1.2. Información de Guarderías y de Colegios	84
6.1.3. Información sobre centros de ancianos y discapacitados	85
6.1.4. Centros de Deportes	86
6.2. Políticas de formación y desarrollo	86
6.3. Políticas de asesoramiento y apoyo profesional	91

## CAPÍTULO 7. BENEFICIOS SOCIALES (DENTRO O FUERA DEL SALARIO) 98

## CAPÍTULO 8: LA CULTURA EN EL PROCESO DE CAMBIO: FRENOS E IMPULSORES 106

8.1. Elementos y etapas de una EFR	107
8.2. Frenos e impulsores en el proceso de implantación de la cultura EFR	114
8.3. Cultura EFR	119
8.4. El Plan Integral de Conciliación (PIC)	121

## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS 128

Bibliografía	129
Enlaces de interés	132

## Nuevas Tendencias en el Mercado Laboral

1.1	CONTEXTO	13
1.2	EL CRECIMIENTO EN LA COMUNIDAD DE MADRID	16
1.3	LOS PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA	17
1.4	MUJERES EN PLANTILLA Y CUESTIONES CLAVES	19
1.5	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO Y CONCILIACIÓN	20
1.6	SECTORES DE ACTIVIDAD MÁS FLEXIBLES Y ATRACCIÓN DEL TALENTO	21

### 1.1 Contexto

Cada vez más empresas europeas están empezando a centrarse en maneras de ayudar a sus colaboradores a conciliar el trabajo y la familia. Esto no es necesariamente debido a una preocupación por el bienestar de su personal. Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de conciliación trabajo, familia y vida personal en las empresas:

1. El tamaño de la empresa
2. El porcentaje de empleadas
3. La competitividad del mercado laboral
4. El grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla

Pero no hay que olvidar que las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las demás Administraciones públicas.

La responsabilidad social ha sido enfocada tradicionalmente como una cuestión hacia afuera (clientes, sostenibilidad ambiental, obras sociales, colaboración con ONG's) en vez de hacia adentro (las personas). Sin embargo, la primera responsabilidad social de la empresa es la interna.

Hoy sabemos que las principales formas de retener talento, según la opinión del personal son, por este orden: las posibilidades de desarrollo profesional para seguir siendo empleables, la posibilidad de conciliar la vida laboral, familiar y personal, trabajar en una empresa líder y la retribución.

#### Algunas preguntas que deben hacerse los directivos/as son:

¿Qué motivos tiene una persona para trabajar con nosotros en lugar de hacerlo con la competencia? ¿Valoramos a nuestro personal del mismo modo que valoramos otros "recursos" de la empresa? ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento? ¿Qué mecanismos se emplean? ¿Realmente se ha analizado el rendimiento de las personas? ¿Están todas estas preocupaciones alineadas con los objetivos estratégicos? ¿Existen procedimientos de comunicación bidireccional en la organización?

Tanto las empresas como las personas van a experimentar grandes retos en la gestión del talento en los próximos años. Tendrán que acostumbrarse a nuevos entornos laborales, nuevas necesidades del mercado y de productos, equipos de trabajo diversos y globales y, sobre todo, una permanente necesidad por parte de la empresa de personal especializado, pero a la vez polivalente. No olvidemos que en muchos sectores ya está siendo difícil encontrar determinados perfiles. Debido al actual invierno demográfico, estamos viviendo una "guerra por el talento" que se recrudecerá cada año hasta al menos el año 2010 y sólo las empresas que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.





Esta nueva situación caracterizada por el "poder del empleado/a" tiene muchas consecuencias tanto para empresas como para la plantilla. Por ello se ha producido un cambio espectacular en las competencias del departamento de Dirección de Personas, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una función mucho más enriquecida y alineada con la estrategia que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, la comunicación interna, el desarrollo de la trayectoria profesional, el coaching, la formación, evaluación del desempeño, etc.

### Repensar la empresa y la propia "carrera"

Es necesario repensar la empresa entre hombres y mujeres, para encontrar modos menos rígidos que permitan la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. La mujer al igual que el hombre, está en un mundo globalizado y con carreras internacionales. Ambos pagan las largas jornadas fuera de casa dedicados a la profesión; mientras las hijas e hijos crecen en un hogar vacío de padres. Las consecuencias de esta realidad llegan a la empresa a través de currícula buenos de jóvenes que sin embargo están poco comprometidos con los proyectos<sup>2</sup>.

Tres son los conceptos en juego:

1. El término "Carrera"
2. El Perfil internacional, basado en la "constante" movilidad geográfica
3. Las jornadas laborales "eternas"

**Primer concepto:** En contra de la palabra "carrera" ya hace tiempo que mantenemos una cierta batalla, porque carrera significa, en castellano al menos, correr y correr contra alguien, la palabra misma nos introduce en el cuerpo ese sentido de urgencia por "llegar" ya, aunque no sepamos adónde. Nosotros proponemos hablar de "trayectorias" profesionales y personales, que se van forjando a medida que vamos cubriendo etapas y tomando decisiones a distinto ritmo en distintos momentos de nuestra vida. Se hace camino al andar.

Cada persona tiene su trayectoria vital (profesional, familiar y personal). Es recomendable hacer el ejercicio de "dibujar" esa trayectoria (pasado, presente y futuro). Aportará pistas y datos que quizá se han olvidado o se han pasado por alto. Del mismo modo, ofrecerá la posibilidad de "corregir" dicha trayectoria, si apareciera algún factor poco deseable.

**Segundo concepto:** El perfil internacional, es algo que muchas veces las empresas tienen poco trabajado. Para ser internacional no hace falta ni ser extranjero ni haber vivido cada tres años en un país distinto. Una mentalidad internacional no tiene por qué haber cambiado de hábitat cinco veces durante los últimos 15 años. No tiene por

qué pasar primero por Polonia, luego por Malasia y después por Alemania para acabar en Estados Unidos. La experiencia internacional puede obtenerse mejor estando tres semanas o un mes en distintas sucursales y de verdad meterse en la realidad nacional, no sólo vivir en hoteles internacionales o zonas de embajada, sin la rigidez y con las consecuencias personales con que se están planteando las cosas hoy en día.

**Tercer concepto:** Un error grave es la creencia de ligar horas de presencia a mayor competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas de presencia en el puesto de trabajo se es más productivo. Si acaso la correlación sería negativa. En este sentido, España está entre los países de cola en cuanto a productividad horaria en Europa, y sin embargo, ellos a las seis de la tarde ya están en su casa cenando.

Siguiendo ese vicio nacional de las jornadas "eternas", cuando algún día se sale de trabajar a las 6 de la tarde en España, se tiene la conciencia intranquila: "No estoy trabajando bastante, no estoy cumpliendo...". Es un tema que también debemos repensar, porque gran parte de ello es consecuencia del horario tardío español del almuerzo y, consecuentemente, de la cena. No se puede volver a las cinco de la tarde a casa si se ha vuelto de comer a las cuatro. Es imposible. Se requiere, pues, un adelanto de la hora del almuerzo, a las 12 o la 1 de la tarde como en el resto de Europa.

Las nuevas tecnologías permiten una organización distinta de la jornada laboral, con mayor flexibilidad en cómo y dónde se trabaja. Pero para que esto sea factible, se requiere un cambio en las mentes de los directivos y directivas y el empresariado actuales: pasar de un paradigma de control de presencia a una verdadera dirección por objetivos, que permita flexibilizar los modos sin relajar las responsabilidades.

Un verdadero agente de cambio en las empresas españolas, en este sentido, ha venido siendo la mujer-madre, que saca adelante su trabajo sin concesiones a las múltiples pérdidas de tiempo entre cafés, pasillos o interminables almuerzos.

Las generaciones nacidas entre 1960 y 1978 pertenecen al baby-boom. Ellos tuvieron dificultades en su inserción en el mercado laboral. Hubo paro, reubicaciones que no correspondían con los estudios realizados e incluso alargamiento de estudios.

Más tarde, con la crisis de 1993-1994 que afectó al conjunto de la economía y la de 2001-2002 que puso en jaque a la denominada burbuja tecnológica, las cosas cambiaron.

En el sector de servicios profesionales, en los profesionales del conocimiento y en la mano de obra, empezó a notarse que escaseaban perfiles. Sin duda, la baja natalidad, la aparición de nuevas actividades y negocios y el aumento de la rotación –desaparece el trabajo para toda la vida- dibujan un panorama nuevo.

Como veíamos más arriba, los expertos hablan de varios factores a la hora de determinar el atractivo de una empresa. Sin duda la retribución es importante, pero nunca es un

<sup>2</sup>"España 2010: Mercado laboral" (Ed. Díaz de Santos, 2002).VV.AA.





factor aislado. El afán de seguir aprendiendo –realizándose- y la posibilidad de ser empleable ocupan un lugar prioritario. El deseo de estar trabajando en una buena empresa, nos habla de la necesidad de crear una imagen de marca también para ese cliente interno que es el empleado/a. Y para ello la empresa no sólo debe ser rentable, sino también ética, es decir diseñada y dirigida a la medida del hombre y de la mujer, en sus modos y organización del trabajo. Es aquí donde entran de lleno las políticas de conciliación de la vida laboral familiar y personal.

## 1.2. El crecimiento en la Comunidad de Madrid

**Sube la tasa de ocupación:** La Agenda de Lisboa fijó para el grupo de edad entre 55 y 64 años, un 50% de tasa de ocupación en 2010, cota que ha sido lograda por la Comunidad de Madrid cuatro años antes, frente al 44% a nivel nacional.

De hecho, sólo Cataluña, Baleares y Madrid alcanzan este umbral, según los datos de la Encuesta de Población Activa del segundo trimestre de 2006.

La tasa de ocupación en la antigua Unión Europea de quince miembros para este segmento de la población es del 42%.

**Crece la población activa mayor de 55 años.** Este segmento ha aumentado en los últimos diez años en la Comunidad de Madrid en 313.500 personas, mientras que la de dieciséis a veinticinco años ha disminuido en 146.600. Esto se debe a que el mercado laboral está reflejando el cambio en la estructura demográfica. Así, mientras que la población joven ha disminuido un 19%, los mayores de 55 a 64 años han aumentado un 27%.

En 1996 la población trabajadora en activo menor de 25 años suponían el 14% del total y los de 55 a 64 años el 9%, mientras que en la actualidad son el 10,4% y 10,5%, respectivamente.

**Desciende la tasa de paro:** En el segundo trimestre de 2006 la tasa de paro entre el personal contratado de 55 a 64 años se situó en el 4,8%, ocho décimas por debajo de la media nacional. En lo que va de legislatura, la tasa de ocupación ha aumentado en 6,1 puntos, frente a los 2,9 del total de España.

**Tres millones de ocupados gracias a la incorporación femenina al mercado laboral.** En el tercer trimestre del año 2006 había en la Comunidad de Madrid más de 2,95 millones de personas ocupadas, de las que un 10,8% tienen entre 55 y 64 años –porcentaje similar al del conjunto de España (10,4%)-. En esta legislatura se han creado en Madrid 62.400 empleos para mayores de 55 años. Este aumento global en Madrid se debe fundamentalmente al crecimiento del empleo en las mujeres. Su tasa de ocupación ha aumentado diez puntos frente a dos puntos en el caso masculino.

## 1.3 Los problemas más relevantes de la empresa

Se ha hablado mucho de la “*empresa sostenible*” comprometida con el medioambiente, también de la “*empresa ciudadana*”, inserta en una realidad social con la que interactúa, e incluso se ha enfocado la *Responsabilidad Social Empresarial* como algo más que un código ético desencarnado, muy cercana a las demandas, influencias y expectativas que genera la empresa en: proveedores, clientes, familias del personal empleado y también entidades públicas, gobiernos, y asociaciones de todo tipo. Hoy:

- Crecen las familias de doble ingreso.
- Entra en crisis el Estado del Bienestar, y las cuestiones en torno al cuidado de personas mayores y de la infancia ocupan un primer lugar.
- Las enfermedades laborales más frecuentes son el estrés, el *burnout*, y la depresión hasta el punto que se plantea todo un debate sobre la reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que haga frente a esta urgente realidad.
- La globalización de mercados incorpora nuevos perfiles de otros países e impone una tendencia mayor a la movilidad geográfica, así como una diversidad mayor en las plantillas.

### Ante esta realidad podemos concluir que:

- Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, –así como todas las medidas que configuran el llamado “salario mental” del empleado/a, van a jugar un papel decisivo en el futuro.
- La flexibilidad al igual que la rigidez, no basta con diseñarla, hay que dirigirla para que no degenera en abuso (desinterés, falta de compromiso...)
- La pyme debe acometer planes de mejora que se acerquen a los programas de conciliación de las multinaciones, pero teniendo en cuenta la naturaleza de su actividad y su tamaño.
- La conciliación no es “café para todos”: el tamaño, el sector de actividad y el colectivo de que se trate (sujeto o no a convenio) marcan las necesidades y, por tanto, las medidas.

El siguiente gráfico recoge los resultados de una muestra de más de 1.000 empresas, grandes y pymes (de no menos de 50 personas en plantilla). Parece ser que la teoría maltusiana nos engañó. No sobran personas en el planeta, parece ser que faltan, al menos determinados perfiles. Nuestra baja natalidad es algo patente también en Universidades donde la batalla por el alumno está a la orden del día. Y, sin embargo, no hay suficientes plazas de guardería.

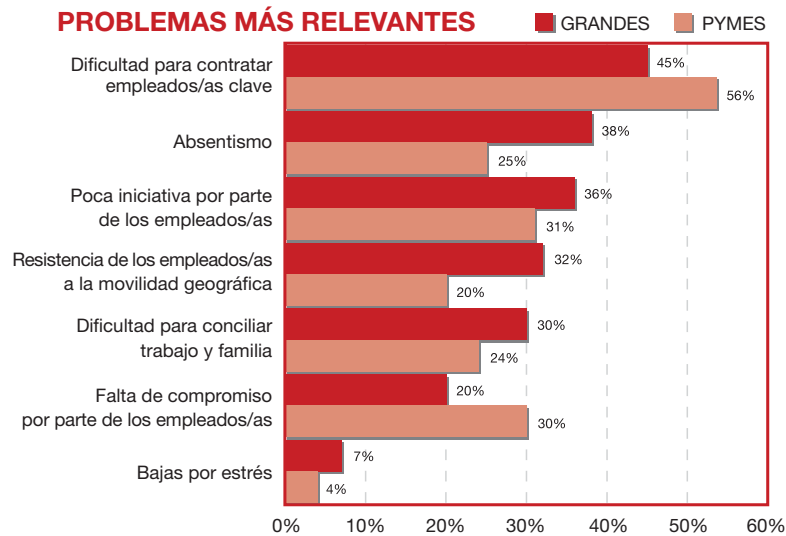


Gráfico 1.1 Problemas más relevantes en pymes y grandes empresas españolas (IFREI 2006)

### 1. Dificultad para contratar empleados y empleadas clave.

En este contexto está claro que la empresa no puede dejar escapar el talento femenino<sup>3</sup>, formado, cualificado a pesar de los prejuicios a priori, cuando este talento tiene prole, demanda un horario flexible. Y tampoco cuando lo necesitan aquellos empleadas y empleados con padres mayores dependientes y familias monoparentales.

### 2. Absentismo.

El siguiente problema reconocido por las empresas es el absentismo, de un modo más patente en las grandes empresas, y curiosamente muy lejos de la dificultad para conciliar la vida laboral familiar y personal, cuando el absentismo es en gran medida, reflejo de la falta de conciliación. Las empresas que han puesto en marcha políticas de conciliación, han reducido la tasa de absentismo hasta un 30%.

### 3. Poca iniciativa de las empleadas y empleados y la escasa movilidad geográfica.

son problemas que vienen después. Todo ello a pesar de que la resistencia a la movilidad geográfica en España, incluso a nivel interno, es un problema acuciante, tal como afirman repetidamente los directores/as en diversos foros empresariales organizados por el Centro Internacional Trabajo Y Familia del IESE.

<sup>3</sup> Al hablar aquí de “talento femenino” nos referimos a ese porcentaje todavía alto de mujeres que no se incorporan al mercado laboral porque las condiciones del mercado no permiten conciliar. Esta afirmación sin querer ser sexista tan sólo pretende reflejar una realidad: hay menos mujer que hombres incorporadas al mercado laboral.

**4. Dificultad para conciliar la vida laboral familiar y personal.** En los últimos años las empresas se han hecho más conscientes de esta realidad. En el IFREI de 1999 sólo el 5% lo reconocía como problema.

**5. Las bajas por estrés** ocupan el último lugar. A pesar de tratarse de un cajón de sastre en el que caben diversas situaciones y ser España uno de los países de la Unión Europea con un mayor gasto en ansiolíticos, no es éste el tema capital en los departamentos de dirección de personas.

En líneas generales las PYMEs muestran menor preocupación por el absentismo, la movilidad geográfica y la escasa iniciativa de empleadas y empleados, pero tienen más problemas que las empresas grandes para contratar personas clave y lograr el compromiso. El mayor grado de flexibilidad puede ser su baza en todo este proceso.

## 1.4. Mujeres en plantilla y cuestiones claves

En la empresa española la mujer ocupa de media un 30% de la plantilla. En la pyme esta proporción aumenta. Y es precisamente en las pymes conciliadoras donde se suelen adoptar las medidas de conciliación más adecuadas y a la medida de las distintas realidades y colectivos.

La siguiente tabla muestra cuáles son los problemas dominantes para empresas con diferentes niveles de participación femenina.

Figura 1.2

	% de mujeres en la plantilla			
	Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 50 al 75%	Más del 75%
<b>Dificultad para contratar personas clave</b>	X			
<b>Absentismo</b>				X
Poca iniciativa por parte de la plantilla		X	X	
Resistencia de la plantilla a la movilidad geográfica		X		
Dificultad para conciliar la vida laboral y personal			X	
Falta de compromiso por parte de las empleadas y empleados	X			
Bajas por estrés			X	X

Los resultados resumidos en esta tabla prueban que, pese a los resultados globales comentados anteriormente, la relevancia de estos problemas depende de la estructura de la plantilla:

- Cuando la proporción de mujeres en plantilla es menor al 25% **la dificultad para contratar personas clave** salta al primer lugar. Es decir, se confirma que cuando hay pocas mujeres en plantilla se está perdiendo talento. Hay perfiles que se buscan y no se encuentran porque el tipo de trabajo (horario, medidas de conciliación) hace que las mujeres idóneas para esos puestos no quieran estar ahí.
- Mayor **absentismo y bajas por estrés** con más de un 75% de mujeres. En general este hecho está ligado a la falta de conciliación.
- La **dificultad para conciliar la vida laboral, personal y familiar** salta a la palestra como prioritario cuando en la plantilla hay más del 50% de mujeres.
- La **falta de compromiso** donde las mujeres no llegan al 25%. Cuando son minoría suelen escasear las políticas de conciliación y esto incide en su grado de compromiso.

## 1.5. Estabilidad en el empleo y conciliación

Es éste otro factor clave y del que podemos extraer consecuencias interesantes y puntos de reflexión para el debate:

- Cuando hay un elevado número de temporales resalta como prioritario la dificultad para captar talento así **la dificultad para conciliar la vida laboral, personal y familiar y la falta de compromiso**. Las empresas con más de un 20% de temporales y menos de un 25% de mujeres en plantilla son las que más dificultad tienen para captar talento.

Figura 1.3

	% de personal con contratos temporales		
	Menos del 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%
<b>Dificultad para contratar personas clave</b>			X
<b>Absentismo</b>		X	
Poca iniciativa por parte de la plantilla		X	
Resistencia de las empleadas y empleados a la movilidad geográfica	X		
Dificultad para conciliar la vida laboral, familiar y personal			X
Falta de compromiso por parte de la plantilla			X
Bajas por estrés		X	

- El **absentismo** y el **estrés** aumentan y la **iniciativa** disminuye cuando el porcentaje de contratos temporales se mueve entre el 10% y el 20%. Este es el perfil de plantilla tipo en muchas multinacionales.
- La **resistencia a la movilidad** se da sobre todo en plantillas consolidadas sin tasas de temporalidad o con porcentajes más bajos del 10%.

## 1.6. Sectores de actividad más flexibles y atracción del talento

En el siguiente cuadro se muestran los distintos niveles de conciliación de los distintos sectores de actividad según el modelo EFR. (Las empresas fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100. Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala ordinal con cuatro niveles: A, B, C y D).

Figura 1.4

A	Telecomunicaciones			
	Servicios a clientes			
B	Banca, finanzas y seguros / Salud			
C	Construcción	Publicidad y medios / Consultoría/ Otros servicios de empresas	Industria de automoción	Hotelería y Restauración / Ocio
		Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y Logística / Transporte	Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos
D	Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas			
	Industria electrónica / Industria del software			

Con 1.000 empresas en la muestra, entre grandes y pymes, se confirma una tendencia: Banca, Seguros y Salud/Farmacéuticas (puntuación media 47) son sectores muy rentables y con programas de conciliación estables que se han mantenido en el tiempo.

La gran sorpresa es el sector de las Telecomunicaciones (55 de media) que logra ponerse en cabeza, a pesar de que el sector de Publicidad, Medios de comunicación, Consultoría y Servicios gana a Telecomunicaciones en las medidas estrella de otros años: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y reducción de jornada. El sector de Telecomunicaciones (4% de la muestra) aparece como excelente en todas las demás medidas: formación, beneficios extrasalariales y flexibilidad espacial.

Sin embargo y atendiendo a los problemas más relevantes, que lógicamente varían de un sector a otro, como muestra la tabla siguiente, no siempre flexibilidad es sinónimo de contratación del mejor talento. De hecho, construcción, logística/distribución y telecomunicaciones, son los sectores con menos proporción femenina en plantilla.

Figura 1.5

Sector	Primer problema	Segundo problema
Telecomunicaciones	Personas clave	Poca iniciativa
Distribución	Personas clave	Poca iniciativa
Logística/Transporte		
Construcción	Personas clave	Conciliar la vida laboral, personal y familiar
Publicidad medios/consultoría/servicios	Personas clave	Absentismo
Banca, finanzas y seguros/salud	Resistencia a la movilidad	Conciliar la vida laboral, personal y personal
Producción o distribución de energía o agua/química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Absentismo	Poca iniciativa
Metalúrgico	Absentismo	Personas clave
Industria electrónica/ industria del software	Resistencia a la movilidad (46%)	Poca iniciativa (38%)
Industria de automoción	Absentismo	Personas clave
Alimentos, bebidas y tabaco	Resistencia a la movilidad	Absentismo
Textil, calzado, confección, cuero/madera, papel, artes gráficas	Absentismo	Personas clave
<b>Total</b>	<b>Personas clave</b>	<b>Absentismo</b>

Para captar y retener mejor el talento y reducir el absentismo, la dirección de la empresa debería:

- Gestionar la diversidad como generadora de competencias.
- Hacer una segmentación de las políticas de flexibilidad en función de las necesidades.
- Definir la empresa asociada a una marca atractiva para el mejor talento.
- Saber comunicarlo e impulsarlo, buscando la complicidad e implicación del empleado/a.
- Enseñar a la estructura directiva y gerencial cómo gestionar con inteligencia el talento.
- Respetar el tiempo libre y la vida personal de la plantilla.
- Asegurar el desarrollo de ese talento.
- Lograr que los valores del personal y los de la compañía converjan.
- Asegurar las estructuras de soporte necesarias para que todo esto sea posible.
- Implantar un paquete de compensación atractivo.



## Datos sobre Empleo (Unión Europea y Comunidad de Madrid)

2.1 LOS OBJETIVOS DE LA UNIÓN EUROPEA

25

2.2 EL PESO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

26

2.3 EL EMPLEO FEMENINO Y LA NECESIDAD DE CRECIMIENTO EN LA POBLACIÓN DE 55 A 64 AÑOS

28

2.4 LAS RAZONES DE LA ACTIVIDAD E INACTIVIDAD

28

2.5 TEMPORALIDAD

30

2.6 REPUNTE DEL EMPLEO FEMENINO

33

### Datos sobre Empleo (Unión Europea y Comunidad de Madrid)

En España ya son el 55.60 % (EPA 2005) las mujeres que están en el mercado laboral y en la Comunidad de Madrid el 62.14% (EPA 2005). Aún cuando en algunos países nórdicos el ritmo de entrada se desacelera, en la mayoría de los países europeos la tendencia es claramente alcista y España figura con el mayor índice de crecimiento.

Cada vez son más las mujeres que poseen una formación avanzada y tienen potencial para acceder a puestos directivos. Además hay una tendencia de mujeres profesionales a casarse con hombres profesionales, produciendo más familias con doble ingreso que las tradicionales familias de un sólo mantenedor económico.

El problema está en que muchas organizaciones y empresas no han tenido en cuenta esta realidad a la hora de dirigir y organizar su plantilla laboral. Su estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para hombres con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños/as, adultos/as o ancianos/as) y de construir un hogar.

Tabla 2.1: Tasa de actividad, empleo y paro. Primer trimestre 2005.

	Tasa de Actividad	Tasa de empleo	Tasa de paro
Comunidad de Madrid	62.14%	56.99%	8.28%
Hombres	72.79%	67.36%	7.46%
Mujeres	52.32%	47.44%	9.32%
Resto de España	55.60%	49.49%	11.06%
Hombres	67.62%	62.21%	8.01%
Mujeres	43.97%	37.20%	15.71%

Datos de la EPA, primer trimestre de 2005.

En la tabla se aprecia cómo, la Comunidad de Madrid se encuentra en una mejor situación con respecto a las tasas medias del resto de España. Las diferencias se amplían cuando se trata de la población femenina cuya posición en la Comunidad de Madrid es mucho más favorable, con tasas del 9.32 % de paro femenino, frente al 15.71% del resto del territorio español. La ocupación masculina sigue siendo mayor tanto en la Comunidad de Madrid como en el resto de España.

#### 2.1 Los objetivos de la Unión Europea

En el Consejo Europeo de primavera de 2000 celebrado en Lisboa, se establecieron una serie de objetivos que permitieran convertir a Europa en la economía más competitiva del mundo.



En términos de empleo estos objetivos se concretaron en alcanzar antes de 2010 una tasa de empleo global del 70%, exigiéndose un mínimo del 60% de ocupación para la población femenina y del 50% para la población de más edad (55 a 64 años).

Asimismo, en la Cumbre de Estocolmo se establecieron unos objetivos intermedios que exigían a los países alcanzar tasas de empleo global y femenina en el año 2005 del 67% y 57%, respectivamente. Veamos la situación actual de España ante los objetivos de Lisboa y Estocolmo:

- La tasa de empleo global de España (64.9%) está todavía lejos del 70% exigido para el año 2010 y no ha conseguido alcanzar el objetivo intermedio del 67% para el año 2005.
- En relación con la población femenina los resultados son aún menos favorables, puesto que del 57% que debería haberse alcanzado al terminar el año 2005 la tasa de empleo se sitúa todavía en el 52.8%.
- Por último, la tasa de empleo de la población de más edad (43.9%) queda también lejos del objetivo del 50% para 2010, máxime si se tiene en cuenta que la evolución de la tasa de empleo de este colectivo es más lenta que la registrada entre las mujeres.

## 2.2 El peso de la Comunidad de Madrid

El panorama anterior, descrito para el conjunto de España, no es extrapolable a todas y cada una de las comunidades autónomas, registrándose diferencias sensibles entre ellas. Por ejemplo, cuatro de las comunidades cumplen ya el objetivo del 70% para el conjunto de la población. Este es el caso de Navarra (71.5%), Cataluña (70.9%), La Rioja (70.8%) y la Comunidad de Madrid (70%). A estas cuatro hay que sumar también las que en 2005 han logrado alcanzar el objetivo del 67%; así a las cuatro comunidades anteriores se añaden Aragón (68.6%) y País Vasco (67.8%).

Tabla 2.2

Cuadro 1.1. Cumplimiento de los objetivos de empleo de Lisboa y Estocolmo: Tasas de empleo (16-64 años), 2005. T4

	TOTAL	MUJERES	POBLACIÓN DE 55-64 AÑOS
	Objetivo Lisboa 2010: 70% Objetivo Estocolmo 2005: 67%	Objetivo Lisboa 2010: 60% Objetivo Estocolmo 2005: 57%	Objetivo Lisboa 2010: 50%
Navarra	71.5%	62.1%	47.5%
Cataluña	70.9%	60.7%	49.8%
La Rioja	70.8%	58.5%	52.2%
Comunidad de Madrid	70.0%	61.0%	49.5%
Aragón	68.6%	55.4%	46.4%
País Vasco	67.8%	57.3%	42.7%
Baleares	66.6%	55.1%	46.8%
Com. Valenciana	66.4%	53.8%	45.3%
España	64.9%	52.8%	43.9%
Murcia	64.7%	50.0%	41.9%
España sin CM	64.1%	51.5%	43.0%
Castilla-León	64.0%	50.3%	43.7%
Cantabria	63.9%	52.5%	41.6%
Castilla-La Mancha	63.3%	45.3%	41.1%
Galicia	62.3%	53.0%	44.0%
Canarias	62.3%	50.6%	41.9%
Asturias	57.6%	45.5%	36.8%
Andalucía	57.2%	42.1%	35.4%
Extremadura	55.4%	41.4%	34.5%

No incluidas Ceuta ni Melilla por llevar asociadas elevados errores de muestreo

A finales de 2005 el número de personas activas en la Comunidad de Madrid es de algo más de 3 millones de personas; ello supone el 14.6% de la población activa total de España, siendo la tercera comunidad con mayor población activa en el territorio nacional, después de Cataluña y Andalucía.

El peso relativo de la Comunidad de Madrid se ha incrementado respecto al conjunto de España (del 14.4% en 2004 al 14.7% en 2005), no ha sido éste el caso de Cataluña ni Andalucía, que sufren una leve pérdida de importancia relativa en el conjunto nacional.

Atendiendo a la evolución de la **tasa de actividad general** (sobre población de 16 a 64 años) pueden destacarse los siguientes aspectos:

- 1) La tasa global se ha visto ligeramente reducida respecto al primer trimestre (del 74.6% al 74.5%).
- 2) Se produce un aumento de la tasa de actividad de la población con nacionalidad española (del 72.8% al 73.1%) y una reducción de más de tres puntos en la tasa de actividad de la población extranjera.



- 3) Aumenta la tasa de actividad de las mujeres y se reduce la tasa de actividad masculina.
- 4) Por grupos de edad, se reduce la tasa para todos los colectivos, excepto la población más joven (de 16 a 19 años) y la población de 55 y más años.
- 5) Finalmente, por colectivos de estudios, aumentan las tasas de actividad para la población con estudios primarios, mientras que se reducen para la población con estudios terciarios.

### 2.3 El empleo femenino y la necesidad de crecimiento en la población de 55 a 64 años

En relación con el objetivo de empleo de la población femenina, tres son las comunidades autónomas que actualmente cumplen ya el objetivo del 60%. De ellas Navarra (con un 62.1%) y la Comunidad de Madrid (con otro 61%) son las que superan con cierta holgura el límite establecido. Cataluña se suma a las anteriores con una tasa de empleo femenino del 60.7%. Sin llegar al 60% pero superando el 57% exigido para 2005, se encuentran La Rioja (58.5%) y País Vasco (57.3%).

En el lado opuesto, las comunidades españolas que registran menores tasas de empleo femenino y que, dada la tendencia actual, no cumplirán previsiblemente el objetivo establecido en 2010, son Extremadura (41.4%) y Andalucía (42.1%).

Finalmente, considerando el objetivo de empleo para el colectivo de población de más edad (55 a 64 años) se observan las mayores dificultades para cumplirlo. Así en la actualidad sólo La Rioja supera la tasa del 50% exigida para el año 2010. Con tasas del 49.8% y 49.5% se encuentran Cataluña y la Comunidad de Madrid, respectivamente, regiones que es muy previsible que cumplan dicho objetivo antes de la fecha límite.

En la peor posición relativa se encontrarían las Comunidades de Extremadura, Andalucía y Asturias, todas ellas con tasas de empleo inferiores al 40%.

### 2.4 Las razones de la actividad e inactividad

La principal causa de inactividad en España es estar jubilado/a (23.8%); la segunda causa es tener responsabilidades familiares o personales (diferentes al cuidado de niños/as, enfermos/as y mayores), hecho que afecta al 22.5% del conjunto de población inactiva; en tercer lugar, estar cursando estudios o recibiendo formación (17.1%). En la Comunidad de Madrid estas cifras se elevan al 26.8% por responsabilidades familiares o personales, al 24% por estar jubilado/a y al 19.5% por participar en cursos y formación.

## Datos sobre Empleo (Unión Europea y Comunidad de Madrid)

En todos los casos la proporción de personas inactivas por estas circunstancias en la Comunidad de Madrid supera la media de España, siendo especialmente elevada la proporción de personas que tienen responsabilidades familiares (la segunda más alta de España) o que están cursando estudios o recibiendo formación (también la segunda más alta de España).

Tabla 2.3

Cuadro II.14. Causas de inactividad por CCAA: 2005, media anual

	No sabe	Cree que no lo va a encontrar	Está afectado por una regulación de empleo	Por enfermedad o incapacidad propia	Cuidado de niños o de adultos enfermos, discapacitados o mayores	Tiene otras responsabilidades familiares o personales	Está cursando estudios o recibiendo formación	Está jubilado	Otras razones	Total
Castilla-La Mancha	0.4%	2.9%	0.3%	12.0%	9.4%	27.7%	16.8%	21.5%	9.2%	100%
C. de Madrid	0.4%	2.1%	0.5%	9.7%	7.3%	26.8%	19.5%	24.0%	9.7%	100%
Castilla-León	0.8%	3.0%	0.3%	10.4%	5.8%	25.4%	17.4%	27.7%	9.2%	100%
Andalucía	0.6%	4.4%	0.2%	17.8%	6.8%	24.3%	17.4%	18.0%	10.4%	100%
Cantabria	0.4%	2.2%	0.4%	13.4%	7.1%	23.9%	18.4%	23.1%	11.1%	100%
España	0.6%	2.6%	0.3%	14.9%	7.3%	22.5%	17.1%	23.8%	10.8%	100%
La Rioja	1.5%	2.4%	0.2%	10.4%	8.3%	22.2%	18.0%	27.9%	9.0%	100%
Murcia	0.4%	1.9%	0.2%	19.8%	10.6%	22.0%	16.5%	18.9%	9.6%	100%
España sin CM	0.7%	2.7%	0.3%	15.7%	7.3%	21.9%	16.8%	23.7%	11.0%	100%
Cataluña	0.5%	0.9%	0.3%	14.6%	6.8%	21.7%	14.3%	31.0%	9.9%	100%
Aragón	2.1%	2.3%	0.4%	12.5%	7.8%	21.4%	15.7%	26.1%	11.8%	100%
Baleares	0.5%	1.0%	0.2%	14.0%	6.9%	21.2%	15.1%	26.7%	14.4%	100%
Canarias	1.0%	2.8%	0.2%	20.3%	5.7%	21.2%	20.1%	17.2%	11.4%	100%
Asturias	0.5%	1.7%	0.2%	15.0%	5.4%	20.5%	16.2%	26.8%	13.9%	100%
Navarra	0.6%	1.6%	0.1%	11.3%	8.5%	20.4%	18.3%	24.4%	14.8%	100%
Extremadura	1.1%	5.5%	0.3%	17.3%	7.1%	20.0%	17.3%	19.0%	12.4%	100%
País Vasco	0.6%	2.0%	0.2%	12.7%	6.3%	19.7%	17.6%	23.7%	17.3%	100%
Com. Valenciana	0.6%	2.1%	0.3%	14.7%	9.6%	18.7%	16.4%	26.7%	10.9%	100%
Galicia	0.5%	2.9%	0.4%	20.5%	7.1%	17.3%	18.1%	24.1%	9.1%	100%

No incluidas Ceuta ni Melilla por llevar asociadas elevados errores de muestreo

Considerando únicamente los colectivos con mayor nivel de formación, que es donde la Comunidad de Madrid, a pesar de registrar elevadas tasas de actividad, ocupa las peores posiciones relativas en el ranking de comunidades, se observa que la principal causa de inactividad es el estar cursando estudios (31.5%), si bien esta cifra es inferior a la media del resto de Comunidades (36.2%); la segunda causa de inactividad es el tener responsabilidades familiares o personales (23.4%), siendo en este caso superior a la media del resto de CCAA (14.7%). Este último aspecto resulta relevante de cara a las políticas de conciliación de la vida profesional y familiar.

**Según los datos de la Encuesta de Población Activa (cuarto trimestre de 2005), el número de ocupados en la Comunidad de Madrid se cifra en más de 2,9 millones de personas, de los que el 17.6% son extranjeros y el 43.9% mujeres.**

Por sectores económicos, la evolución del empleo en la Comunidad de Madrid ha sido positiva en todos los sectores excepto en la industria, donde el número de personas ocupadas ha disminuido en el último año. Esta situación ha dado lugar a un descenso del peso relativo del empleo en dicho sector a favor del de servicios -que



pasa a representar tres cuartas partes del empleo total- y de la construcción, cuyo peso relativo se incrementa en medio punto.

También ha resultado favorable la evolución del sector agrícola que ha incrementado ligeramente su importancia relativa. Esta evolución en la Comunidad de Madrid contrasta con la registrada en el resto de España; en las demás Comunidades es sólo servicios el sector que aparece con creación neta de empleo, habiendo disminuido la industria y la construcción, y sin apenas variación la agricultura.

**Tabla 2.4**

**Cuadro III.15.** Población ocupada por sectores económicos: 2004-2005, medias anuales. % s/población ocupada CCAA

	Agricultura		Industria		Construcción		Servicios	
	2.004	2.005	2.004	2.005	2.004	2.005	2.004	2.005
Andalucía	9.4%	9.2%	10.8%	11.1%	14.9%	14.7%	64.9%	65.0%
Aragón	6.9%	7.5%	23.3%	22.8%	9.7%	10.7%	60.1%	59.0%
Asturias	6.7%	5.4%	18.5%	18.3%	11.1%	11.5%	63.7%	64.9%
Baleares	2.1%	2.0%	8.8%	8.2%	15.2%	15.8%	73.9%	74.1%
Canarias	4.7%	3.5%	5.6%	6.2%	15.7%	13.8%	74.0%	76.5%
Cantabria	5.7%	5.8%	20.9%	17.6%	12.7%	12.8%	60.8%	63.8%
Castilla-León	8.2%	8.5%	19.4%	18.5%	12.7%	12.8%	59.7%	60.2%
Castilla-La Mancha	9.9%	8.1%	18.9%	18.9%	15.6%	15.5%	55.6%	57.5%
Cataluña	2.3%	2.4%	24.3%	23.8%	11.3%	10.6%	62.1%	63.2%
Com. Valenciana	4.0%	3.8%	21.5%	21.1%	13.2%	13.2%	61.3%	61.9%
Extremadura	13.6%	13.5%	11.0%	10.4%	15.1%	14.1%	60.3%	62.0%
Galicia	11.5%	10.7%	19.1%	19.2%	12.1%	11.1%	57.4%	59.0%
Comunidad de Madrid	0.8%	1.0%	13.8%	12.3%	10.9%	11.4%	74.5%	75.2%
Murcia	13.1%	11.2%	17.4%	17.1%	14.1%	16.3%	55.5%	55.4%
Navarra	5.7%	5.0%	29.6%	25.7%	10.1%	11.0%	54.7%	58.4%
País Vasco	1.3%	1.6%	27.6%	25.6%	8.4%	8.1%	62.7%	64.7%
La Rioja	7.1%	7.9%	29.7%	28.4%	12.2%	11.9%	51.0%	51.8%
España	5.5%	5.3%	17.9%	17.3%	12.5%	12.4%	64.1%	65.0%
España sin CM	6.3%	6.4%	18.6%	18.5%	12.8%	12.7%	62.2%	62.4%

No incluidas Ceuta ni Melilla por llevar asociadas elevados errores de muestreo

## 2.5 Temporalidad

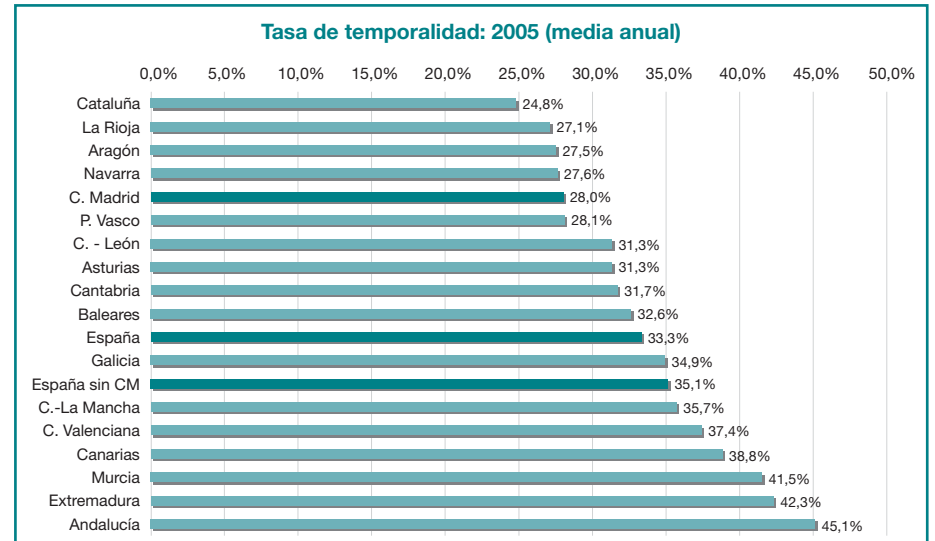
Si el balance del año 2005 en términos de empleo y tasa de ocupación puede calificarse como muy favorable, lo que incluye a todos los colectivos analizados, la tasa de temporalidad media (véase el siguiente gráfico) mantiene la tendencia ascendente que viene registrándose en los dos últimos años. Las menores tasas de temporalidad corresponden actualmente a Cataluña (24.8%), La Rioja (27.1%), Aragón (27.5%),

## Datos sobre Empleo (Unión Europea y Comunidad de Madrid)

Navarra (27.6%) y Madrid (28%), en las cuales, al igual que en el resto, se viene registrando un incremento en sus valores.

**Tabla 2.5**

Tasa de temporalidad media en las CCAA: 2004-2005



No incluidas Ceuta ni Melilla por llevar asociadas elevados errores de muestreo

El fuerte incremento de **población extranjera** en nuestro país viene ejerciendo importantes cambios en el mercado de trabajo. Entre los aspectos positivos destaca el impacto sobre la tasa de actividad (que se eleva en 2005 en 0.9 puntos) y sobre la tasa de empleo (que pasa al 64.3%). Estos fenómenos coexisten, no obstante, con el hecho de la fuerte inestabilidad laboral asociada a ese colectivo, buena parte del cual aparece concentrado en sectores y ocupaciones que se caracterizan ya de por sí por una elevada temporalidad.

Concretamente y para el conjunto de España la temporalidad se eleva por esa circunstancia en 3.5 puntos, si bien en determinadas Comunidades el impacto es sensiblemente mayor. Es el caso de Murcia, la Comunidad Valenciana, Baleares y la Comunidad de Madrid, donde dicha tasa se potencia en 8.1, 6.0, 5.5 y 5.3 puntos respectivamente, cuando se contempla la población en su conjunto. Por este motivo conviene diferenciar entre población española y población extranjera al observar la evolución del fenómeno.





Tabla 2.6

Cuadro III.20. Tasa de temporalidad: 1996-2005, medias anuales salvo indicación. Ordenadas por menor tasa de mortalidad en 2005.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 T4
Andalucía	43.0%	43.6%	45.2%	46.2%	45.7%	46.2%	45.8%	45.2%	45.5%	45.1%	45.6%
Aragón	29.9%	29.2%	29.5%	28.2%	28.2%	26.2%	25.1%	25.4%	27.3%	27.5%	27.9%
Asturias	25.7%	23.9%	24.4%	27.4%	27.4%	27.2%	28.3%	28.3%	25.3%	31.3%	31.8%
Baleares	30.7%	29.6%	30.2%	29.5%	30.4%	31.3%	28.3%	29.6%	31.2%	32.6%	32.5%
Canarias	43.6%	41.4%	40.5%	38.5%	36.6%	39.3%	40.0%	38.7%	41.0%	38.8%	39.6%
Cantabria	30.1%	29.5%	26.2%	28.5%	28.2%	26.1%	25.2%	26.6%	25.95	31.7%	30.4%
Castilla-La Mancha	40.2%	38.9%	39.4%	38.2%	38.3%	36.8%	37.2%	37.3%	38.3%	35.7%	35.4%
Castilla-León	31.0%	29.9%	29.3%	29.8%	29.2%	28.5%	28.6%	28.4%	29.6%	31.3%	30.7%
Cataluña	33.0%	31.2%	30.0%	29.3%	27.3%	25.8%	23.9%	23.8%	24.2%	24.8%	25.4%
Com. Valenciana	42.4%	40.8%	39.5%	38.7%	36.2%	38.1%	37.8%	37.4%	36.3%	37.4%	39.0%
Comunidad de Madrid	21.2%	21.5%	20.8%	19.9%	20.8%	20.5%	21.0%	22.2%	23.6%	28.0%	28.7%
España	33.8%	33.5%	33.0%	32.9%	32.3%	32.2%	31.8%	31.8%	32.5%	33.3%	33.8%
España sin CM	36.2%	35.6%	35.2%	35.4%	34.4%	34.5%	33.9%	33.6%	34.2%	34.4%	34.8%
Extremadura	34.2%	35.0%	36.8%	39.0%	38.7%	40.1%	38.0%	40.5%	41.5%	42.3%	41.0%
Galicia	32.8%	34.5%	33.5%	34.5%	34.8%	34.3%	35.0%	34.4%	34.5%	34.9%	35.4%
La Rioja	30.2%	31.8%	27.4%	27.1%	25.8%	24.3%	24.4%	25.0%	24.6%	27.1%	28.4%
Murcia	40.6%	42.4%	40.1%	43.1%	42.8%	43.1%	43.0%	41.7%	42.0%	41.5%	39.0%
Navarra	26.8%	27.1%	26.9%	25.6%	26.2%	26.2%	27.4%	24.3%	25.7%	27.6%	29.6%
País Vasco	31.2%	32.2%	30.8%	32.6%	30.7%	31.0%	30.2%	28.4%	27.6%	28.1%	27.5%

No incluidas Ceuta ni Melilla por llevar asociadas elevados errores de muestreo

La temporalidad, en un contexto nacional de repunte, se ha visto fortalecida últimamente dentro del mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid. Las causas de este fenómeno son múltiples, sin que pueda descartarse cierta influencia de los cambios metodológicos introducidos por la nueva EPA y que sólo una perspectiva temporal algo más dilatada de cara al futuro puede llegar a aclarar en toda su extensión. Con todo, sí cabe incidir en el efecto cascada que viene ejerciendo un conjunto de variables sobre el mercado de trabajo español como un todo y que en la Comunidad de Madrid adquieren, si cabe, más importancia.

La comparación de la tasa de temporalidad laboral española con la media de la UE15 permite afirmar que en nuestro país la contratación temporal supone una vía sustitutiva de la vía contractual laboral ordinaria aplicada en buena parte de nuestros principales socios comunitarios. Este hecho facilita la potenciación del fenómeno temporal a escala nacional ante la aparición de circunstancias nuevas o la acentuación de otras previamente existentes.

En la Comunidad de Madrid, a los factores referenciados se añaden otras causas que determinan la evolución del fenómeno de la temporalidad y la situación a finales de 2005. Estas pueden clasificarse en cinco grupos:

a) Derivadas de la notable expansión de actividades que –habitualmente y en el conjunto de España- registran mayor presencia de contratos temporales.

b) Derivadas de la concienciación de la existencia de ciclos en el sector de construcción, tras mantenimiento de altos niveles de actividad los últimos años, y que conducen a comportamientos de precaución materializados en fórmulas de contratación laboral temporal.

c) Basadas en la fuerte emergencia de colectivos de personas empleadas inmigrantes, previamente situados en el mercado de trabajo irregular, que ha conducido a tasas de paro inferiores entre ellos frente a los nacionales (a diferencia de la mayor parte de las demás Comunidades Autónomas), y a incrementos de afiliación de seguridad social más fuertes que en el resto de regiones españolas. Una prueba aparente de este fenómeno es que el empleo neto creado en la Comunidad de Madrid en 2005 resulta inferior al aumento registrado en el número de personas afiliadas a la Seguridad Social.

d) Asociadas a la probable subvaloración del fenómeno de la temporalidad en la Comunidad de Madrid en la EPA anterior a 2005, en relación a la nueva metodología aplicada ese año (a diferencia de lo ocurrido en el resto de España). Lo que se pone de manifiesto en el hecho de predominar la caída de contratos fijos en la Comunidad de Madrid sobre la caída de contratos temporales, a diferencia de lo ocurrido en el resto de España.

e) En síntesis, se ha producido un elevado salto en la elasticidad del empleo temporal respecto al PIB de la Comunidad de Madrid en los últimos años, que mantiene esa elasticidad en valores notablemente más altos que en el resto de España.

## 2.6 Repunte del empleo femenino

Frente a la nueva situación, las mujeres españolas se han adaptado claramente a los nuevos requerimientos del sistema productivo, a la vez que están superando con rapidez los principales condicionantes que fundamentaban la desigualdad laboral por sexo:

Sus tasas de participación laboral aumentan. En este sentido, podemos hablar de tres tipos de patrones distintos:

- El primero de ellos se caracterizaría por presentar un solo máximo, coincidente con la edad en que más frecuentemente la mujer afronta las decisiones de matrimonio y tenencia de prole.
- La mujer participaría tempranamente en el mercado de trabajo, retirándose masivamente de él para concentrarse en las tareas domésticas y la crianza de su prole.
- El rasgo fundamental más relevante del segundo patrón femenino de participación laboral es la presencia de dos máximos. La mujer participa intensamente desde los 16 años hasta que se casa y tiene prole (primer máximo), abandona el mercado de trabajo por estos motivos, retornando parcialmente al mismo una vez que finalizan sus tareas de crianza (en torno a los 40 años), lo que conduce a la observación de un segundo máximo.



- Por último, el tercer patrón de participación se caracteriza por asimilarse progresivamente al comportamiento masculino. Se retrasa la edad de entrada al mercado de trabajo a la vez que la curva se aplana, reflejando el hecho de que la mujer abandona cada vez con menor frecuencia el mercado de trabajo por motivos relacionados con sus responsabilidades familiares.
- A la vez que convergen con las pautas y niveles masculinos pero no se igualan en el reparto de tareas dentro del hogar. Con datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes al conjunto nacional, mientras que el 63,4 por ciento de las mujeres ocupadas desempeñan simultáneamente tareas del hogar, esto sólo ocurre con el 16,10 por ciento de los ocupados masculinos. Se constata, por tanto, la existencia de un muy notable diferencial por razón de sexo.

#### En general:

- a) Las mujeres jóvenes invierten en la adquisición de educación más que sus compañeros varones.
- b) El colectivo femenino se especializa en la realización de las tareas laborales que están emergiendo con mayor fuerza y en aquellos sectores de actividad que lideran los procesos de creación de empleo.
- c) Las nuevas formas contractuales y de definición del tiempo de trabajo, fuentes principales de flexibilidad laboral, encuentran en la ocupación femenina a sus integrantes más numerosos.

En definitiva, por una parte las mujeres están transformando sus pautas laborales intensamente en la dirección marcada por la propia transformación del mercado de trabajo.

Por otra, las decisiones de oferta de trabajo, y en concreto las decisiones de participación de las mujeres en el mercado de trabajo remunerado, son analizadas a través de modelos en los que los individuos adoptan sus decisiones en función de los rendimientos netos que esperan obtener. Los beneficios de participar dependen de los salarios esperados de la actividad laboral, que estarán relacionados con determinadas características personales de los individuos (edad, nivel de estudios, etc.), mientras que los costes dependerán fundamentalmente de variables relacionadas con su situación familiar (dedicación al cuidado de la prole, etc.). Como resultado de ambas consideraciones, los individuos determinan el llamado salario de reserva, de forma que participarán en el mercado de trabajo cuando el salario esperado sea mayor que su salario de reserva.

El proceso de decisión está pues, condicionado por la influencia ejercida de determinadas variables personales, profesionales y familiares. Entre ellas, las más relevantes son las siguientes:

- La edad, en relación con la decisión de contraer matrimonio y tener descendencia.
- El capital humano de las mujeres, en relación al nivel de estudios terminados. Cabe esperar una mayor participación laboral al aumentar el nivel de estudios.
- El efecto de la existencia de prole se suele aproximar a través de dos variables: el número y la edad del menor. En principio, la segunda de las variables debe resultar mucho más importante. Cabe esperar una menor participación cuanto menor sea la edad del pequeño.
- La relación con la actividad del marido (ocupado, parado o inactivo) y su influencia sobre la renta familiar y los procesos de adquisición de información de la mujer.
- Las “oportunidades de empleo” que ofrece el mercado de trabajo en cada momento del tiempo. En muchos casos la escasa flexibilidad del mercado con ofertas poco proclives a la conciliación de la vida laboral y personal han desembocado en el crecimiento del trabajo por cuenta propia. El autoempleo se perfila así como una opción de las mujeres ante un mundo laboral que, especialmente en su vertiente asalariada, resultaría “hostil” a las necesidades de flexibilidad dentro de la jornada.

#### En definitiva:

- Diferentes condiciones de trabajo favorecerán o se constituirán en una barrera a la compatibilización del trabajo doméstico y remunerado.
- La demanda de determinados servicios sustitutivos de tiempo doméstico modificará la tecnología doméstica, afectando a las decisiones de participación laboral de las mujeres (Long, 1958).
- Distintos marcos de Política Familiar facilitan en diferente medida las tareas de compatibilización.



## III Premio a la Empresa Flexible

3.1 MICROSOFT

37

3.2 FRANCIS LEFEBVRE

40

3.3 SUAN FARMA

42

El Premio Madrid Empresa Flexible cuenta con tres categorías diferentes según el número de empleadas y empleados de las organizaciones, gran empresa –a partir de 250 empleadas y empleados –, mediana empresa –entre 50 y 249– y pequeña empresa – hasta 50 empleadas y empleados–.

El objetivo marcado para este año por la Consejería de Empleo y Mujer es conseguir la participación de un mínimo de 750 empresas ubicadas en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid. Para conseguir este objetivo, se ha hecho llegar el cuestionario a 3.000 empresas. Además, las entidades interesadas en participar en el certamen podrán acceder al cuestionario on line en las webs [www.empresaconciliacion.com](http://www.empresaconciliacion.com) y [www.madrid.org](http://www.madrid.org) donde, además de rellenar el cuestionario y aceptar la participación en el certamen, la empresa puede determinar su situación en materia de equilibrio entre vida profesional y personal respecto al resto de la muestra.

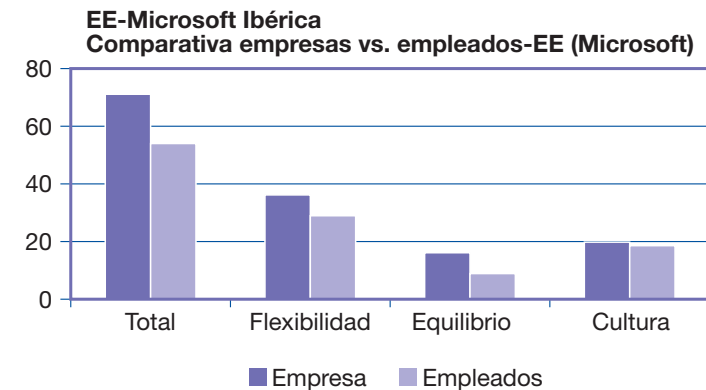
En el mes de septiembre un jurado eligió a las empresas ganadoras en cada una de las tres categorías que recibieron una escultura de bronce diseñada por el artista Javier Santurtún y pasaron automáticamente a ser finalistas del Premio Nacional, que este año celebra su quinta edición.

En la anterior convocatoria del Premio Madrid Empresa Flexible, resultaron galardonadas las empresas Banesto (gran empresa), Nokia Spain (mediana empresa) y Otto Walter (pequeña empresa). Además, recibieron una mención especial Janssen-Cilag, Ediciones Francis Lefèbvre, y Motiva Consulting, en las categorías de grande, mediana y pequeña empresa, respectivamente.

Este año han resultado ganadores:

### 3.1 MICROSOFT

III Premio Madrid Empresa Flexible  
(Categoría GRAN EMPRESA)



## Datos de la empresa

Empresa de comercialización de software con 515 personas en plantilla en España. El porcentaje de mujeres en plantilla es del 30%. La edad media es de 32 años.

## Fuentes

La persona que ocupa el cargo de generalista de RRHH ha rellenado el cuestionario y respondió a la entrevista personal.

Han cumplimentado el cuestionario 47 personas pertenecientes a la plantilla de la empresa.

### A) Flexibilidad Organizativa

- La plantilla tiene plena libertad para elegir su horario. Sólo es necesario hablarlo con su jefe/a directo. Todos los viernes del año, jornada intensiva hasta las 15.00h
- Disponen de Job Sharing: dos personas con contrato de jornada reducida para el mismo puesto de trabajo.
- Posibilidad de solicitar días por razones personales sin ser descontados de las vacaciones.
- La sustitución de las personas que se encuentran de baja, excedencias, etc. es demandada por los directores/as.
- Las reuniones deben celebrarse entre las 9.00h y las 17.00, ninguna reunión debe terminar más tarde de las 18.30h. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15.00h.
- Cada seis meses los directores/as se someten a una encuesta de satisfacción de la plantilla para saber cómo facilitan la conciliación.
- Desde el 1 de julio hasta el 15 de septiembre se dispone de jornada intensiva.
- La empresa paga la línea ADSL para toda la plantilla, sin tener control de usuario. Además, el personal contratado que toma la opción de teletrabajar, reciben un ordenador portátil y teléfono Smart Phone, que permite leer el correo, y Smart Card, para tener acceso desde casa a las aplicaciones corporativas.
- Posibilidad de coche de la compañía.
- Stock Awarred: son acciones que la empresa regala al personal.
- Importantes descuentos en compra de software y otros productos informáticos.

### B) Equilibrio Personal y Profesional

#### Ayudas

- Programa de Ayuda al Empleado/a (PAE) para quienes tienen personas discapacitadas a su cargo, que les facilita la asistencia telefónica las 24 horas.
- La empresa concede una cantidad de 30 euros mensuales para ayuda de gimnasio.
- Seguro médico para todo el personal contratado que incluye asistencia a domicilio.
- Servicios de fisioterapia en la propia oficina a un precio muy ventajoso para el

trabajador/a, pues sólo paga el 50%. También existen acuerdos en centros especializados con precios especiales para toda la plantilla.

- Programas de salud laboral: revisiones oftalmológicas, asesoramiento ergonómico, etc.
- Cheque restaurante por un importe de 157 euros al mes.
- El sueldo está un 15% sobre la media del sector.
- Para las personas que tienen que expatriarse, la empresa dispone de una agencia que le facilita la búsqueda de vivienda, colegios, temas legales y de impuestos, temas sanitarios, etc.

#### Maternidad/Paternidad

- La política interna permite disfrutar de una semana más de lo estipulado por la Ley en caso de parto simple y de dos semanas más, si es un parto múltiple. El mismo criterio se aplica en caso de adopción.
- En 2005 un 4% de las mujeres disfrutó de baja por maternidad y un hombre disfrutó su baja por paternidad.
- El permiso por paternidad se amplía a cinco días.
- Extensión del permiso por cuidado de un hijo/a menor de 6 años.

### C) Cultura Flexible

- El personal contratado dispone de 28 días de vacaciones al año que pueden disfrutar a su conveniencia.
- Existen planes de asesoramiento en temas de conciliación, gestión del tiempo, del estrés, de la diversidad. En casi todos estos temas es posible realizar cursos on line. Los planes de formación son personales. Cada empleado/a puede hablar con su manager las condiciones que mejor le convengan.
- El "Diversity Council" es un grupo formado por representantes de todas las áreas de la empresa, con diferentes puestos y situaciones laborales. Se reúne cada 15 días para estudiar temas de flexibilidad laboral y del grado de satisfacción de la plantilla. Una persona de RRHH les da soporte y les facilita la información que puedan necesitar.
- Todas las medidas de flexibilidad están en la intranet, a disposición de toda la empresa. También se comunican vía e-mail todas las novedades.
- La empresa tiene una plantilla proveniente de 20 nacionalidades distintas a los que se les facilita la integración en la compañía.
- Se realizan encuestas de clima interno donde han podido comprobar que el incremento de los puntos de satisfacción antes de la implementación de estas medidas era de 11. El primer año inmediatamente siguiente a la implantación de las medidas, el incremento fue de 18 puntos.
- El índice de rotación es del 2%, muy por debajo de la media del sector.

## Mención especial en categoría gran empresa

**Grupo Ferroviario:** Grupo empresarial dedicado al sector industrial, con distintas áreas de negocio, cuenta con 37.281 personas empleadas en España, con una edad media



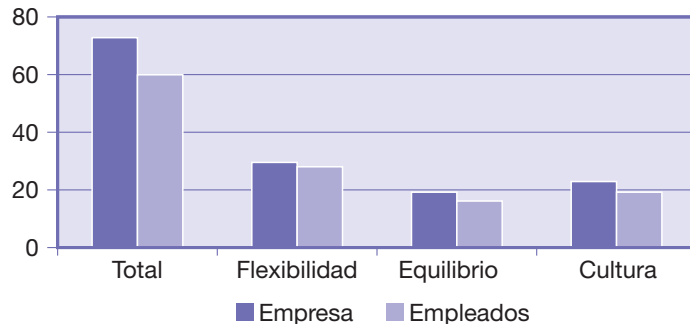
de 38 años. Directivos/as de todos los niveles han participado en la elaboración del Plan de Conciliación. En un sector que tradicionalmente atraía más al hombre que a la mujer, con la política de protección de la maternidad/paternidad se están eliminando algunas barreras para la contratación femenina: se establecen dos semanas de permiso anteriores al alumbramiento, en concepto de permiso retribuido; reducción, sin disminución de salario, de la jornada laboral para los el personal con hijas e hijos menores de 9 meses. Alrededor del 25% de la retribución de los altos directivos depende de la satisfacción del personal contratado con la cultura empresarial.

**Roche:** empresa del sector farmacéutico con 1.125 de personas en plantilla en España, la mitad son mujeres, el 36% de la alta dirección. Dispone de gran flexibilidad horaria: el horario oficial es de 8.00 a 16.20h, pero la flexibilidad de entrada y salida es total, de tal modo que se puede entrar desde las 7.00h de la mañana, y salir a partir de las 15.30 horas de lunes a jueves y los viernes a partir de las 15.00h. Es necesario que el jefe/a directo esté informado. El personal de fábrica trabaja por turnos, pero tiene preferencia para elegir turno aquellas personas de la plantilla con responsabilidades familiares. Se trabaja 4 minutos más cada día para tener garantizados tres puentes al año y toda la semana de vacaciones en Semana Santa. No es necesario hacer 8 horas todos los días. Además pueden organizar sus horas laborales a lo largo del mes.

## 3.2 FRANCIS LEFEBVRE

### III Premio Madrid Empresa Flexible (Categoría MEDIANA EMPRESA)

Comparativa empresas vs. empleados-LL (Francis)



#### Datos de la empresa

Editorial especializada en el sector jurídico con un total de 92 personas contratadas en España. La edad media de la plantilla es de 38 años. El 72% de la plantilla son mujeres, 3 de cada cuatro son mandos medios.

#### Fuentes

El cuestionario ha sido cumplimentado por la Responsable de RRHH. La entrevista fue realizada en las oficinas de esta empresa.

Han cumplimentado el cuestionario 24 personas pertenecientes a la plantilla de la empresa.

#### A) Flexibilidad Organizativa

Existe una gran flexibilidad de horarios en función de los departamentos.

- El horario general es de 9.00 a 14.00h y de 15.30 a 18.00 de lunes a jueves y los viernes de 8.00 a 15.00h (siendo esta hora de menos recuperable).
  - El 75% del personal contratado pacta con sus responsables una hora de flexibilidad horaria de entrada (entre las 8.00 y las 9:00) y de salida (entre las 17.00 y las 18.00). El departamento de Atención al Cliente soporta un horario más rígido por las propias necesidades del trabajo.
  - Telemarketing y Soporte a comerciales (un 9% del personal, en la mayoría de los casos con hijas e hijos) trabajan a tiempo parcial con horario de 9.00 a 14.00.
  - Sólo los comerciales tienen posibilidades de teletrabajar.
- Jornada intensiva en verano (8.00 a 15.00h): la disfrutaban todos los departamentos excepto el de redacción, por las peculiaridades del trabajo.
- Un 22,73% de la plantilla trabaja a tiempo parcial, bien por su tipo de contrato o bien por que se ha acogido a alguno de los casos previstos para reducción de jornada, previo acuerdo entre el superior y el trabajador/a.
- Otro grupo de personas disfrutaban de jornada continua de 8:00 a 16:00h para atender distintos tipos de problemas personales, como la atención de familiares enfermos.
- La bolsa de horas es entendida como las horas que el empleado/a trabaja de más y sirve para la recuperación de la jornada intensiva de los viernes, de julio y agosto. Esas horas también se pueden emplear para las ausencias por Asuntos Propios.
- Todas las reuniones se producen dentro del horario laboral.

#### B) Equilibrio personal y profesional

##### Ayudas:

- Ayuda mensual de 30 euros para guardería para niños/as de cero a tres años.
- Dispone de un médico un día por semana, que funciona también como consejero y orientador. Su labor suplente los programas de asistencia y formación para personas mayores, niños/as y enfermos/as. Un osteópata está disponible todos los jueves por la tarde. Esta consulta está parcialmente subvencionada por la empresa, pues el trabajador/as sólo paga 3 euros.
- Comedor y servicio de catering subvencionado por la empresa. El trabajador paga 60 euros al mes y tiene dos menús a elegir, uno normal y otro hipocalórico.
- Autobús de ruta para ir y volver al trabajo completamente subvencionado por la empresa. Para aquel personal contratado que prefiera usar su coche, disponen de varias plazas de garaje que usan por turnos mensuales.
- Posibilidad de seguro médico en unas condiciones ventajosas para el personal.
- Según sus ingresos y sus condiciones sociales, existe la posibilidad de conceder a la reducción de jornada sin reducción de sueldo en casos concretos.
- A partir de enero de 2007 se da a toda la plantilla como festivo cada año el día en que entró a formar parte de la plantilla de la empresa.
- Los salarios están un 85% por encima de la media del convenio de Artes Gráficas.
- Toda la plantilla es miembro de la OCU, sin coste alguno para ellos (se puede eliminar y se entiende).

#### Maternidad/Paternidad

- Actualmente hay 4 mujeres de baja maternal.
- Ampliación del permiso de maternidad en 7 días y del permiso de paternidad en 2 días.
- La empresa ofrece a los padres y madres actividades para los días laborables sin colegio, subvencionadas al 75%. Monitores especializados han llevado a las hijas e hijos del personal a Faunia, El Planetario, y al Ecoparque de Cercedilla.
- Importantes descuentos en libros de texto para hijas e hijos del personal de plantilla. Pedido, recepción y reparto de libros en la oficina.

#### C) Cultura Flexible

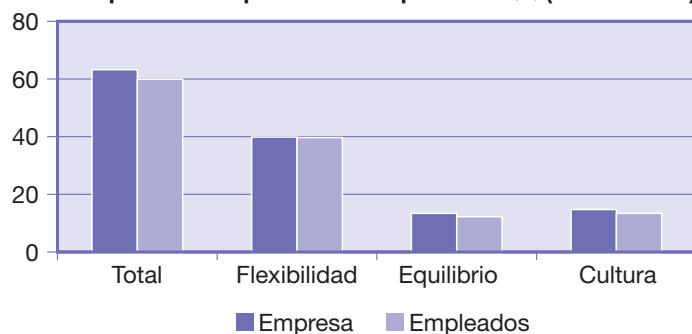
- Las medidas de flexibilidad partieron de la inquietud de la dirección y del departamento de RRHH, pero todas las iniciativas que presentó el personal de la empresa son escuchadas y estudiadas.
- Existe un plan que recoge todas las medidas de flexibilidad y que se difunde a través de la Intranet. Este plan se gestó en las reuniones de la dirección con los jefes de Departamento.
- En el primer semestre del año 2006 se impartieron 1800 horas de formación, el 62% en horario laboral. Reciben gratuitamente clases de francés que se imparten fuera de la jornada laboral (2 horas por semana).
- La rotación es mínima. La antigüedad media en la empresa es de 6 años.

Mención especial para Suministros **Laguardia SA**. Empresa de origen familiar dedicada a la venta y comercio al detalle y al mayor de cuartos de baño, grifería, aire acondicionado, calefacción y cerámica. Cuenta con 120 personas en plantilla, de los cuales un 30% son mujeres, un 27% en el comité directivo. Ofrece programas de asistencia a los empleadas y empleados que tienen problemas que pueden afectar a su vida profesional, con una asistencia personalizada, ayudándoles a flexibilizar el horario o facilitándoles ayuda facultativa.

### 3.3 SUAN FARMA

#### III Premio Madrid Empresa Flexible (Categoría PEQUEÑA EMPRESA)

Comparativa empresas vs. empleados-QQ (Suan Farma)



#### Datos de la empresa

Empresa del sector farmacéutico con 22 personas contratadas y rotación cero. La edad media de los mismos es de 40 años. El porcentaje de mujeres en plantilla es del 33%.

#### Fuentes

El Director General ha sido la persona que ha facilitado los datos del cuestionario y una entrevista en las oficinas de la empresa. Han cumplimentado el cuestionario 4 personas de la plantilla.

#### A) Flexibilidad Organizativa

- El horario oficial es de 8.00 a 17.00h, pero un grupo trabaja de 10.00 a 19.00h. Total posibilidad de variar el horario según las necesidades personales.
- Jornada intensiva los viernes y los meses de julio y agosto, de 8.00 a 15.00h. Por necesidades del trabajo, siempre hay dos personas de guardia en la oficina, que rotan semanalmente y hacen un horario de 9:00 a 18:00h
- Las reuniones deben empezar entre las 9.00 y las 11.00h para acabar siempre en un horario que no perjudique las actividades personales.
- Las áreas comercial y ejecutiva pueden optar por trabajar desde casa. Disponen de ADSL pagado por la empresa, ordenador portátil y móvil.

#### B) Equilibrio Personal

- Disponen de comedor en las oficinas, por lo que el personal puede optar por comer allí o irse a comer a casa.
- El sueldo del personal está un 15-20% por encima de la media del sector.
- Todos, desde que se incorporan disfrutan de seguro de vida, plan de pensiones y seguro médico (voluntario)
- En 2005 un 15% de las mujeres en edad fértil disfrutó de baja por maternidad. Una mujer y un hombre, adaptaron su jornada laboral por temas de maternidad/paternidad.
- Encuestas anuales de satisfacción.

#### C) Cultura Flexible

- Los cursos de formación se adaptan a las necesidades personales. Las personas que están realizando masters lo hacen los viernes y el tiempo es un 50% de la empresa y un 50% del trabajador/a.
- Las medidas flexibles parten tanto de la dirección como de los del personal contratado.

## Políticas de Flexibilidad (I)

En la encuesta realizada en el año 2005 por la Comunidad de Madrid y Demoscopia entre 6.000 personas, el 50% de las personas encuestadas reconocía tener algún problema de conciliación. En los hombres profesionales, lo más grave, es el exceso de horas de trabajo, mientras que para las mujeres el tipo de jornada y la descoordinación de horarios laborales y escolares pasaban a un primer término. El 64% de mujeres inactivas en edad de trabajar no ve posibilidades de reincorporarse- dejaron el mercado por atender a su familia-, dada la inflexibilidad y los horarios de las empresas. Esto es especialmente grave si tenemos en cuenta que tan sólo el 15% de los madrileños en edad activa son mujeres. Además el 50% de los que tienen hijas e hijos, llegan a casa más tarde de las 19 h. En las parejas de doble ingreso, el 70% de las mujeres buscan jornadas continuadas y recelan de la flexibilidad horaria cuando ésta va acompañada de una incierta hora de salida. Mientras ellas dedican como promedio 5,5 horas a la atención del hogar y la familia, ellos apenas sobrepasan las 2 horas diarias.

La organización del mercado de trabajo y de la producción ha sufrido transformaciones a lo largo de la historia, desde un modelo pre-industrial, pasando por la producción taylorista para llegar en la actualidad a un modelo de producción flexible.

En el modelo pre-industrial la producción estaba basada en las relaciones -familiares o de conocimiento-, en la implicación relativa (el empleo era compaginado con otras actividades), en la no exclusividad, el trabajador/a no dependía absolutamente de los ingresos que generaba con el empleo, existía cierta flexibilidad en los horarios, se podían dar de una manera informal sustituciones entre compañeros y compañeras y rotación de turnos.

Estos elementos cambian con el modelo industrial. En éste las formas de organización de la producción son: burocracia, horarios rígidos, lineales, no hay rotación de turnos ni otras actividades complementarias, se exige disponibilidad total a la actividad remunerada.

En la actualidad, el modelo organizativo es otro. Desde mediados del siglo XX se han dado transformaciones fundamentales en la economía, determinadas sobre todo por el funcionamiento del mercado de consumo, que han obligado a las empresas a redefinir sus formas de organización. Frente a formas de producción en masa, que organizaban el trabajo en cadena y buscaban la acumulación de stock, las empresas de distintos sectores se han ido orientando a formas de producción que fueran capaces de responder a la cambiante demanda del mercado. Desde los años 60 y 70 se ha ido configurando un mercado de consumo mucho más diversificado que obligaba a las empresas a producir elementos más variados y en menor cantidad en lugar de producir mucho de unos pocos productos. La existencia de mayor competencia obliga a diversificar producción y a buscar qué está demandando el mercado en cada momento. Este cambio transforma totalmente el perfil de la organización y del trabajador/a para las nuevas demandas.

### 4 LAS MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA JORNADA LABORAL

48

#### 4.1 AUSENTARSE DEL LUGAR DE TRABAJO POR UNA EMERGENCIA FAMILIAR

50

#### 4.2 HORARIO LABORAL FLEXIBLE

51

#### 4.3 JORNADA LABORAL REDUCIDA

55

#### 4.4 MEDIA JORNADA / TIEMPO PARCIAL

57

#### 4.5 SEMANA LABORAL COMPRIMIDA

61



La **flexibilidad** se considera la característica principal de esta nueva forma de producción. Si el modelo burocrático funciona cuando responde a tareas repetitivas y estables, un entorno laboral sometido a constantes cambios y muy determinado por la demanda momentánea del mercado tendrá necesariamente que repensar las formas burocráticas y optar por un modelo más complejo que dé respuesta a las nuevas necesidades.

La flexibilidad implica necesariamente transformaciones en las formas de organización de la producción y el trabajo, ya que las empresas pasan de un modelo productivo a otro: de la producción en masa a la producción flexible. Los ámbitos afectados por la flexibilidad son: cualificaciones, mercado de trabajo, relaciones inter-empresariales, innovación tecnológica, proceso productivo y negociación colectiva.

Antes	Ahora
Producción centralizada	Tendencia a la difusión y a la periferialidad
Descripciones rígidas de puestos	Plantilla polivalente
Maquinaria poco polivalente	Nuevas tecnologías
Tareas fragmentadas	Recomposición, enriquecimiento y alargamiento de tareas

Basado en Coller, X. "La empresa Flexible" (2004)

#### Como consecuencia:

- Las empresas subcontratan partes de su fase productiva o volúmenes importantes de la misma, con lo que externalizan los riesgos ante cambios bruscos en la demanda, a partir de procesos de creciente especialización productiva.
- Como consecuencia de esta estrategia, el sector de la PYME experimenta un resurgimiento importante: surgen medianas y pequeñas empresas que asumen la parte de producción que la gran empresa ha decidido externalizar.
- Progresivamente se abandona la producción en serie de grandes cantidades de modelos para producir en lotes un rango de modelos mucho más amplio.
- La producción se organiza de forma flexible siguiendo los principios del sistema "just-in-time". La estrategia es reducir al mínimo la acumulación de stock. Se produce casi al día.

#### En el ámbito del mercado laboral:

- Los cambios en el mercado de trabajo son también importantes: se reestructuran gran cantidad de empresas, con ajustes de plantillas y se fuerzan cambios en las legislaciones laborales.
- Se produce una ruptura de la visión tradicional de la plantilla estable.
- Se genera mayor inestabilidad del empleo y mayor movilidad laboral.

#### En el ámbito del perfil de trabajador/a:

- Se incorpora tecnología nueva y polivalente, lo que requiere una fuerza de trabajo más polivalente y móvil.
- Se transforma la organización del trabajo para adaptarse a estas necesidades. Este aspecto será determinante a la hora de configurar un nuevo perfil de empleado/a, que exige más dedicación y más compromiso a pesar de la mayor incertidumbre y de las peores condiciones de la relación contractual.
- La cambiante coyuntura actual convierte la formación continua de las personas en una necesidad.

Este nuevo panorama implica un nuevo perfil en ellas, más acorde con la:

- Flexibilidad en los horarios.
- Mayor exigencia de implicación personal.
- Compromiso con la empresa.
- Polivalencia.
- Multifuncionalidad.
- Aportación al diseño de la producción o de la prestación del servicio.

Ya no se trata de conservar un puesto fijo con unas tareas perfectamente definidas que se realizan con precisión. Los cambios en la producción obligan a conocer más tareas y funciones, obligan a poner el conocimiento y el análisis del propio trabajador/a en juego y exigen en ocasiones el cambio de puesto de trabajo. La formación dentro de la empresa se convierte en un elemento central de la dirección de personas, a fin de dar continuidad y eficiencia al proyecto empresarial.





## 4. Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral

### Tabla general y gráfico comparativo en el uso de medidas

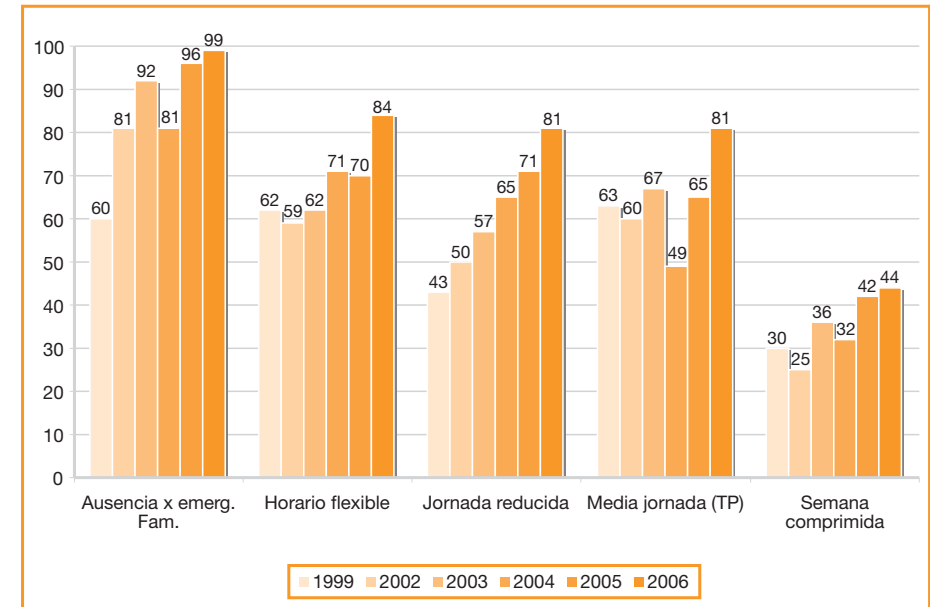
Tabla 4.1: Flexibilidad en el tiempo<sup>4</sup>

<p><b>1. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar<sup>5</sup></b> El personal contratado puede abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad</p>
<p><b>2. Horario laboral flexible<sup>6</sup></b> El personal debe trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma.</p>
<p><b>3. Trabajo a tiempo parcial<sup>7</sup></b> El personal puede trabajar media jornada</p>
<p><b>4. Semana laboral comprimida<sup>8</sup></b> El personal puede trabajar más horas al día y a cambio recibir un día o medio día libre a la semana.</p>
<p><b>5. Jornada laboral reducida<sup>9</sup></b> Las personas pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.</p>

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

### Gráfico comparativo

#### 4.2 Políticas de Flexibilidad a “corto plazo” o dentro de la jornada:



Es ampliamente reconocido que un entorno flexible y responsable se relaciona con la calidad de vida laboral y bienestar del empleado/a, así como, con la productividad. No obstante, existen ciertos factores organizativos que pueden inhibir la implantación de políticas de apoyo a la conciliación y la creación de una cultura FR. Dichas barreras incluyen supuestos tradicionales en relación al rol de hombres y mujeres en el lugar de trabajo; percepciones sobre lo que significa “éxito” y lo que se necesita para progresar profesionalmente; horarios rígidos y excesivo número de horas; así como la ausencia de apoyo directivo al empleado/a. Estas barreras o frenos no operan independientemente, sino que actúan en conjunto de modo que ralentizan o imposibilitan que la organización logre su objetivo de crear un nuevo entorno flexible y responsable.

Así como los supuestos sobre el rol de los hombres y mujeres en el lugar de trabajo configuran las instituciones sociales, igualmente las prácticas de trabajo configuran y definen el clima organizativo de una compañía. Para que una organización pueda evaluar correctamente estas prácticas, y luego diseñar formas de apoyo al sistema de trabajo, necesita descubrir estos supuestos de base sobre roles, trabajo, éxito y compromiso.

<sup>4</sup> Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores). Capítulo 2, sección 5ª y negociación colectiva.

<sup>5</sup> Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, Art. 37 y negociación colectiva.

<sup>6</sup> Real Decreto Legislativo 1/1995 (Estatuto de los Trabajadores) capítulo 3, art.41. capítulo 2, art.32 y negociación colectiva.

<sup>7</sup> Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 1, Art. 12. modificado por la ley 12/2001, capítulo 1. y RD 1131/2002.

<sup>8</sup> Negociación colectiva.

<sup>9</sup> Ley 39/1999. Capítulo 1, artículo 2º. Motivos: hijas e hijos menores de seis años o minusválido físico, psíquico o sensorial. y 3ª: riesgo de embarazo y negociación colectiva.



Una de estas premisas tiene que ver con la “ética masculina” en las organizaciones, en la cual los lugares de trabajo y sus sistemas de compensación son, todavía, generalmente diseñados en torno al modelo masculino de trabajo. Las directrices para el éxito en la empresa (por ejemplo, asertividad, competencia, habilidades técnicas, individualismo y auto-promoción) están íntimamente relacionadas con imágenes tradicionales de masculinidad. Las competencias “femeninas” (por ejemplo, sensación de logro colectivo, habilidades para construir equipos y relacionarse efectivamente con los compañeros y clientes externos), por el contrario, son generalmente subestimadas o incluso invisibles, y por lo tanto, mucho menos apreciadas que las mencionadas cualidades “masculinas”. El “trabajador/a ideal” está presente, centrado y totalmente disponible para trabajar. Destina muy poco o nada de su tiempo a la paternidad/maternidad o a la educación de la prole, y el equilibrio trabajo-familia simplemente no encaja en su forma de vida.

El estereotipo respecto a los patrones de carrera profesional de hombres y mujeres, sigue siendo que las mujeres están más comprometidas con la familia que con el trabajo y que en los hombres pasa lo contrario. En consecuencia, se sigue pensando que las políticas de apoyo a la conciliación son diseñadas exclusivamente para “ayudar” a la mujer.

Otro ejemplo de cómo estos supuestos modelan las prácticas laborales y su gestión tiene relación con las percepciones sobre el compromiso. El concepto de compromiso está firmemente enraizado en el concepto tradicional del trabajador/a “ideal”, para quien el trabajo es prioritario y la vida personal es secundaria. El compromiso comienza vinculado al tiempo y es medido en función de las horas “dedicadas”. Una evolución lógica de esta falsa creencia es pensar que los horarios flexibles o estar menos horas en la empresa es un signo de falta de compromiso. En este tipo de culturas, lo que importa es no sólo cuán eficientemente hacen su trabajo, sino si están dispuestos a renunciar día tras día a su tiempo libre para dedicarlo al trabajo.

A través de la comprensión de estos supuestos, una organización puede descubrir sobre qué creencias están diseñadas sus propias políticas, a fin de poder eliminar aquellas que contaminan el entorno de trabajo. Un ejemplo de esto puede ser procurar romper la imagen del “trabajador/a ideal”, incentivando al personal a adoptar esquemas de trabajo flexibles: calidad en vez de cantidad de horas, cambiando la dirección por control de presencia a la dirección por objetivos. Cambiar estas profundas creencias, valores y supuestos organizativos, ciertamente constituye un desafío, pero centrándose en aquellos elementos donde se puede ejercer una influencia clara –políticas y prácticas de trabajo- la empresa consigue cambios reales y tangibles en los hábitos de trabajo de su personal, cosechando así los beneficios de una cultura flexible y responsable (FR).

#### 4.1 Ausentarse del lugar de trabajo por una emergencia familiar

Sin duda ésta es la medida estrella, la más valorada y usada. Está claro que no sólo es la más necesaria, sino la que genera a corto plazo más confianza y fidelización del

empleado/a. En nuestro estudio hemos procurado separar muy bien esta circunstancia de otras que pueden parecer formalmente similares y que en el fondo son diversos modos de absentismo laboral. Cualquier tipo de excedencia, permiso, visita médica o enfermedad suele estar avalada por un certificado. El problema aparece, según los expertos, en las diversas formas de absentismo injustificado por emergencias familiares que no son tales, tratándose en realidad de contingencias personales o de ocio.

#### 4.2 Horario laboral flexible

**Definición:** Las personas deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.

*El horario flexible es la medida más frecuente y en líneas generales podemos afirmar que no supone un coste directo para la empresa, sólo reorganización interna y dirigir esa flexibilidad. Hasta ahora el debate ha sido salario por tiempo de trabajo, a partir de ahora el salario estará fundamentalmente ligado a resultados.*

*Es una de las medidas más valoradas por el personal, junto a la ausencia por emergencia familiar. Es posible sobre todo en el sector de servicios. Es sorprendente cómo se va implantando en las pymes, favorecido quizá por la relación más directa entre la plantilla y la dirección.*

**Alcatel**, que acaba de fusionar sus 721 personas de plantilla con los 500 de Lucent Technologies, cuenta fundamentalmente con ingenieros/as de telecomunicaciones y técnicos/as en su numerosa plantilla, de la cual un 23% son mujeres. Los trabajos de desarrollo, asistencia y pre-venta, permiten que la flexibilidad sea total. Se ficha por control de seguridad. Desde hace 9 años con esta política han mejorado los resultados de la compañía.

**American Nike** para Iberia (España y Portugal) dedicada a la distribución al por mayor tiene una plantilla de 260 personas, el 43% son mujeres. El horario de entrada es de 8 a 10 con un promedio de 40 horas semanales. Cada empleado/a lo acuerda con su supervisor directo. El 1º y 3º viernes de mes no hay reuniones por la mañana, con el objeto de que se pueda innovar. No hay reuniones después de las 5 de la tarde y los viernes se sale a las 15 h.

**Asepeyo** es una entidad colaboradora de la Seguridad Social desde 1996, fecha en la que deja de estar unida a Catalana Occidente. Este convenio separa seguros generales y contingencias profesionales. Puede afirmarse que es una entidad de gestión privada con fondos públicos. Esta mutua de accidentes de trabajo cuyos 4.500 personas contratadas son fundamentalmente médicas y médicos, sanitarias y sanitarios, técnicos en prevención de riesgos laborales, tanto de nivel superior como de nivel intermedio, comerciales y administrativos, ha vivido en Julio del 2006 la segregación de Prevención de Riesgos Laborales (1200 personas contratadas) y la Mutua (3500 en plantilla) aunque siguen unidos como grupo. El horario de referencia mínimo para





la mayor parte de la plantilla es de 10 de la mañana a 5 de la tarde, por lo tanto, podemos hablar de una franja flexible de entrada entre 8 y 10 de la mañana y una franja horaria de salida entre 5 y 7 de la tarde. También al mediodía existe flexibilidad, el almuerzo puede ser entre 2 y 4 de la tarde (mínimo 1 hora, máximo 2), aunque esto no supone que haya que invertir todo ese tiempo en la pausa del mediodía, ya que el objetivo de esta empresa es aproximarse también al horario europeo. Esto supone como norma no fijar reuniones más allá de la 6,30 de la tarde.

**Bausch&Lomb** con una plantilla de 120 personas en España, esta multinacional con base en Rochester, EEUU tiene un 35% de empleadas mujeres y está dedicada a la distribución de la salud ocular. Esta empresa tiene un ventajoso horario flexible acompañado por una cultura europea en la hora de salida: en torno a las 6 de la tarde.

**Gaes**, empresa que distribuye audífonos con una plantilla de más de 1000 personas, tiene un 80% de mujeres. En las oficinas centrales tienen flexibilidad de hasta dos horas. La hora máxima de salida son las 7 de la tarde. La jornada intensiva se hace extensiva a los meses de verano. Las reducciones de jornada son a la medida de las necesidades del empleado/a.

**ISS** Multinacional de servicios de limpieza, mantenimiento y jardinería tiene 100 años de antigüedad y 26.000 personas en toda España. Las medidas de flexibilidad horaria están referidas a las 700 personas que trabajan en oficinas y están fuera de convenio. Hay una hora de flexibilidad al inicio de la jornada y la salida es entre 6 y 7 de la tarde.

**Textel** es una consultoría comercial radicada en Barcelona, en la que el 15% son mujeres. A las 6 de la tarde no hay nadie en la oficina. Todas las reuniones son por la mañana.

En **Vodafone** el horario de referencia es de 9.15 a 6, pero en esta empresa con 4.100 personas contratadas de los que el 50% son mujeres, un criterio claro es la flexibilidad sin control presencial. Sólo se exige que el servicio no se vea afectado. Todos tienen móvil y la mayoría portátil y línea RDSI.

También cuentan con flexibilidad de entrada y salida **Agilent Technologies, Sanofi Aventis y Pepsico**.

**IBM** tiene una larga tradición de horarios flexibles y gestión por objetivos. El director de recursos humanos señaló que este esquema permite que cada empleado/a se organice como quiera y pueda: "Trabajamos por resultados, no por horas de presencia".

En **Caja Madrid**, hay que añadir a las ventajas del horario en sí, las condiciones en su realización diaria. Su horario es de 8 a 3, y puede contemplarse la flexibilidad de hasta media hora de entrada, y también, de salida. En esto, cada sucursal bancaria se organiza.

En **Procter & Gamble**, cada empleado/a diseña un plan personal de entrada y salida del trabajo, en el que se contempla la posibilidad de entrar o salir más tarde o más temprano. Tan sólo es exigible cumplir las ocho horas diarias y que un número de horas suficiente coincida con el horario general de la empresa. En esta empresa, el trabajador/a dispone de una franja horaria de 7:30 a 9:30 h., en la hora de entrada; y de 18:30 a 20:30 h., en la de salida. Se dispone de la posibilidad de librar el viernes por la tarde, siempre y cuando se haya recuperado el tiempo durante el resto de la semana. En departamentos, como Distribución y Logística, se realiza por rotación.

También encontramos un buen ejemplo de dar discrecionalidad a la plantilla sobre su horario laboral en **Sony**, donde pueden acceder a sus horarios previstos vía Intranet y hacer cambios. Hay unas exigencias mínimas de presencia: de 9:30 a 13:30 h. y de 15:30 a 17:30 h. Fuera de este horario, pueden adaptar libremente sus tiempos de presencia. También cabe la posibilidad de convertir en vacaciones los viernes por la tarde. Todos tienen un calendario indicando sus días de fiesta.

En **Nestlé** la hora de entrada es entre 7:30 y 9:15 h. de la mañana y la salida entre 5 y 7:30 h. El intervalo para la comida va desde 30 minutos a 1 hora y media. Estas políticas se aplican prácticamente en toda la empresa. En los turnos de fábrica se da la posibilidad de que las madres de niños menores de tres años no hagan el turno de noche.

En **RENAULT ESPAÑA**, la flexibilidad de la jornada de trabajo se ha negociado con los sindicatos. En el pasado, la diferencia entre los días de trabajo/año que realiza cada persona perteneciente a la plantilla (actualmente 216 días) y todos los días laborables de lunes a viernes fuera del período de vacaciones, se llamaban "días amarillos", y su distribución a lo largo del año se tenía que planificar en diciembre del año anterior.

Debido a la variabilidad de la demanda de coches, difícilmente esta planificación se ajustaba a las necesidades reales y la compañía se encontraba ante la necesidad de tener que trabajar en días que ya tenían la consideración de días de descanso, y en sentido inverso, se tenía la necesidad de parar en días que se habían planificado como de trabajo. Además, globalmente la producción no se ajusta anualmente a la jornada individual, siendo necesario el adelantar o retrasar jornadas de trabajo del año siguiente.

El acuerdo alcanzado con los sindicatos sobre la "bolsa de horas" permite planificar con siete días el trabajo o el descanso, y dentro de los límites de +15/-10 días de saldo de la bolsa de horas, variar la jornada de forma interanual, ya que el saldo de la bolsa de horas no se liquida a final de año, sino que es interanual, admite saldos positivos y negativos. Con respecto a la duración de las bolsas de horas, el debate debería enfocarse más sobre dónde situar los límites de los saldos positivos y negativos de la bolsa de horas, en vez de establecer un período de dos años, ya que se vuelve a encorsetar el proceso y sigue habiendo rigidez.



En **Ikea**, por ejemplo, la planificación horaria se ha hecho de acuerdo a los flujos de venta de las tiendas. En el caso de la **Fundación del Hospital de Alorcón**, que gestiona los turnos de 655 profesionales, se han establecido los denominados correturnos, o lo que es lo mismo, personal contratado por el hospital con el fin de cubrir las incidencias que surjan en el centro, tanto por causa del absentismo como para aumentos de actividad. Entre las ventajas de este sistema destaca el hecho de que no se altera la planificación de trabajo en equipo de otros empleados/as. Según el coordinador operativo del Centro Coordinador de Emergencias y Seguridad del Gobierno de Canarias, Miguel Ortiz, “Es innegable que el profesional sano y tranquilo proporciona atención de mejor calidad; por tanto, debemos intentar que el profesional se sienta lo más cómodo posible”. El trabajo por turnos y las trabas en los horarios se acompaña de un índice elevado de “síndrome de fatiga crónica, alteraciones del sueño, depresión, hipertensión y errores laborales”. La jefa de organización de **Metro Bilbao**, Consuelo Murcia, señaló que cada colectivo de la empresa se organiza en función de sus necesidades, siempre y cuando quede planificada toda la actividad de la plantilla.

En **REE** se ha dado una reducción paulatina de la jornada laboral (1.700 h. en cómputo anual). Aplicación flexible de la jornada en horario de entrada, salida y tiempo de comida, que alcanza al 20% de la jornada diaria. La hora de salida es en torno a las 6 de la tarde. Equilibrio de jornada verano-invierno que permite disponer de 3,5 meses de jornada continua (8-2.15). Establecimiento de un calendario y horario laboral flexible que adecúe las circunstancias particulares de cara área geográfica (fiestas locales, climatología, prácticas laborales, etc.) negociado cada año con la representación sindical. Posibilidad de disfrute de periodos cortos de vacaciones en cualquier época del año, preferentemente coincidiendo con la familia.

**Mazda** es una multinacional japonesa con 5 años de radicación en España. Jornada laboral de 39 horas semanales con horario flexible, no se ficha y se sale en torno a las 6 de la tarde como hora más común. En verano todos los viernes se sale a las 3 y las reuniones nunca son más allá de las 5 de la tarde; además éstas no deben nunca sobrepasar el horario de trabajo, y en la convocatoria se indicará la hora de inicio y la hora de finalización de la reunión.

**Nintendo** con 6000 trabajadoras y trabajadores en todo el mundo, es la segunda empresa de videojuegos, tiene un 56% de mujeres en plantilla y un horario flexible que se combina con una cultura de salida a las 6.30 de la tarde. Los 22 días laborables que suponen las vacaciones pueden tomarse en el periodo y la flexibilidad que se desee, con los límites lógicos de la campaña de Navidad.

En **Progeotec**, ingeniería dedicada desde hace 20 años al control de calidad en obras y a estudios geotécnicos tiene 50 empleados/as, entre ellos sólo 9 mujeres y la media es de 32 años. La mayoría tienen niñas y niños. Desde hace dos meses el horario de salida es a las 5 de la tarde.

En **Ifema** la flexibilidad horaria es de 30 minutos al inicio y al final de la jornada. Los viernes se termina la jornada a las 15 horas. La jornada que durante el año es de 35

horas semanales se convierte durante los meses de julio y agosto en 30 horas semanales.

#### 4.3 Jornada laboral reducida

**Definición:** Los empleados/as pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.

*Si atendemos a la Ley de Conciliación de 1999, el porcentaje de uso es bajo teniendo en cuenta que por ley debería ser aplicable en el cien por cien de los casos estipulados, siempre que se pida.*

Según un estudio realizado para la Comunidad de Madrid por PricewaterhouseCoopers sobre las implicaciones de la jornada laboral flexible y la comprimida, el primer escollo es que el 80% de las personas trabajan en empresas que culturalmente tiene la pausa de dos horas al mediodía, sin embargo el 86% de ellas afirman que son más productivas por la mañana. La mitad de la muestra coincide en afirmar que la principal causa de la baja productividad es el exceso de horas de trabajo y que la jornada laboral continua mejoraría sin duda la productividad de su empresa, ayudaría a retener talento bajando, por tanto, la rotación y además incidiría directamente en su motivación personal en un 70% de los casos. Tan sólo un 20% de las empresas encuestadas están dispuestas a analizar las ventajas organizativas del cambio y el 36% tiene miedo a perder clientes. Pero ante la pregunta “¿Sería posible adoptar la jornada laboral continua si lo hicieran sus clientes?”, el 84% dice que sí.

**Masterlease** es una empresa de renting de vehículos. Tiene una plantilla compuesta por 35 empleados/as en Madrid, 10 en Barcelona y 5 en Zaragoza. Los valores familiares son muy importantes y no hay un cómputo exhaustivo de días, sino valoración por resultados y objetivos. La rotación de un 2%. Existe un gran compromiso del Director General en estos temas. Compuesta mayoritariamente por red comercial ofrece gran flexibilidad a personas que desean reducción de jornada (de 9 a 1).

**Pepsico** tiene reducción de jornada de 2 horas pagadas al 100% del salario hasta que la niña o el niño cumplen un año. Existe la posibilidad de tener reducción de jornada por cuidado de descendencia hasta que ésta tenga 8 años.

**Sigenta Agro** tiene reducciones por maternidad y flexibilidad de entrada y salida. En fábrica las personas con dependientes a su cargo tienen turno preferente de: 8 a 5.

En **Caja Madrid** no existen contratos de tiempo parcial, pero sí reducciones de 1/3, 1/4 ó 1/2 de la jornada laboral para madres que deban cuidar a un hijo enfermo. “Por supuesto, pueden y deben pedirlo si es necesario. Por nuestra parte, tan sólo tomamos la precaución de analizar la situación y consultarlo con su responsable de cara a la organización del trabajo. Actualmente sólo hay 34 personas que se acogen a esta medida”.



En el **Museo Guggenheim** de Bilbao existe flexibilidad de entrada y salida con 16 horarios diferentes aprobados. Su filosofía es “Cien personas, cien excepciones”. En su opinión, es precisamente esta flexibilidad la que ha reducido las peticiones de esta modalidad laboral a la que el personal se resiste a acogerse por miedo muchas veces a la pérdida de su poder adquisitivo.

En **Procter & Gamble** España trabajar jornada laboral reducida, está abierto a todos los empleados/as, pero siempre dependiendo del volumen de trabajo de cada momento, y de cómo va a repercutir en el resto del equipo. Se puede trabajar menos días por semana o menos horas al día. P&G también va más allá de lo que marca la ley, permitiendo reducciones incluso del 10% del tiempo (en lugar del 33% mínimo legal), de forma que el empleado/a pueda disfrutar, por ejemplo de dos tardes libres a la semana, sin tener que renunciar a una cantidad significativa de salario. En la actualidad hay 16 mujeres con reducción de jornada, entre el 10% y el 50% de la jornada. El resultado ha sido un aumento del compromiso y de productividad.

En **Repsol YPF** para estimular a que el personal tome la reducción de jornada en aquellos casos en los que sea necesario para ellos pero sin perder poder adquisitivo, se ha estipulado la reducción de jornada en 1/5 en vez de 1/3, de tal manera que para la persona que la toma, es como tener jornada intensiva durante todo el año.

En **Banesto** existe la reducción retribuida de la jornada durante un periodo de hasta 2 meses para el cuidado de un menor en caso de enfermedad grave.

Los **puestos compartidos** es una práctica que se utiliza con poca frecuencia en las empresas, aunque tiene claras ventajas. Las dos personas del puesto tienen mucha más flexibilidad, porque uno puede cubrir el trabajo del otro en caso de ausencia. Esto crea flexibilidad, apoyo mutuo y la posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. La condición es que el perfil del puesto de trabajo permita a dos personas de plantilla compartir responsabilidades que se solapen, y que ambos trabajen bien como equipo.

En **IBM**, algunas secretarías de ejecutivos realizan trabajos que se solapan para cubrir las necesidades de un jefe o jefa que trabaja en un horario muy extenso. También existe esta fórmula en Procter & Gamble.

Algunas administraciones públicas como la **Comunidad Foral de Navarra** han tomado iniciativas pioneras en este sentido subvencionando doblemente la reducción de jornada: a las empresas que deben realizar en muchos casos contratos de sustitución, ya que consideran que esa reducción –por motivos de maternidad/paternidad- afecta a su nivel de ingresos y hay que subvencionarlo.

**HSBC** La ciudad financiera del Grupo Santander en Madrid constituye un ejemplo muy singular de conciliación, ya que sus 8.000 personas contratadas procedentes de 23 antiguas sedes repartidas por todo Madrid, se concentran ahora en un vanguardista

complejo situado en Boadilla del Monte. Con una lucha clara por no salir más allá de las 6 o 7 de la tarde, el uso de la videoconferencia es habitual para evitar viajes innecesarios.

En **Ifema** a lo largo de año pasado se han solicitado 22 excedencias, 25 reducciones de jornada y 3 permisos sin retribuir.

#### 4.4 Media jornada / Tiempo parcial

**Definición:** El personal contratado reduce su jornada ya sea a la mitad (media jornada) ya sea en una proporción variable acordada con su superior inmediato y de acuerdo a la ley y al convenio.

*El freno cultural de esta medida es que existe la creencia de que se pierden posibilidades de carrera profesional y que al final no compensa económicamente, dado que no siempre se reducen los objetivos en igual proporción. España se sitúa en el segundo lugar por la cola en el empleo a tiempo parcial en proporción al empleo total.*

Podemos diferenciar tres modelos de aplicación de la jornada laboral parcial: el nórdico, el centroeuropeo y el mediterráneo. En general, los países nórdicos y centro europeos son los que han extendido en un mayor grado este tipo de empleo. En el lado opuesto, los países mediterráneos mantienen unos niveles significativamente inferiores.

**Tabla 4.3:** Empleo a tiempo parcial en proporción porcentual al empleo total.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Holanda	32,67%	33,83%	35,02%	34,99%	35,32%	36,30%
Reino Unido	22,87%	22,41%	22,74%	23,80%	23,86%	24,11%
Suecia	14,02%	13,86%	13,80%	14,02%	14,42%	14,54%
Dinamarca	16,09%	14,67%	16,36%	15,86%	17,60%	17,85%
Bélgica	17,20%	16,54%	17,03%	17,58%	18,16%	18,36%
Alemania	12,23%	12,59%	13,25%	14,09%	14,88%	15,68%
Francia	13,90%	13,56%	13,50%	12,54%	12,81%	12,64%
Irlanda	18,16%	17,85%	18,06%	18,71%	18,67%	18,38%
Austria	11,88%	12,11%	13,06%	13,18%	14,73%	15,54%
Finlandia	10,19%	10,31%	10,86%	11,16%	11,19%	11,51%
Portugal	9,34%	9,17%	9,74%	9,89%	9,32%	9,36%
Luxemburgo	12,45%	13,33%	12,61%	13,02%	13,51%	13,92%
Italia	12,06%	12,09%	11,80%	11,95%	14,78%	12,61%
<b>España</b>	<b>7,60%</b>	<b>7,65%</b>	<b>7,46%</b>	<b>7,56%</b>	<b>7,88%</b>	<b>8,01%</b>
Grecia	5,39%	4,80%	5,82%	5,86%	6,27%	6,54%
Unión Europea	14,84%	14,79%	15,08%	15,31%	16,02%	15,99%

Fuente: ILO/Euromonitor Internacional (2005)



En el caso del Trabajo a tiempo parcial resulta particularmente importante observar la distribución del empleo masculino y del empleo femenino. De este modo, se pone de manifiesto el carácter eminentemente femenino de esta modalidad de trabajo, ya que entre el 65% y el 88% de las personas empleadas a tiempo parcial en Europa son mujeres.

Holanda es el país que más destaca -un 36,30% de los contratos del país son a tiempo parcial- con un porcentaje de mujeres en esta modalidad sobre el empleo total de 27,55% y de un 8,75% en el caso de los hombres.

Tabla 4.4: Empleo a tiempo parcial de Mujeres en proporción porcentual al empleo total.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Holanda	24,89%	25,81%	26,42%	26,60%	26,83%	27,55%
Reino Unido	18,17%	17,88%	17,91%	18,40%	18,55%	18,64%
Suecia	10,22%	10,08%	9,91%	9,93%	10,02%	9,97%
Dinamarca	11,16%	9,68%	10,83%	10,18%	11,35%	11,31%
Bélgica	13,59%	13,35%	13,63%	14,24%	14,64%	14,86%
Alemania	10,86%	11,14%	11,54%	12,17%	12,76%	13,31%
Francia	10,95%	10,79%	10,73%	10,05%	10,33%	10,24%
Irlanda	13,51%	13,65%	13,93%	14,36%	14,71%	14,66%
Austria	10,48%	10,66%	11,44%	11,50%	12,80%	13,45%
Finlandia	6,50%	6,54%	7,02%	7,09%	7,09%	7,27%
Portugal	6,68%	6,41%	6,59%	6,75%	6,25%	6,16%
Luxemburgo	11,21%	12,10%	11,24%	11,68%	12,07%	12,32%
Italia	8,51%	8,77%	8,78%	8,93%	11,25%	9,05%
<b>España</b>	<b>5,97%</b>	<b>6,05%</b>	<b>5,98%</b>	<b>6,09%</b>	<b>6,38%</b>	<b>6,53%</b>
Grecia	3,53%	3,19%	3,92%	4,00%	4,30%	4,54%
Unión Europea	11,74%	11,76%	11,92%	12,06%	12,64%	12,51%

Fuente: ILO/Euromonitor Internacional (2005)

Tabla 4.5: Empleo a tiempo parcial de Hombres en proporción porcentual al empleo total.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Holanda	7,78%	8,03%	8,60%	8,39%	8,49%	8,75%
Reino Unido	4,70%	4,53%	4,83%	5,40%	5,31%	5,47%
Suecia	3,80%	3,78%	3,88%	4,09%	4,40%	4,57%
Dinamarca	4,93%	4,99%	5,53%	5,68%	6,25%	6,54%
Bélgica	3,62%	3,19%	3,39%	3,33%	3,53%	3,50%
Alemania	1,37%	1,44%	1,71%	1,92%	2,12%	2,37%
Francia	2,94%	2,77%	2,77%	2,49%	2,48%	2,39%
Irlanda	4,65%	4,20%	4,14%	4,35%	3,96%	3,72%
Austria	1,41%	1,46%	1,63%	1,68%	1,93%	2,09%
Finlandia	3,69%	3,77%	3,84%	4,07%	4,11%	4,24%
Portugal	2,66%	2,76%	3,15%	3,14%	3,07%	3,20%
Luxemburgo	1,24%	1,23%	1,37%	1,39%	1,52%	1,60%
Italia	3,55%	3,31%	3,02%	3,02%	3,53%	3,56%
<b>España</b>	<b>1,64%</b>	<b>1,61%</b>	<b>1,48%</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,48%</b>
Grecia	1,86%	1,61%	1,91%	1,86%	1,96%	2,00%
Unión Europea	3,10%	3,03%	3,16%	3,25%	3,38%	3,47%

Fuente: ILO/Euromonitor Internacional (2005)

Entre los objetivos principales para la implantación de este tipo de contrato laboral en Europa destacan:

- Conciliación de la vida personal, laboral y familiar: Finlandia, Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido y Holanda.
- Flexibilidad en la producción y en la organización del trabajo: Dinamarca, Grecia, Italia, España y Portugal.
- Políticas de relevo generacional y reparto de empleo: Bélgica, Alemania y España (contrato de relevo).
- Consideración de la formación y de salud: Austria y Finlandia.

Son diferentes las causas al elegir este tipo de fórmula contractual según sea el sexo del decisor. Mientras que las mujeres suelen escogerlo para conciliar su vida laboral con las responsabilidades familiares, los hombres o bien lo escogen para ampliar su formación, o bien simplemente porque no les ofrecieron nada mejor.

**Asepeyo** cuenta con un uso creciente del trabajo a tiempo parcial pero la razón no es únicamente motivada por la conciliación, sino también por necesidades tanto





organizativas como por dedicación a otras actividades profesionales. En este sector, médicos o sanitarios hacen compatible su trabajo y sus servicios en empresas diferentes.

**Infojobs** nace en 1998 con 4 personas y hoy cuenta con una plantilla de 124. El portal infojobs ha dado trabajo a 500.000 personas. El horario de referencia es de 9 a 6. No se ficha. Hay un grupo de personas que trabajan a tiempo parcial de modo puntual y sabiendo que tan sólo han reducido objetivos profesionales en función de su trayectoria personal y familiar.

**Kidsco** es un grupo de 10 guarderías (6 propias y 4 gestionadas) con 92 personas contratadas, casi todas mujeres. A pesar del largo horario de atención al cliente (hasta las 8 de la tarde) se ha logrado una buena combinación de jornadas continuadas, reducidas y tiempo parcial entre la plantilla.

Existe política de proximidad al domicilio para el personal y días libres como forma de remuneración por rendimiento o premio.

**Leadership and Talent Manager** cuenta con 7000 personas contratadas en todo el mundo y 150 en España. La flexibilidad dentro de la jornada se adapta al puesto y a la persona. En general, se sale a las 18,30 de la tarde.

**Viena** es una red de 24 establecimientos de restauración distribuidos por toda Cataluña, con un total de 1173 personas en plantilla. Lo característico de su plantilla es que el 60% son mujeres y que el 60% de la plantilla trabaja a tiempo parcial. Se dan muchos puestos compartidos.

El sector de la hostelería, con sus horarios y ritmo de trabajo es habitualmente considerado como uno de los menos conciliadores. El **Hotel Continental** en Barcelona cuenta con 30 personas en plantilla. Las camareras de planta tienen contratos de 25 horas que les facilitan la conciliación. Dado el carácter familiar de la empresa, son usuales las excedencias sin sueldo, para cuidar menores o progenitores, el abandono por emergencia familiar e incluso el descanso o el parón profesional. Existe una clara política de sustitución en estos casos, de tal manera que la conciliación ajena no es vista como una carga de trabajo añadido para el resto. La empresa ofrece de modo personalizado todo tipo de asesoramiento: médico, legal e incluso psicológico-familiar cuando ha sido necesario. En todo ello la confianza es el factor clave.

Otro tema de especial interés y mención es la de la organización de los **turnos**:

**Basf**, el mayor consorcio químico mundial, tiene en España 2000 empleadas y empleados de los cuales 630 pertenecen a una división exclusivamente productiva, una fábrica situada en Guadalajara dedicada al diseño, fabricación y venta de pinturas industriales. La mitad de ellos son operarios de los cuales el 10% mujeres, pero el objetivo es aumentar este porcentaje. Tienen medidas como la del horario del turno

central de 8 a 4.30, dedicado principalmente a las mujeres, que tampoco hacen turnos de noche. Las reducciones de jornada no han creado problemas en los turnos.

**Louis Vuitton** es un caso de especial mención. En Cataluña tiene tres plantas industriales con 800 personas, el 93% mujeres. En Barberá del Vallés se reciben una media de 200 currículums mensuales y la rotación es prácticamente cero. Una de las grandes claves del éxito fue el cambio operado hace unos años en los turnos, en realidad en el único turno existente que pasó de ser de 8 a 5,30 a otro más temprano de 7 a 4.30 de lunes a jueves. Este hecho ha influido radicalmente en las peticiones de permisos y días de vacaciones; aún así hay un 8% de personas con reducción y contratos a tiempo parcial.

#### 4.5 Semana laboral comprimida

**Definición:** La plantilla puede trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.

*Junto con el horario flexible es una medida con bajo coste para el empresario/a y un alto índice de satisfacción en el empleado/a y de incidencia positiva en su productividad. Se da sobre todo en multinacionales y en la práctica se articula como el viernes libre y trabajar algún día más a cambio de algún día de vacaciones.*

En algunos casos, la semana laboral comprimida se plantea de modo que la jornada es, en realidad, continuada cada día y se evitan así las largas pausas para comer. A diferencia de la jornada reducida, en este caso - jornada laboral continuada y semana laboral comprimida- se mantiene el número de horas de trabajo y el nivel salarial. En alguna empresa se empieza por un plan de experimentación para comprobar la eficacia y la incidencia de la productividad de esta medida.

**Prointec** Consultoría en ingeniería, arquitectura y medioambiente fundada en 1970 por cuatro personas, cuenta ahora con 1000. Trabajan con horario flexible de lunes a jueves y tienen horario intensivo los tres meses de verano. El 51% son mujeres y hay un 10% de reducciones de jornada.

**Masterfood** se dedica a la fabricación y distribución de comida de animales: 250 personas en la fábrica de Arévalo y 100 comerciales. Tiene dos grandes estrategias en cuanto al horario: bolsa de horas que supone la posibilidad de canjear las vacaciones no por días, sino por horas, y, por otra parte, que en fábrica trabajan de lunes a jueves a cambio de no poder disfrutar de la jornada intensiva en verano. Esta iniciativa, nacida en España, ha dado buenos resultados en clima y productividad.

En **Asepeyo** la semana laboral comprimida es durante todo el año y supone salir los viernes a las 3 de la tarde. Durante el verano se puede no trabajar algunas tardes en función de la carga de trabajo.



En **Merck** el viernes se sale a las 14:30 h., con la posibilidad de comer en el trabajo.

En **Nestlé** y **Unión Fenosa**, el viernes se sale a las 3 de la tarde. Además en esta última empresa el horario intensivo no sólo se aplica a los períodos establecidos de verano, sino también durante la semana de Navidad y Año Nuevo.

Desde hace siete años en **MRW** se les ofrece a todas las personas trabajar en horario intensivo, lo que facilita el tener más horas libres continuadas para la dedicación a otros intereses personales. El 80% está acogido a la jornada intensiva en el 'horario estándar' –de 8 a 16 h.–, y el 10% en un horario especial, que cada cual ha negociado con su jefe o jefa y que es siempre por iniciativa del personal contratado para poder cubrir mejor sus necesidades o intereses personales.

**HSBC** Banco con 230.000 empleadas y empleados distribuidos en 77 países, aplica en su sucursal en España diversas políticas que buscan favorecer la conciliación entre la vida profesional y personal. El trabajo a tiempo parcial es una opción que solicitan algunas empleadas después de la maternidad. Está bien visto y no penaliza la carrera a largo plazo. Está implantada la semana laboral comprimida: de lunes a jueves se trabaja de 9 a 6 (con una hora para el almuerzo) y los viernes hasta las 2,30.

En **INDRA** No se ficha. Se trabaja una media de 8.30 horas diarias y los viernes se sale a las 3. Las reducciones de jornada pueden ser a partir del 10% sin necesidad de llegar al 33% que marcaba la ley como mínimo- y el trabajo a tiempo parcial no sólo no está mal visto, sino que se fomenta en determinados niveles y situaciones, aunque aún queda muy lejos la realidad de los puestos compartidos.

En **Bausch&Lomb, Gaes, Vodafone, Agilent Technologies, Sanofi Aventis, Nestlé, ISS, Merck, Pepsico Toyota e Ifema** se termina de trabajar a las 15.00 h los viernes.



## Políticas de Flexibilidad II (Excedencias y Flexibilidad Espacial)



<b>5.1</b>	<b>LAS EXCEDENCIAS O FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA TRAYECTORIA</b>	<b>65</b>
<b>5.1.1</b>	<b>EXCEDENCIA PARA CUIDAR A UN FAMILIAR</b>	<b>66</b>
<b>5.1.2</b>	<b>MATERNIDAD MÁS ALLÁ DE LO ESTIPULADO POR LEY Y OTRAS MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD A "LARGO PLAZO"</b>	<b>69</b>
<b>5.1.3</b>	<b>REINTEGRACIÓN DESPUÉS DE UN PERMISO LARGO</b>	<b>70</b>
<b>5.1.4</b>	<b>PERMISO POR PATERNIDAD MÁS ALLÁ DE LO ESTIPULADO POR LEY</b>	<b>70</b>
<b>5.2</b>	<b>FLEXIBILIDAD EN EL ESPACIO</b>	<b>71</b>
<b>5.2.1</b>	<b>TRABAJAR DESDE CASA</b>	<b>74</b>
<b>5.2.2</b>	<b>VIDEOCONFERENCIAS</b>	<b>76</b>

## Políticas de Flexibilidad II (Excedencias y Flexibilidad Espacial)

### 5.1 Las excedencias o flexibilidad dentro de la trayectoria

Según un sondeo realizado por Radcliffe Public Policy Center (2001) más del 80% de los hombres entre 21 y 39 años quisiera tener un puesto de trabajo "abierto" a la prole.

Algunos ejemplos de acuerdos de excedencia se presentan en la Tabla 5.1.

#### Tabla general y gráfico tendencia

Tabla 5.1: Excedencias<sup>10</sup>

#### 1. Excedencia para cuidar a hijas e hijos pequeños<sup>11</sup>

Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijas e hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia.

#### 2. Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>12</sup>

Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad.

#### 3. Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>13</sup>

Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período.

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

<sup>10</sup> Directiva 92/85/CEE; Directiva 96/34/CE; ET Capítulo 2, sección 5ª, Art.46; LO 11/1985, Ley 4/1995; Ley 39/1999.

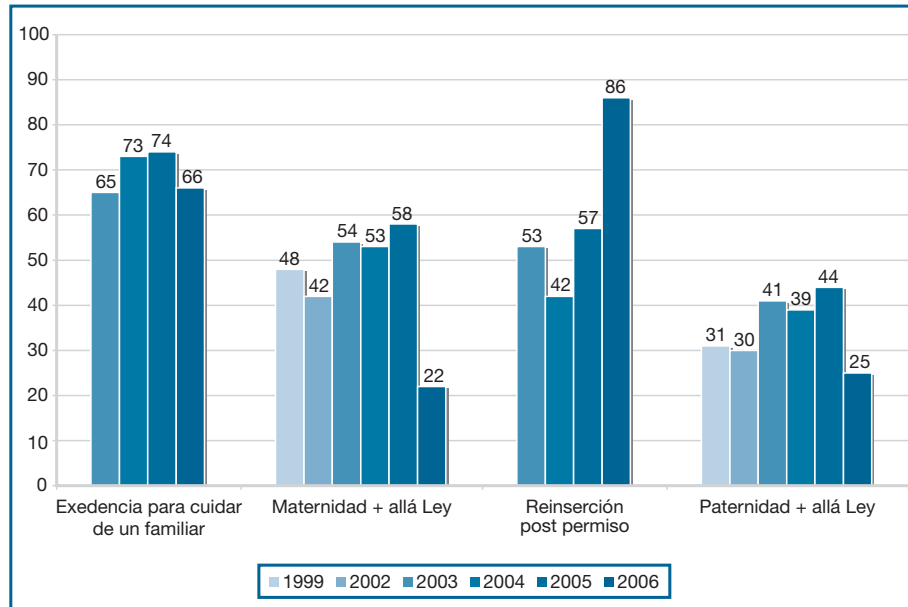
<sup>11</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 4º. Fuera de lo marcado por ley, negociación colectiva.

<sup>12</sup> La Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 5º marca las 16 semanas estipuladas. Fuera de esto, es un tema que debe ir a negociación colectiva.

<sup>13</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art.1. Fuera de lo marcado por ley –dos días– sólo queda la negociación colectiva. El proyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres establece un permiso de paternidad de 15 días que se elevará hasta las cuatro semanas en el 2015.

Gráfico comparativo

5.1 Políticas de Flexibilidad a “largo plazo” (Índice IFREI)



5.1.1 Excedencia para cuidar a un familiar

**Cisco Systems** La vuelta de la baja maternal es gradual y adaptada a las necesidades concretas de cada caso, aunque en el área comercial esto es más complicado. Es importante destacar, que en este área se cubren las comisiones durante el periodo de baja por maternidad y existen excedencias de 2 a 3 meses.

**Gaes** Las excedencias pueden ser desde dos meses en adelante, manteniendo la antigüedad.

**Basf** Tanto la baja maternal como todo el sistema de excedencias responde a una visión personalizada, derivada del convenio de químicas, uno de los más avanzados en el mundo de la producción. No se ponen obstáculos a la acumulación de licencias, excedencias y vacaciones.

**Indra** Esta multinacional con 16.000 personas empleadas y una gran presencia en España, Latinoamérica, China y USA; cuenta con un 29% de mujeres en plantilla. En los cuadros directivos la presencia es del 15%, y recientemente se ha incorporado

una mujer al Comité de Dirección. Se conceden dos semanas más por maternidad que, unidas a la acumulación de horas de lactancia, supone una interesante opción para las madres. Además, durante el primer mes de reincorporación se ofrece la posibilidad de trabajar el 50% de la jornada percibiendo el 100% del sueldo. Las excedencias pueden ser de tres meses, un periodo más corto que el año legal y modalidad a la que se acogen muchas madres o padres.

**Kidsko** Se dan casos como el de la directora de un centro que ha dedicado 3 meses al año a formación o la excedencia de 1 mes para viajar a Colombia en vías de una adopción.

**REE** Los permisos por cuidado de hijas e hijos se amplían hasta los ocho años del niño/a –mejorando la ley que dice hasta 6 años de la vida del niño/a– y las reducciones de jornada por cuidado de hijas o hijos, o de familiares por discapacidad o edad puede ser del 15% (la Ley establece como mínimo un tercio de la jornada), de este modo se facilita mayor flexibilidad y así la persona no pierde tanto poder adquisitivo. Ampliación de los días de permiso por traslado de domicilio de 1 a 2 días y por enfermedad de un familiar de 2 a 3 días sin necesidad de traslado, y de 3 a 5 días cuando requiere traslado.

Posibilidad de disfrute del permiso de lactancia acumulado en una hora al día (entrada o salida), o acumulado en días completos. Ampliación del permiso de maternidad a partir de la semana 37 ó 38 de gestación.

**Vodafone** Las excedencias por cuidado de hijas e hijos que la ley estipula en un máximo de hasta tres años, Vodafone lo amplía a cuatro años. Respecto a la hora de lactancia que la ley estipula como un derecho hasta los 9 meses de la vida de la prole, Vodafone lo amplía hasta 2 horas durante un año percibiendo el sueldo íntegro. Respecto a la baja por maternidad, Vodafone concede dos semanas más a las 16 estipuladas por ley. Existe además un plan de formación durante la excedencia para facilitar la vuelta al trabajo después de un periodo largo.

En **Procter & Gamble** existe la posibilidad de acogerse a una excedencia para el cuidado de prole, y para el cuidado de personas mayores o enfermas, no retribuido durante un año. Mientras dura este permiso, se aplicará un plan de seguimiento elaborado por el último jefe o jefa. Cuando la empleada o el empleado desea regresar a su puesto de trabajo, se intenta situarlo en el mismo puesto que ocupaba. Las vacantes que deja durante la excedencia suelen ser cubiertas por empleadas y empleados de empresas de trabajo temporal. Es muy reciente todavía el caso de una administrativa del Departamento de Logística que tuvo una licencia de tres meses para cuidar a su padre, seguida de una reducción de jornada –inferior al tercio de la jornada– para poder seguir atendiéndole.

En **Asepeyo** las excedencias por cuidado de prole son un periodo en el que siguen cotizando el plan de pensiones y hay reserva de puesto de trabajo.

También en **IBM** se sigue esta misma política en los casos de excedencias para la atención a familiares. “Siempre suplimos su ausencia con otro trabajador/a. Sin embargo, existen casos, como el de los directivos/as, en los que es muy difícil buscar un sustituto, por no decir imposible. En ocasiones puede existir el miedo a que una ausencia de seis o siete meses perjudique la propia carrera, con la consiguiente pérdida de control, poder u oportunidades. Nuestra política es que de donde sales, vuelves. No se pierde el lugar en el que estabas. Por tanto, el jefe o la jefa inmediato será la primera persona en asegurarse de que quien se reincorpore lo haga al 100% y con todas las garantías. Aquí los presupuestos son por departamento, y en un mes esta persona tiene que estar a tope”.

En esta misma línea, **MSS** es partidaria de facilitar los permisos largos, pero estudiando cada caso. “A una empleada, gestora de proyectos, se le concedió una excedencia de varios meses después de la baja maternal; en total, estará un año fuera de la empresa. La filosofía es que cuando estos trabajadores y trabajadoras vuelven a la empresa, después de un permiso largo, todos hacen el esfuerzo para ponerse al día cuanto antes. El criterio es que la reincorporación debe ser al mismo puesto y con las mismas condiciones”.

**Caja Madrid** tiene períodos sabáticos que van de seis meses a dos años, siempre que las empleadas y empleados cumplan ciertos requisitos.

En **Procter & Gamble** se ofrecen tres meses “sabáticos” por cualquier circunstancia, sin derecho a sueldo durante este tiempo; siempre que no sea un momento inadecuado para su carrera profesional, o por necesidades del departamento. El primer permiso de estas características, se puede solicitar tras dos o tres años de permanencia en la empresa; y los subsiguientes, cada siete años.

Se permite una excedencia para el cuidado de prole, y para el cuidado de ancianos o enfermos, no retribuido durante un año. Mientras dura este permiso, se aplicará un plan de seguimiento elaborado por el último jefe o jefa. Cuando el empleado/a desea regresar a su puesto de trabajo, se intenta situarlo en el mismo puesto que ocupaba, pero esto no siempre es posible. Las vacantes que deja durante la excedencia, suelen ser cubiertas por personas de empresas de trabajo temporal.

En **Banesto** se ofrecen diferentes opciones para el cuidado de familiares: licencias retribuidas y permisos sin sueldo ante la hospitalización prolongada de familiares directos, o de adopción en el extranjero, así como del acompañamiento en la asistencia médica de familiares con enfermedades graves o discapacidades. Además existen hasta 3 años de excedencia para el cuidado de familiares, durante los cuales se facilita al empleado/a el acceso a la formación necesaria para estar al día. En el **IESE** también esta medida forma parte de la cultura de la empresa: los padres y las madres pueden acogerse a una excedencia para el cuidado de prole y reincorporarse después a su antiguo puesto de trabajo.

## Políticas de Flexibilidad II (Excedencias y Flexibilidad Espacial)

En **Ifema** el personal contratado con menos un año de antigüedad pueden optar a excedencias entre 2 y 5 años con derecho preferente a reingreso.

### 5.1.2 Maternidad más allá de lo estipulado por ley y otras medidas de flexibilidad a “largo plazo”

Otras buenas prácticas en referencia a otras medidas adoptadas por las empresas son:

**Mazda** Flexibilidad en la adaptación y distribución y compactación de las bajas maternales y horas de lactancia. Vacaciones: 31 días laborables con libertad de elección en los períodos de disfrute (incluso por días sueltos), resultando al final un mes y medio. Consideración de las condiciones personales (situación personal y familiar, lugar de domicilio, etc.) del empleado/a en las decisiones sobre cambios de puesto y promociones.

**Pepsico** Existe una ampliación del permiso de maternidad de dos semanas, y dos más en el caso de adopciones internacionales. La baja paternal es de 2 semanas mejorando los 2 días que da la ley en España. Se puede tomar un periodo sabático de tres meses cada 5 años. Además 2 días de permiso para acompañar al médico a un familiar de primer grado siempre que se tenga que intervenir sin estar hospitalizado. Estos 2 días se pueden fraccionar en horas para que se pueda acompañar al familiar en varias ocasiones.

Flexibilidad en los días de permiso por familiar hospitalizado (se pueden coger los días de permiso por familiar hospitalizado hasta 10 días más tarde de la fecha de hospitalización para favorecer la organización familiar. Por ley se tiene derecho a permiso el primer y segundo día de hospitalización)

**Viena.** Las mujeres acumulan lactancia y vacaciones hasta un total de seis meses. Todos tienen contrato indefinido y existe política de proximidad al domicilio. La rotación es la más baja del sector y el nivel salarial está por encima de la media de hostelería.

**Nestlé** ofrece a sus empleadas alargar este periodo solicitando -después de que hayan finalizados las 16 semanas de rigor que marca la ley- una reincorporación a tiempo parcial. **Danone** ofrece 18 semanas y 15 días más por lactancia, que se suelen acumular en horas.

**Caja Madrid** llegó a un acuerdo con los sindicatos que favorece claramente las condiciones respecto a lo establecido por ley. “Además de las 16 semanas y como alternativa al permiso de lactancia, cuentan con diez días hábiles adicionales a continuación de la baja por maternidad y cinco días más para asuntos relacionados con la maternidad, que pueden tomarse a lo largo del primer año de vida del hijo/a. En el año 2000 fueron 13 hombres los que se acogieron a la alternativa a la lactancia”.





En el **IESE**, se permite tomar seis meses de baja por maternidad, de los cuales los cuatro últimos se trabaja a tiempo parcial.

En **MRW** las mujeres que se reincorporan tras la baja por maternidad, piden media jornada. En esta empresa además se concede un permiso de lactancia, de 30 minutos más del mínimo legal, hasta que el niño o niña cumple los nueve meses de edad.

En **HSBC** no se puede hablar de un permiso de maternidad más allá de lo estipulado por ley, pero sí que es una práctica frecuente el que después de las 16 semanas se suma el tiempo de vacaciones, de tal forma que algunas empleadas pueden estar con su bebé casi hasta 5 meses y medio seguidos después de su nacimiento. En esta empresa no se ficha, el abandono por emergencia familiar es una práctica en la que no se exige justificante, existe confianza. Existen además 4 días de asuntos propios.

### 5.1.3 Reintegración después de un permiso largo

Según nuestra legislación, la excedencia voluntaria –de 2 a 5 años– requiere un año de antigüedad como mínimo en la empresa y no hay derecho a reserva de puesto de trabajo. Caso distinto es el de la excedencia por cuidado de prole que puede ser de hasta tres años y en el que la reserva del puesto es durante el primer año. Esta situación hace que en la práctica las excedencias y los años sabáticos sean muy poco utilizados en nuestro país, a pesar de que, tal y como vemos en el gráfico, el 50% de las empresas encuestadas afirman disponer de esta medida.

### 5.1.4 Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley

En España los varones cuentan con dos días como permiso retribuido por el nacimiento de un hijo/a, es lo que se llama permiso por paternidad<sup>14</sup>. En el caso de un permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley, la empresa concede días adicionales a los hombres que han sido padres si renuncian a su sueldo durante ese período.

Si esta medida, el *permiso por paternidad*, y la consiguiente ampliación de los días por parte de la empresa, tiene todavía un uso escaso, menor es la opción de los

<sup>14</sup> La licencia de paternidad –distinta a la baja paterna compartida con la baja maternal de la madre– es un período que se concede al padre independientemente de su cónyuge para dedicar tiempo a su recién nacido y a su pareja/cónyuge. Las leyes nacionales varían enormemente por todo el mundo. Por ejemplo, en Dinamarca, Nueva Zelanda los hombres disfrutan de dos semanas de permiso por paternidad. En Noruega un mes. En otros países como Argelia, Argentina, Egipto y Túnez la duración oscila entre uno y tres días. Y en países como Holanda, Rumania y Vietnam, no se especifica tiempo. En Benin, Chad, Camerún, Congo, Mali y Madagascar permiten que los hombres disfruten de 10 días de permiso “por asuntos familiares relacionados con el hogar del empleado”. En India se conceden 15 días de licencia de paternidad a todos los funcionarios masculinos. Las mujeres han pedido que ese permiso por paternidad se conceda cuando la madre se reincorpore a su trabajo, porque muchas consideran que sus cónyuges no las ayudarán durante el período posterior al parto.

varones que son padres a optar por compartir la baja maternal de la mujer. En nuestro país la mujer trabajadora que es madre tiene derecho a 16 semanas ininterrumpidas. Ella puede distribuir optativamente ese descanso siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. Pasadas las seis semanas, el padre puede optar a disfrutar del resto de las semanas del período de baja por maternidad.

Otra cosa bien distinta son los permisos retribuidos a los que el personal tiene derecho por ley<sup>15</sup>: 15 días por matrimonio; de 2 a 4 días por nacimiento de hijo/a (baja parental) o enfermedad grave o fallecimiento de un familiar próximo; traslado de domicilio habitual (1 día); exámenes, técnicas de preparación al parto, deberes cívicos de carácter obligatorio (el tiempo justificado); lactancia de hijo/a menor de 9 meses (1 hora que puede dividirse en dos fracciones o bien reducción de jornada de media hora); nacimiento de hijo/a prematuro que deba permanecer hospitalizado tras el parto (reducción de 1 a 2 horas con disminución proporcional del salario); guarda legal de hijo/a menor de 6 años o disminuido físico, psíquico o sensorial sin actividad retribuida (reducción de jornada con disminución proporcional del salario).

**Vodafone** El permiso retribuido por paternidad es de cinco días laborables y 7 si hay desplazamiento.

**Mazda** Ampliación del permiso por paternidad a 1 semana.

**Sanofi Aventis** Permiso de paternidad de 10 días.

**Viena** La baja por paternidad es de 8 días.

## 5.2 Flexibilidad en el espacio

A diferencia del resto de Europa, donde en torno al 35% de las grandes empresas utilizan de modo habitual y reglado estas fórmulas, incluidas las pymes, España empieza tímidamente a despertar en los niveles de la Administración Pública más que en las empresas.

Lo más habitual es la combinación del trabajo a distancia con el presencial o simplemente la posibilidad de combinar una u otra opción en distintas etapas de la vida de una persona. Esto facilita sin duda no sólo la retención de talento, sino aspectos tan importantes como la conexión con la empresa en períodos de excedencia y la formación de ese trabajador/a.

En España existen Comunidades Autónomas pioneras en este sentido. Es el caso de la Comunidad de Madrid. El Plan se aprobó en Consejo de Gobierno en Mayo/04 con el fin de promover y potenciar el uso de tecnologías de la información, TI, entre los

<sup>15</sup> Estatuto de los trabajadores y Ley 41/1994.

altos cargos de la Comunidad de Madrid y su personal de apoyo. Por un lado el plan incorpora nuevo equipamiento, que conforma el denominado “Kit de Movilidad”, compuesto por un ordenador de mano, tipo PDA, un teléfono móvil y un ligero y potente ordenador portátil a disposición del directivo/a que lo solicite para viajes. Además, para conocer mejor las funcionalidades y prestaciones de las herramientas ofimáticas disponibles y las de los nuevos dispositivos, se ha desarrollado nuevo material formativo que ha permitido diseñar programas de formación personalizados y flexibles que se han adaptado a la disponibilidad, necesidades y conocimientos previos de cada uno de los altos cargos que conforman el programa, disponiendo de un tutor personal del equipo de formadores que les ha ayudado en este campo.

Tabla 5.3: Flexibilidad en el espacio. Modalidades de oficina virtual<sup>16</sup>

### 1. Videoconferencias

Las empleadas y empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.

### 2. Trabajo en casa. Flexibilidad en el lugar de trabajo<sup>17</sup>

Se puede trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

También en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

<sup>16</sup> Ley 1/1995. Título 1, Capítulo 1, Sección 4ª, Artículo 13. Negociación colectiva y Contrato de trabajo a domicilio:

- Tendrá la consideración de contrato de trabajo a domicilio aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario.

- El contrato se formalizará por escrito con el visado de la oficina de empleo, donde quedará depositado un ejemplar, en el que conste el lugar en el que se realice la prestación laboral, a fin de que puedan exigirse las necesarias medidas de higiene y seguridad que se determinen.

- El salario, cualquiera que sea la forma de su fijación, será, como mínimo, igual al de un trabajador de categoría profesional equivalente en el sector económico de que se trate.

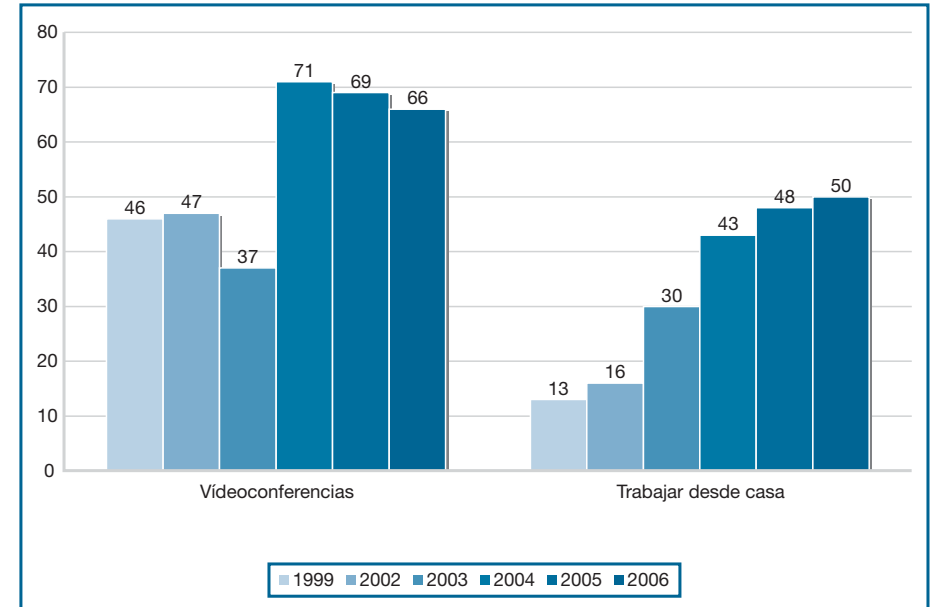
- Todo empresario que ocupe trabajadoras y trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de éstos un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que debe consignarse el nombre del trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas para la fijación del salario, entrega y recepción de objetos elaborados y cuantos otros aspectos de la relación laboral interesen a las partes.

- Las trabajadoras y trabajadores a domicilio podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley, salvo que se trate de un grupo familiar.

<sup>17</sup> Ley 1/1995. Capítulo 3, Art. 40.

### Gráfico comparativo

#### 5.4 Políticas de Flexibilidad en el Espacio:



Hay tres pilares básicos sobre los que se asienta la flexibilidad en el espacio:

- 1. Tecnología.** Es la más fácil de conseguir, pero también es condición imprescindible. Sin la tecnología adecuada no se puede desarrollar la tarea.
- 2. Procesos:** los procesos de la compañía han de irse adecuando para que se puedan realizar de modo remoto.
- 3. Cultura de la compañía:** la cultura acaba ‘materializándose’ en la dirección. Desde ahí se ha de impulsar que se haga uso de la flexibilidad horaria y espacial en los casos convenientes. Lo ha de impulsar primero siendo él quien la utilice y animando a que otros la usen, porque los “más responsables” son los que normalmente no se atreven a pedirla.

Es cierto que no todas las personas son candidatas a trabajar desde casa: por la situación de su casa, por las relaciones con su familia, o por su estilo de organización. Hay que ver si realmente va a ser un bien tanto para la empresa como para la persona.

Dentro de un departamento tampoco siempre es posible que todas las personas accedan a ello: pero sí que han de saber que se confía en ellas, y que si se les puede



proveer de tecnología, y los procesos son adecuados, se les dará esta opción siempre que sea posible.

### 5.2.1 Trabajar desde casa

**Definición:** La empresa provee al empleado/a toda la infraestructura necesaria (ordenador o PC, conexión a Internet o ADSL, Wi-Fi, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en casos puntuales o bien durante una temporada de modo permanente. El fuerte repunte de esta medida en el último año no hace más que poner de manifiesto una necesidad mutua –empresa y trabajador/a-, así como una realidad que determina las relaciones no sólo laborales sino de la vida social en general: la aparición y amplio uso de las nuevas tecnologías.

**Alcatel** tiene 300 personas que disfrutan del 40% de su jornada en régimen de teletrabajo. Van dos días a la semana a la oficina a reuniones y a reportar. El sistema de formación es recibido por el empleado/a a través de la web aunque hay algún módulo también de modo presencial. **Alcatel/Lucent University** permite recibir no sólo formación y actualización técnica en idiomas, sino también gestión del tiempo orientado al teletrabajo.

**Indra**, multinacional de tecnologías de la información, cuenta con 60 personas de los 7000 técnicos y analistas que tienen la posibilidad de trabajar desde casa con asistencia a la oficina un día de referencia. Esta modalidad laboral se acuerda con el responsable directo y comporta un compromiso firmado en una carta de condiciones.

**Nintendo** Dedicada al marketing, venta y operaciones, el 20% de la plantilla tiene portátil, móvil y PDA con la conciencia clara que estas facilidades no son para aumentar las horas de trabajo del empleado/a, sino para favorecer su flexibilidad. **Vodafone** Según el Plan RELAT todos tienen teléfono para uso también personal con otra línea para la familia con 50% de descuento y el portátil con tarjeta de conexión a red local desde cualquier lugar, justificando su necesidad de acuerdo al puesto de trabajo que se ocupa, que son la mayoría de los casos.

**Unisys**, empresa con 35.000 personas de plantilla en todo el mundo y 381 en España tiene un 20% de mujeres. La mayoría son consultores y es evidente que no sólo no se ficha sino que la mayoría tienen ADSL en casa y aparecen en la oficina a media mañana después de haber contestado correos electrónicos y hecho gestiones, y cuando el tráfico es más fluido. Actualmente 30 miembros de la plantilla tienen ADSL pagada total o parcialmente (50%) por la compañía. Se prevé un incremento significativo de esta medida.

El empleado/a cuenta con un Employee Network donde aparece claramente el concepto “Work/Life Balance”. En España esta empresa usa mucho el trabajo en remoto (o teletrabajo) y la flexibilidad en el tiempo de trabajo. En la actualidad se está trabajando en una política global y más ambiciosa de “homeworking”. No se trata simplemente de poner una ADSL en casa de un empleado/a y presumir de teletrabajo: realmente supone una forma diferente de trabajar, que exige tener respuestas específicas a cuestiones como:

## Políticas de Flexibilidad II (Excedencias y Flexibilidad Espacial)

- Gestión del desempeño: obviamente el tiempo de presencia en el trabajo pasa a ser una variable poco relevante para medir el desempeño de una persona. Los resultados son lo relevante: ¿qué resultados? ¿cómo los medimos? ¿cómo gestionamos un desempeño por debajo de lo esperado?

- Gestión de equipos: no es lo mismo gestionar un equipo presente que un equipo remoto. Por eso se ofrece a los managers herramientas concretas para ayudarles en este esfuerzo: cursos para gestionar equipos virtuales, con énfasis en comunicación, gestión del desempeño, etc. Ya que no sólo los managers pueden tener dificultades en este campo.

Como ejemplos, dos casos de éxito de Unisys en el criterio de selección por parte del empleado/a:

- Un candidato comentó en el proceso de selección que vivía lejos de Madrid. En el momento de hacerle la oferta, además de las condiciones económicas y beneficios sociales, se le explicó que podría tener una ADSL en casa y trabajar desde allí en ocasiones. Esto le permitiría, si no tenía que asistir a una reunión, trabajar la primera parte de la mañana en casa y llegar a la oficina en un horario en el que ya no hay atasco. Para llegar a las 9:00 de la mañana necesitaba dos horas; en un horario diferente tarda media hora. Su nivel de satisfacción es altísimo.

- Dos empleadas tienen un acuerdo para trabajar en casa por las tardes. Esto les permite tener más tiempo de presencia con sus niñas y niños sin reducir su tiempo de trabajo ni su salario.

En **HP** existen tres niveles en este sentido:

1. Teleworkers. Viajan mucho y trabajan para HP más de treinta horas al mes. Éstos tienen conexión ADSL a cuenta de la empresa.
2. Aquellos que trabajan entre 15 y 30 horas desde casa. La empresa subvenciona el 50% de la conexión ADSL.
3. Los que trabajan en las oficinas de HP todo el día. Éstos cuentan con importantes descuentos en su conexión ADSL desde casa.

Hay 4 salas de videoconferencias y se usan con mucha asiduidad, sobre todo para reuniones de equipo. Ahorran viajes y tiempo fuera de casa.

El trabajo desde casa, la oficina virtual, es en **IBM** una opción más. “Aquí, el 80% del personal tiene ordenador portátil, el otro 20% no quiere que el trabajo invada su vida privada, y lo respetamos. Nuestros programas de armonización de vida laboral y familiar están auditados por una empresa externa, porque nos interesa que todo esto sea útil de verdad. El coste de todo ello, si es que puede hablarse así, lo consideramos marginal, porque tenemos comprobado que existe un claro beneficio, que es la satisfacción del empleado/a y, por tanto, su rendimiento. Las mujeres responden muy bien a estas nuevas exigencias, son capaces de atender a más cosas a la vez, y como casi todos contamos con ordenadores personales, en cualquier momento podemos responder a una consulta”.

**Nokia**, empresa del sector informático, con una plantilla de 55.000 personas en todo el mundo, cuenta en España con 165 mujeres en plantilla con 80 niñas y niños.



Lo más novedoso es que se puede trabajar desde casa un tiempo variable a la semana (puede ser un día o varios), previa aprobación del superior inmediato. La flexibilidad de entrada y salida es total. Hay parte de la plantilla que nunca viene a la oficina, trabaja desde casa. Incluso las secretarías pueden trabajar un día a la semana desde casa. En cualquier caso no podemos olvidar que siempre hay un porcentaje de personas de la plantilla que no quieren hacer uso de la flexibilidad. En este caso el 30% de la plantilla prefiere un horario convencional, con objeto de separar trabajo y vida personal radicalmente. En este sentido es interesante la iniciativa tomada para formar a los cuadros directivos de equipos virtuales y que está ya incorporado a la escuela interna de formación de Nokia. El 80% disfruta de la posibilidad de trabajo a distancia y el teledespacho.

Dentro del asesoramiento personal y profesional al empleado/a, ocupa un lugar especial el capítulo de la formación y la conexión de las personas en excedencia con la empresa, ya sea por motivo de cuidado de hijas e hijos por otras causas. Aunque este tema se aborda también en el capítulo de flexibilidad espacial, queremos destacar aquí iniciativas como la de los **Supermercados Auchan** que ofrecen formación y conexión con la empresa a todos sus empleados/as en baja maternal y paternal.

### 5.2.2 Videoconferencias

**Definición:** El personal puede celebrar reuniones por videoconferencia con compañeros de trabajo o clientes en otras ciudades para evitar viajes.

*La tendencia actual en los negocios es reducir los viajes no sólo porque son cansados y hacen perder mucho tiempo, sino también por la situación económica en la que estamos y por todos los recortes presupuestarios que se han hecho en casi todas las empresas.*

**Nike** tiene su central en Holanda y ahorra viajes a este país y también a nivel nacional. Hay frecuentes conference call y NetMeeting.

**Bausch** Se usa la videoconferencia mensualmente para las reuniones de equipo y evita un 30% de los viajes.

**Gaes** Uso de las *call conference* y reuniones convocadas al menos con un margen de más de una hora antes de la salida.

**ISS** Muy usada la videoconferencia con la central en Dinamarca y con los comerciales de toda la geografía española.

**Masterfood** Uso en todos los niveles, desde el comité de dirección hasta ventas. La sala de videoconferencia está todo el día ocupada. La fuerza de ventas dispone de ADSL

**Nintendo** La política de videoconferencias, muy frecuentes con la central en Alemania y con otros 7 países europeos, es seguir el ritmo de las reuniones bien organizadas: plan de la reunión, objetivos y hora de finalización

**REE** dispone de sala de videoconferencias en cada centro de trabajo para celebrar reuniones y hacer entrevistas de selección.

## Políticas de Flexibilidad II (Excedencias y Flexibilidad Espacial)

**Sanofi Aventis** también usa la videoconferencia frecuentemente con la central en París, sobre todo.

**Vodafone** La compañía dispone de numerosas salas de videoconferencia con estructura de reunión, muy utilizadas para encuentros con otras operadoras y filiales.

**Unisys:** (35.000 de plantilla en todo el mundo, 381 en España) La estimación de ahorro de costes usando la videoconferencia es de 500 euros por cada videoconferencia nacional y unos 2.000 euros por cada videoconferencia internacional (estimaciones muy moderadas, porque en ocasiones las videoconferencias son de muchos países). El ahorro en total estimado en el año 2006 supera los 70.000 euros. Y no sólo hablamos de reducción de costes, sino que el impacto es muy fuerte en el día a día del personal contratado, limitando los desplazamientos a lo estrictamente necesario. El uso se extiende no sólo para reuniones sino también para entrevistas de selección.

Para el director de Recursos Humanos de **IBM**, las videoconferencias son una clara ventaja competitiva para las empresas. Varias empresas declararon tener equipos de videoconferencia disponibles para todo su personal contratado, pero hace falta que las personas se habitúen a este medio y exista una mayor penetración de estos equipos en el mundo empresarial. IBM tiene *webcams* (cámaras de vídeo mediante Internet) en algunas dependencias, pero utilizan mucho más el sistema de llamadas en conferencia. En la mayoría de empresas que visitamos, estas tecnologías servirían exclusivamente para las necesidades de comunicación internas.

**Sony**, por ejemplo, dispone de cinco instalaciones que se utilizan con regularidad. La utilizan mucho porque están en una época de contención de gastos (viajes). Funciona muy bien junto al *NetMeeting* (programa de comunicación a través de una webcam).

En **Unilever** utilizan webcams en casa y oficina a nivel europeo. La Videoconferencia es muy solicitada, así como las presentaciones on-line (simultáneas, a través de Internet).

En **Intermón** su uso está enfocado a entrevistas de selección y presentaciones de temas, además de evitar viajes y por tanto pérdidas de tiempo personal.

En **Matutano** la utilizan mucho, no sólo a nivel internacional sino también a nivel de España y es una medida muy agradecida dentro de la plantilla.

**Danone** lo utiliza para el reclutamiento en el departamento de RRHH y para algunas reuniones fuera de Europa. Se podría utilizar mucho más. El 11-S produjo un empujón en su utilización.

En **Nokia** las videoconferencias y las *conference-call* son muy usadas entre oficinas, ahorran tiempo, dinero y noches fuera de casa. En el caso de Sudamérica la diferencia horaria hace que estas innovaciones tecnológicas ayuden, aunque no evitan el que la plantilla tenga que trabajar en un horario a veces incómodo.

En el **IESE** las salas de videoconferencia también son muy utilizadas para reuniones de departamento, procesos de admisión en los distintos programas y reuniones internacionales con personal de las diferentes escuelas asociadas de todo el mundo.



## Servicios de Apoyo al Empleado/a

<b>6.1</b>	<b>SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE FAMILIARES</b>	<b>79</b>
<b>6.1.1</b>	<b>SERVICIO DE GUARDERÍA SUBVENCIONADO</b>	<b>81</b>
<b>6.1.2</b>	<b>INFORMACIÓN DE GUARDERÍAS Y DE COLEGIOS</b>	<b>84</b>
<b>6.1.3</b>	<b>INFORMACIÓN SOBRE CENTROS DE ANCIANOS Y DISCAPACITADOS</b>	<b>85</b>
<b>6.1.4</b>	<b>CENTROS DE DEPORTES</b>	<b>86</b>
<b>6.2</b>	<b>POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>86</b>
<b>6.3</b>	<b>POLÍTICAS DE ASESORAMIENTO Y APOYO PROFESIONAL</b>	<b>91</b>

### 6.1 Servicios para el cuidado de familiares

En este segundo grupo de medidas se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que también responde a una actitud de política de apoyo al empleado/a como parte de la misión corporativa. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino también mayor calidad de vida: tiempo y, por tanto, servicios.

**Tabla 6.1** Servicios para cuidado de familiares

#### 1. Guardería dentro de la empresa

La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados dentro de la empresa.

#### Guardería fuera de la empresa

La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:

- Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales
- Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa
- Descuentos en guarderías locales.

#### 2 Información sobre guarderías

La plantilla puede consultar en el departamento de Personal información sobre guarderías cerca de la empresa.

#### 3. Información sobre centros para el cuidado de ancianos

El personal contratado puede consultar en el departamento de Personal para información sobre centros para el cuidado de ancianos cerca de la empresa.

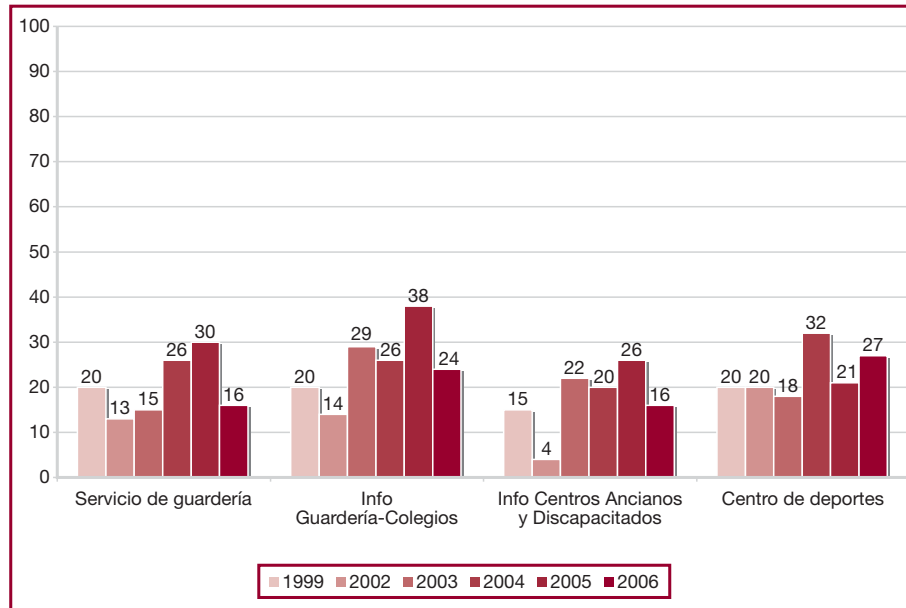
#### 8. Centro de Deportes/fitness

La empresa facilita la utilización de centros de deportes fuera o dentro de la empresa.

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

Gráfico comparativo

6.2 Servicios para el cuidado de familiares:



Según una encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), en España las mujeres tienen menos descendencia de los que realmente desean y proponen como solución.

- **ayudas económicas** a las familias con más de dos descendientes.
- la creación de **guarderías** en los centros laborales y
- **jornadas de trabajo parcial**.

Los resultados de la encuesta indican que en el país –donde sólo el 8,2 por ciento de los hogares tiene tres pequeños–, el 61 por ciento de las mujeres piensa que se tienen menos hijas e hijos de los que realmente se desean.

Las causas de ellos son señaladas por las mismas encuestadas: el 67,3 por ciento asegura que el coste económico de la prole es demasiado elevado; el 42,3 cree que la incorporación de la mujer al trabajo es la principal razón por la que las españolas son más cautelosas a la hora de tener descendencia.

Entre las soluciones consideradas más eficaces por parte de las mismas mujeres están:

- Las ayudas económicas directas. El 52,1% de las mujeres aseguran que ésta es la medida más eficaz para elevar la tasa de natalidad.
- Plazas de Guardería. El 52,5% piensa que una vez resuelto este problema todo sería más fácil.
- Reducción de la jornada laboral femenina: el 50% piensa que ésta será la solución en determinados periodos (maternidad, cuidado dependientes).

Los recursos comunitarios para la atención infantil varían entre los diferentes países europeos. Desde 1990 a 1994, los países con mayor cobertura en la educación de niños de hasta 3 años de edad fueron Alemania oriental (50%), Dinamarca (48%) y Suecia (33%); en España era entonces tan sólo del 2%.

Respecto a las personas mayores, se calcula que el coste medio de los cuidados de larga duración que una persona mayor de 65 años con algún tipo de dependencia tiene que afrontar, ronda los 10.500 euros anuales (todo ello teniendo en cuenta la cofinanciación prevista en la Ley de Dependencia, y contando con que las administraciones sufraguen los gastos de las grandes dependencias y un 30 por ciento de los costes de atención en el resto de niveles). Se calcula que en España hay 819.000 ancianos con algún tipo de discapacidad total y 2.000.000 con algún grado de dependencia.

Un tercio de los años de vida a partir de los 65 discurren en estado de dependencia, con una esperanza de vida a partir de esa edad de 16 años para los hombres y de 20 años para las mujeres.

6.1.1 Servicio de Guardería subvencionado

**Definición:** La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados a su plantilla.

La gran mayoría de las empresas encuestadas carecen de un servicio interno de guardería. Varias de ellas estudian esta posibilidad, pero se enfrentan a varios problemas: escasez de espacio, escasez de plantilla, pocas organizaciones que ofrezcan servicios de guardería que puedan proveerlo en varias ciudades, problemas de “igualdad” mal entendida (¿cómo compensar a aquellos que no tienen descendencia, o problemas jurídicos (¿quién se hace responsable si un niño o niña se hace daño en una guardería de la empresa?). Uno de los directores de Personal afirmaba que el cuidado de niños es responsabilidad del Gobierno, no de la empresa. Muchos de estos directores de Personal prefieren ofrecer más flexibilidad y sueldos por encima de la media, para que los padres puedan organizar el cuidado de la prole ellos mismos. Y es que desgraciadamente éste es sin duda uno de los servicios más caros y más discutidos y uno de los primeros en desaparecer cuando la empresa quiere reducir gastos.

**Asepeyo** tiene un programa anual de ayudas económicas a la familia (guardería: 450 euros anuales y escolar: 375 euros anuales) hasta los 16 años de edad. Programa



anual de ayudas económicas y becas al personal discapacitado o con prole en esta situación.

También está establecido un acuerdo con la Fundación Adecco para la integración en el mercado laboral de discapacitados y personas mayores de 45 años. Además existe un programa de soporte para personal de plantilla con menores discapacitados. Son los llamados Planes Familia en los que se marcan itinerarios de apoyo y empleo para esas personas. También se están llevando planes conjuntos con esta fundación sobre nuevos riesgos psicosociales en la empresa como el acoso laboral y el sexual.

Un paso más ha sido la intermediación de Asepeyo en la búsqueda de servicios no sólo para sus empleados/as, sino también para proveedores. Concretamente se ha iniciado una línea de ayuda y búsqueda de empleo para personas de la plantilla accidentadas procedentes de las empresas aseguradas.

**Agilent Technologies** cuenta con el cheque guardería, formación en gestión del tiempo y del estrés, además de asesoramiento profesional, legal y financiero, sólo para expatriados.

**Basf** ofrece becas, fiesta de Reyes con regalos para los 210 niños de la empresa y subvenciona equipos deportivos entre la plantilla.

**BBVA** tiene un completo paquete de productos y servicios con descuento para empleados/as: Telesistencia, ayuda post-parto, ayuda domiciliaria de acuerdo a una bolsa de horas, oferta de mobiliario adaptado para minusválidas y personas de la tercera edad todo a través de un call-center denominado BBA Salud, disponible también en la intranet.

**Cisco Sistem**, para la atención a personas mayores o dependientes, ofrece una subvención parcial de los gastos originados por el servicio dado por una empresa de servicios contratada por Cisco con este fin. Además cada empleado/a cuenta con 240 euros de bonificación por nacimiento de cada hija y de cada hijo.

**Grupo Pelayo** tiene diferentes ayudas a la familia, además si fallece el padre, la empresa cubre un seguro de vida, y también escolar. Existen subvenciones para campamentos de verano. Respecto a ayudas directas, hay una de 1000 euros para niños y niñas con minusválidas, y una de 300 euros para niños y niñas de 0 a 3 años; además de 200 euros para el periodo de educación obligatoria y de 200 a 300 euros para la universidad.

**REE** ofrece ayudas económicas a empleados/as que son padres de nacimientos múltiples, y también a los que tienen descendientes con alguna discapacidad. También existe una ayuda directa de 1.500 euros para el miembro de la plantilla que sea padre o madre y tenga un salario inferior a una determinada categoría.

**Sanofi-Aventis** tiene un programa de intercambio para hijas e hijos de empleadas y empleados que deseen aprender otro idioma (a través de RRHH se gestiona que el

hijo/a de un empleado/a en España vaya a pasar tres semanas a casa de un empleado/a de Sanofi en otro país). Además promueve actividades de ocio para épocas vacacionales.

En **Viena** la parte de la plantilla que son estudiantes tienen becas de estudios de hasta 500 euros por curso aprobado. Además todos cuentan con ticket-restaurante y descuentos en todos los productos.

**Pepsico** tiene ayuda para guardería de 1000 euros al año; premio por boda, por nacimiento de prole, ayuda escolar y ayuda económica por cada hija e hijo disminuido.

**Louis Vuitton** tiene ayuda para guardería de 300 euros anuales y una ayuda escolar para la prole más mayor con la misma cantidad. Este año han nacido en la empresa 36 niños y en la fiesta de Reyes se repartieron regalos para 430 niñas y niños. Existe el proyecto de tener una guardería propia.

**Vodafone** tiene en la Intranet todo tipo de información sobre supermercados, guarderías, asistencia a ancianos, centros de deporte, etc... bajo el lema "Ayuda en casa". Además concede 64,84 euros anuales por prole hasta los 4 años de edad. Cuando tienen alguna discapacidad, esta cantidad asciende a los 129,69 euros mensuales hasta que alcanza los 15 años. En los casos de familias numerosas, la ayuda es de 323,69 euros anuales por cada hija e hijo que componga la familia numerosa.

**Kidsko** ofrece información sobre guarderías, centros de ancianos, y centro de deportes. Además la guardería, los libros y el uniforme son gratis para las hijas e hijos de empleadas y empleados.

**Mercadona**, empresa familiar de distribución de alimentos española, en plena polémica nacional para reducir las elevadas tasas de temporalidad, ha optado por tener fija toda su plantilla (45.000), de los que el 65% son mujeres, y ha incorporado el servicio de guardería gratuita. Esta iniciativa se inició en el centro logístico de Sant Sadurn d'Anoia (con capacidad para 82 niños y niñas hasta 3 años, de los más de 600 trabajadores y trabajadoras, a los que atiende una plantilla de 14 personas educadoras en la que se invirtieron 600.000 euros). El éxito de esa primera guardería en 2001, motivó la puesta en marcha de otra escuela infantil, en el centro logístico de La Granadina, San Isidro (Alicante). Sevilla, León y Madrid serán otras de las ciudades que se verán beneficiadas con este servicio. También la **Ciudad Financiera del Banco Santander Central Hispano** es pionera por su guardería con capacidad para 400 niños, hijas e hijos de los 8000 empleadas y empleados que trabajan en el vanguardista complejo madrileño.

Entre las empresas que optan por el apoyo financiero, existen diversas iniciativas, desde la de **PPG Ibérica** que subvenciona con 75 euros la compra de sillas de seguridad para los bebés, hasta el apoyo directo de **Caja Madrid**, **Unión Fenosa** o **Nestlé** en el pago de la guardería. **Procter & Gamble** contribuye al gasto de asistencia de la prole ocasionado por los viajes de sus padres. Empresas como **Caja Madrid** tienen plazas reservadas en colegios cercanos a la entidad para las hijas e hijos de su plantilla y **Sanitas** tiene acuerdos con guarderías cercanas con precios especiales.



**Novartis**, además de la ayuda para guarderías, y plazas en colegios cercanos, ofrece una subvención para los gastos de los estudios de niñas y niños de la plantilla así como una ayuda para minusválidos. La **Oficina de Armonización del Mercado Interior** subvenciona vacaciones y estancias lingüísticas para la prole de la plantilla. **Unión Fenosa** ofrece prácticas de verano en la empresa a las hijas e hijos con el personal contratado con remuneración por encima de la beca estándar, además de ofrecer ayuda para los estudios durante el año.

En **Nokia** existe el cheque guardería -100 euros al mes- durante 11 meses para los niños y niñas de 0 a 3 años.

**Nestlé** fue una de las empresas pioneras en tener guardería de empresa, sin embargo, tuvo que cerrarla al cabo de un tiempo dada la baja natalidad. En la actualidad existe una ayuda para guardería, de 70 euros al mes.

**MRW** e **Ifema** también han optado por remunerar a su plantilla a través del cheque guardería. El perfil de la empresa que solicita estos tickets suele pertenecer al sector servicios, consultoría, mercado electrónico y telecomunicaciones. Por otra parte, la construcción, el metal o la automoción aún se muestran resistentes a asumir como propias estas iniciativas. **MRW** concede 100 euros de ayuda a guardería además de una ayuda directa de 3.000 euros por nacimiento de cada hijo/a de empleado/a, cantidad que asciende a 6.000 euros si el bebé nace discapacitado.

En La Ciudad Financiera del **Banco Santander Central Hispano** unidos a la guardería, los indudables beneficios extrasalariales y a la política de asesoramiento personal y profesional hay que añadir los servicios: gimnasio, tiendas, y centro de formación propio con hotel anejo para alojar a personal del grupo de todo el mundo.

**Puerto de Barcelona** ha inaugurado una guardería en sus instalaciones para 90 niños, abierta de 7.00h a 19.30h. Es una iniciativa de la escuela de educación infantil Simphonie. Convenio establecido entre el Departament de Benestar y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, según el cual cada administración aportará el 33.3% del importe de la construcción del centro. Barcelona Activa.

En líneas generales se observa que las guarderías de empresa tienden a disminuir, mientras que crecen las guarderías en polígonos industriales compartidas por varias empresas. Los ejemplos paradigmáticos acostumbra a ser multinacionales y grandes superficies. Como aspecto negativo, destacar que algunos ven en esta medida tan sólo un modo de trabajar más horas, de no tener excusa para estar disponible para la empresa. Por el contrario, quienes ven los beneficios, destacan la fidelización del personal y la posibilidad de estar más tiempo con hijos e hijas, concretamente los dos trayectos, el de ida y el de vuelta al trabajo.

### 6.1.2 Información de Guarderías y de Colegios

Definición: Miembros de la plantilla pueden consultar al departamento de Personal o en la Intranet para obtener información sobre guarderías y colegios cercanos a la empresa.

En **Caja Madrid** muchos servicios llegan al conocimiento del empleado/a a través de un portal que cuenta con 6.000 accesos diarios, el más visitado después de Terra. Gracias a una tarjeta personalizada, el profesional puede acceder desde su casa al Portal que ofrece multitud de servicios agrupados en torno a tres conceptos: comunidad (en el que se incluye todo lo relacionado con las personas y sus familias, así como información sobre guarderías y colegios), didáctico y profesional. Gracias a una plantilla de unas 12.500 personas, se logran interesantes descuentos en guarderías, gimnasios y agencias de viajes. Además, **Caja Madrid** invirtió 150.2 millones de euros el año 2003 a través de la Obra Social y de la Fundación, desde donde se gestionan una serie de guarderías concertadas así como centros especiales para personas discapacitadas. Está claro que la información útil es un servicio más.

El Portal del empleado/a de "Asepeyo Club" tiene ofertas de servicios más económicos: salud, ocio, restauración, tintorería, gimnasio... gracias a los acuerdos con empresas. Todos tienen seguro médico para ellos y su familia. Las pruebas médicas aparecen en nómina como retribución en especie. Gracias al Programa "Integra" nacido en 2004 se han logrado dos objetivos: integrar laboralmente a las personas con discapacidad y ayudar a quienes tienen prole con alguna discapacidad.

En **Procter& Gamble España** se dispone de información sobre guarderías, cuidado de mayores y la posibilidad de acogerse a las ayudas para sufragar estos gastos.

**Danone** y **Matutano** ofrecen este servicio a través de sus servicios de asesoramiento: "Danone te cuida" y "Matutano Plus", respectivamente.

### 6.1.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados

**Definición:** Se puede consultar al departamento de Personal o en la Intranet para recibir información sobre centros para el cuidado de mayores y personas con discapacidad.

Una de cada tres personas en activo tiene un ascendiente mayor de 56 años; de éstas un 34% tiene algún grado de minusvalía o dependencia. La ley protege y ayuda a estas personas y a sus familias, pero muchas veces por desconocimiento o falta de tiempo para gestionarlos o informarse, estos beneficios no se utilizan. En España hay 6 millones de personas ancianas, y se calcula que en un futuro no muy lejano se alcanzarán los 8 millones.

**Caja Madrid** participa como socio con un 43% en Quavita, es una iniciativa en la que se engloban residencias de día, transporte, revisiones periódicas y teleasistencia. Aún hay poca sensibilidad hacia el tema, y se utiliza muy poco en las empresas a pesar de ser un servicio relativamente barato y asequible.

### 6.1.4 Centros de Deportes

El Centro de deportes es una iniciativa con éxito. En **Danone** tienen un Centro concertado. En **Sara Lee** la empresa paga la matrícula del centro de deportes.

En otros, como **HP** existe centro de deportes, pistas de baloncesto, fútbol sala, squash y tenis a disposición de todo el personal. **Catalana Seguros** fue pionero en crear un centro social dentro del mismo complejo.

Empresas como **TMB** y **Danone** organizan además ligas de fútbol que tienen mucho éxito entre la plantilla: Danone World Cup.

## 6.2 Políticas de formación y desarrollo

*El tiempo y el estrés son los grandes temas de nuestra era, también en la empresa. Con un coste relativamente bajo estos cursos consiguen una afluencia voluntaria casi del 100%. El hecho de que distintos programas europeos e internacionales hayan propiciado, con sus campañas de opinión pública y sus premios, diversos reconocimientos y certificaciones, favorecen el que estos programas ocupen cada vez más un lugar preeminente en las empresas. Frente al debate sobre quién debe realizar esta función de servicio al ciudadano –ayuntamientos o empresa- crece una cierta tendencia al ver que la empresa tiene mucho que decir en un mundo en el que retroceden las ideologías y los sistemas de la clase política, en favor de la empresa como configuradora de la sociedad.*

Tabla 6.3: Políticas de formación y Desarrollo<sup>18</sup>

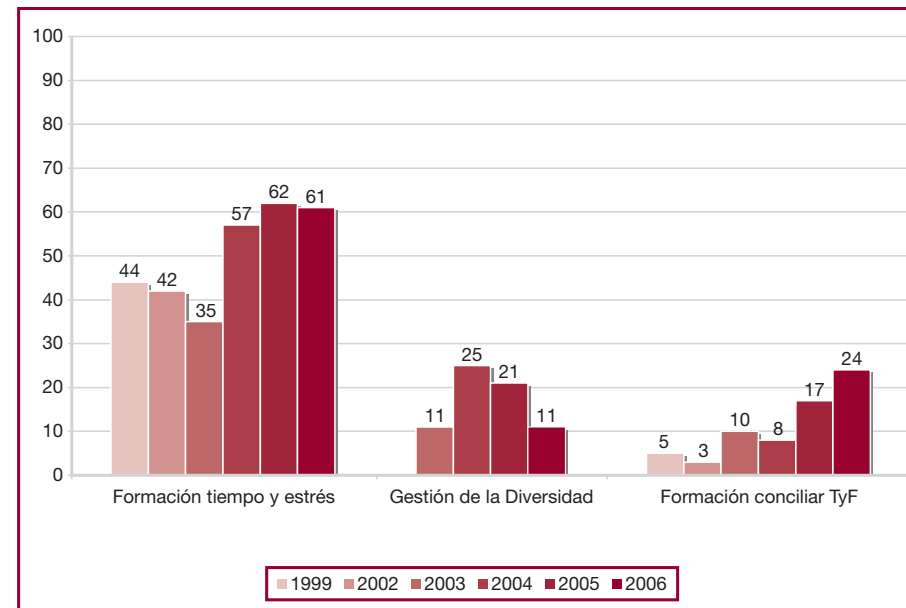
<p><b>1. Gestión del tiempo</b> Cursos que ayudan a organizarse mejor.</p> <p><b>Gestión del estrés</b> Cursos que ayudan a relajarse, analizar las fuentes del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos.</p>
<p><b>2. Gestión de la Diversidad. Formación en las diferencias entre hombres y mujeres</b></p>
<p><b>3. Conflictos trabajo-familia</b> Cursos que ayudan al personal contratado y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal.</p>

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

<sup>18</sup> Programa de Conciliación Trabajo y Familia. Negociación colectiva.

### Gráfico comparativo

#### 6.4 Políticas de Formación y Desarrollo:



En **Nike** destaca su programa para directivos denominado “Time Management Training” destinado a la sensibilización y formación de directivos en materias de gestión del tiempo de sus equipos, sobre cómo lograr reuniones efectivas y uso del mail y la agenda electrónica. También destaca “Coaching for excellence” que ayuda a definir objetivos a principio de año y revisarlos al final.

**Basf** tiene una media de 50 horas de formación por empleado/a al año. Resulta especialmente importante el programa de desarrollo de competencias para jefes de equipo. El objetivo: prevenir el estrés y la gestión del conflicto. Hay también talleres de clima de riesgos psicosociales.

**Bausch&Lomb** tiene cursos de gestión del tiempo, optimización de recursos y liderazgo.

**Cisco** destaca por cursos de formación sobre diversidad enfocados al análisis de las diferencias hombre-mujer en los ámbitos directivos y profesionales, y también al estudio y comprensión de la riqueza cultural de los distintos lugares de procedencia y la tolerancia e integración en la convivencia de distintos credos religiosos. Los cursos de gestión del tiempo personal incluyen aspectos tan básicos y útiles como la gestión del mail.

**Pepsico** tiene programas de gestión del tiempo, de gestión del correo, lista de tareas e inteligencia emocional.

**Gaes** gracias a la encuesta de clima psicosocial, sobre todo en fábrica, puede marcar nuevas directrices y diseñar los cursos de trabajo en equipo.

**Grupo Pelayo** tiene una subvención para formación de hasta 3000 euros sin retorno.

**Infojobs** diseña para cada empleado/a un plan de desarrollo, formación y evaluación personal en un software, además de ofrecer cursos de gestión del tiempo anuales.

**Kidsko** tiene formación a cargo de la empresa en temas técnicos de estimulación temprana, cocina y dirección de equipos. Existe Escuela de Padres y también cobertura del servicio de escuela en vacaciones.

**Leadership and Talent Manager** tiene información sobre guarderías y centros de ancianos, y también de deporte. Este Banco de Inversión ha confiado a una empresa externa todo un servicio de asesoramiento psicológico, legal, médicos, canguros e incluso organización de viajes.

**Mazda** realiza un plan de desarrollo individual a través de dos entrevistas anuales entre empleado/a y supervisor. Formación en Gestión del Tiempo y del estrés y en Liderazgo participativo a todos los gerentes y directores.

**Unisys** tiene una universidad corporativa con temas técnicos pero también estratégicos como gestión del tiempo: “gestionando tu día”, gestión de conflictos, diversidad (religión, raza) y estilos directivos hombre-mujer. Además, un plan de carrera con amplio protagonismo del empleado/a que puede ralentizarla de acuerdo a sus necesidades y el momento de la empresa.

**REE** dedica unas 56.000 horas de formación al año, más del 77% son dentro de la jornada laboral (fuera de jornada se realiza básicamente la formación en idiomas, algunos de los cursos de postgrado y parte de los Masters). El 94 % de la plantilla realiza formación con una dedicación de 58 horas al año a su desarrollo profesional. Temas que de algún modo tienen que ver con conciliación: gestión del tiempo y del estrés, valores corporativos y evaluación de riesgos psicosociales.

**Sanofi-Aventis** cuenta con una plataforma de *e-learning*, formación en idiomas, formación en habilidades, formación externa, becas para formación, y unas políticas de desarrollo profesional dentro de la compañía.

**Asepeyo** tiene planes de carrera individualizados anuales, en los que se detecta el potencial de cada empleado/a gracias a herramientas como el programa Telémaco destinado precisamente a potenciar el talento, financiación total o parcial de especialidades, y programa anual de becas para el 100% del personal con 12 meses

de antigüedad. En la actualidad se benefician de esta medida 150 personas de la plantilla.

Se han desarrollado alianzas estratégicas con entidades especialistas en temas como la prevención y tratamiento de diversas adicciones (prevención del tabaquismo –anticipándose un año a la ley-, obesidad,). Una forma de ayudar al empleado/a cercano a la jubilación a readaptar su vida y su tiempo a una nueva etapa es reducir progresivamente su horario llegados los 60 años, de manera que pueda disfrutar adicionalmente de más días de vacaciones y aprenda así a disfrutar del ocio, los hobbies y el tiempo libre, todo ello sin reducción de salario.

En **Nestlé**, por cuyo centro de formación pasan anualmente 7.600 personas, acaban de incorporar la enseñanza de algunas materias a través de *e-learning*. Cuenta con módulos de formación del Programa Óptima en el Centro propio de Formación para impartir cursos que tienen que ver con temas tan variados como visión y unidad en la empresa, políticas retributivas, gestión del tiempo y del estrés o conciliación. Otras empresas, como **Unión Fenosa**, cuenta con programas de salud laboral que abarcan temas tan variados como la prevención del cáncer de mama y de osteoporosis. También existen terapias para dejar de fumar.

En **Novartis** la formación que ofrece la empresa tiene lugar dentro de las horas de trabajo. Se ofrece la gestión del tiempo y la gestión del estrés y todo tipo de conflictos entre trabajo y familia. A los operarios se les ha entregado un folleto explicativo donde se incluyen cuestiones como el respeto por el trabajo ajeno y el propio. En su programa de conciliación llamado “Trébol”, se abarcan diferentes áreas. Entre ellas cabe destacar el “Trébol del miércoles”, cursos interactivos que se reciben por mail, en los que se trata de un tema concreto, que puede estar relacionado con el estrés, el descanso en el trabajo, etc.

En **Procter & Gamble España** la formación siempre está incluida dentro del horario laboral y está abierta a todos. Los cursos más demandados son los de **gestión del tiempo** impartido internamente y el de **gestión del estrés** que corre a cargo de una consultora externa.

**Sony, TMB, Sara Lee, Henkel, y Nestlé** cuentan con un módulo de **gestión del tiempo** básico para los directivos. **Danone** lo enfoca como un curso de “Ladrones de tiempo”.

Además de la formación específica, **HP** destaca por la frecuencia en sus cursos de gestión del tiempo y del estrés (impartidos dos o tres veces al año). **IBM** cuenta con cursos de gestión de estrés que se imparten dentro del horario laboral por personal sanitario cualificado, y lo mismo sucede en **Nestlé** y **Sanitas**.

En **Catalana Occidente** los cursos de gestión del estrés son para el personal del centro de atención telefónica. Existen también en **TMB** (*Transports Metropolitans de Barcelona*), **Sara Lee**, y **Matutano**.

Nokia cuenta con una empresa externa, dedicada a servicios referentes a la conciliación que favorecen la vida del empleado/a, además de ofrecer cursos de gestión del tiempo y gestión del estrés.

Esta empresa acoge los casos de ayuda psicológica a coste de la empresa en temas tan variados como dejar de fumar, superar el miedo a volar y problemas de pareja. Al no estar contemplados muchos de estos aspectos en España dentro de la Seguridad Social estas políticas adquieren una importancia enorme, ya que afectan al trabajo del empleado/a y su desempeño. El porcentaje de utilización es del 10% y las bajas por estrés prácticamente han desaparecido. Los datos se tratan con total confidencialidad. En el caso de la trayectoria profesional, dos veces al año se incluye una conversación con el superior inmediato sobre trayectoria profesional y plan de desarrollo, que incluye la pregunta sobre conciliación de la vida laboral y personal con libertad de responder o no.

La formación en **gestión de la diversidad** va en aumento. En empresas como **TMB** se ha llegado a la conclusión de que tienen que hacer cursos de gestión de la diversidad para desarrollar la capacidad de aceptación y de manejo de conflictos, debido al gran aumento de la inmigración que en los últimos años está teniendo lugar en el área metropolitana de Barcelona, y debido también a que es un servicio público muy utilizado por personas con bajos ingresos. Están estudiando contratar a conductores musulmanes ya que tienen muchos problemas para encontrar personas que quieran trabajar en domingo. En **Sara Lee** prefieren hablar más de “inclusión” que de diversidad.

En **Procter & Gamble** asociado a la flexibilidad y a la igualdad de oportunidades está el empeño por formar en la verdadera diversidad: la de ser hombre o ser mujer. Compatible con el empeño por facilitar la igualdad de representación entre hombres y mujeres en todos los niveles directivos están los cursos de formación obligatorios para todos aquellos que están implicados en la selección de candidatos. Durante el curso –denominado “People Development College”- se habla de las diferencias en el estilo de comunicación y liderazgo entre hombres y mujeres. Se intenta así que los entrevistadores sean conscientes de estas diferencias a la hora de evaluar al candidato.

Menor frecuencia tienen los cursos de gestión de conflictos Trabajo y Familia, los de educación prenatal y nutrición frente a la importancia de los **Cursos sobre el papel como Padres y Cónyuges**.

Referencias como la de AT&T pueden servir de pauta y ejemplo. Esta multinacional diseñó un amplio programa para padres con menores en edad escolar. Consideraba que era un plan de futuro necesario para sus 250.000 personas en plantilla. En el **IESE** existen cursos sobre comunicación matrimonial y educación en distintas etapas educativas (Primeros Pasos, Primeras Letras y Adolescencia) gratuitos para la plantilla y abiertos para antiguos alumnos, amigos y conocidos.

## 6.3 Políticas de asesoramiento y apoyo profesional

Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de una variación en la situación privada, la empresa debe disponer de un sistema para detectar, tratar y seguir estos cambios. El *mentoring*<sup>19</sup> y el *coaching*<sup>20</sup> son dos servicios esenciales para poder aplicar las políticas de flexibilidad y de ayuda a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Existen diferentes tipos de asesoramiento para distintas problemáticas: asesoramiento de trayectoria profesional, asistencia socio-psicológica, asesoramiento jurídico/fiscal y asistencia a expatriados.

Tabla 6.5: Servicios de asesoramiento y apoyo profesional

### 1. Asesoramiento de trayectoria profesional

(en el que se trata explícitamente la conciliación trabajo y familia / vida personal). Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la trayectoria profesional. Ofrecido por el jefe o jefa directo o especialista de personal.

### 2. Asesoramiento legal/ financiero/fiscal

Para cuestiones tales como créditos, hipotecas, etc.

### 3. Asesoramiento psicológico/familiar

Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, menores con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el servicio médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en personal.

### 4. Asesoramiento para expatriados

Para personal de plantilla emigrante y sus familias.

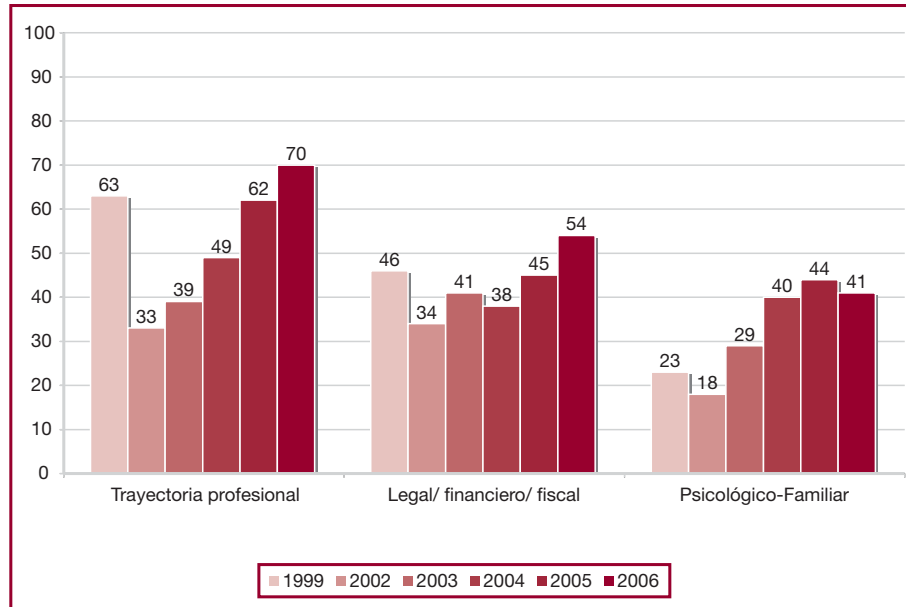
Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

<sup>19</sup> Esta palabra no tiene traducción en español. El término mentor procede de la obra La Odisea, escrita por el poeta griego Homero. Ulises se prepara para ir a luchar a la guerra de Troya. En aquel entonces las guerras duraban muchos años y se da cuenta de que va a dejar solo a su hijo Telémaco, su único heredero. Telémaco debía ser preparado para ser rey y sustituir a Ulises, quien confía en su leal amigo Mentor para que sea el tutor de Telémaco mientras él está fuera.

<sup>20</sup> La palabra coaching procede de termino to coach, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Gráfico comparativo

6.6 Políticas de Asesoramiento y apoyo profesional:



El asesoramiento profesional y personal lo pueden proveer especialistas (psicólogos/as, médicos/as, abogados/as), como es el caso en los Employee Assistance Programs (E.A.P. o programas de ayuda a empleado/a), que existen principalmente en Estados Unidos y Reino Unido. Todas las empresas españolas tienen un servicio médico vinculado, bien interno o externo, pero muy pocas ofrecen asesoramiento especializado.

**REE** cuenta con asesoramiento fiscal, jurídico y financiero. La movilidad geográfica entre distintos centros de trabajo, se realiza siempre bajo el principio de voluntariedad. En los casos en que este traslado ha sido necesario, negociado con la representación sindical, se ofrece además de las ayudas económicas, un plan de recolocación para los cónyuges. En todos los casos de movilidad geográfica y/o funcional se aplica el Plan de Acogida, cuyo objetivo es facilitar durante los cinco primeros días la incorporación de la persona a su nuevo puesto de trabajo con el apoyo de una tutoría.

**Mazda** El asesoramiento legal para todos está externalizado. **Sanofi-Aventis** tiene asesoramiento legal y financiero.

**Nike** tiene también una empresa externa que provee de canguros, profesores, cuidadores, centros de día, selección de personal doméstico, consultas de salud, gestiones administrativas, gestión de vacaciones, asesoramiento fiscal y asesoramiento psicológico.

**Basf** tiene una persona en “Asuntos Sociales” dedicada exclusivamente a estos temas. Existe una total confidencialidad y sólo llega el nombre del interesado a la mesa de la Dirección de Recursos Humanos para las autorizaciones de préstamos en condiciones especiales en lo que respecta a compra de vivienda y vehículos, además de becas escolares hasta la finalización de los estudios de universidad de las hijas e hijos del personal de plantilla.

**Bausch&Lomb** tiene un plan de carrera para todo el personal, el plan “Línea Etica” para que cualquier trabajador/a pueda telefónicamente y anónimamente plantear cuestiones y al “Plan Familia” con la Fundación Adecco para la inserción laboral de familiares con alguna discapacidad.

**Cisco** cuenta con un servicio de outplacement precedido siempre de un plan de mejora de 6 meses. La compañía pone a servicio de la plantilla, un servicio de atención jurídica. Existe un número de teléfono disponible en la Intranet que nació a raíz del 11 de marzo como ayuda psicológica. Hoy, este servicio gratuito y anónimo, ofrece asistencia en casos de separaciones, fallecimiento de un familiar y problemas educativos con las hijas e hijos. **Gaes** cuenta con un plan de expatriados. El asesoramiento legal, financiero, y fiscal está disponible en **HP** para toda la plantilla, pero muy especialmente para los expatriados. Para ellos tiene además una empresa encargada de facilitarles su vida en España (colegios, vivienda, etc.). En **Nokia**, una agencia externa se ocupa de todos los pormenores para hacer amable este tránsito y el cambio cultural que supone.

Algunas empresas ofrecen un servicio de asesoramiento de carrera profesional, pero no todas tienen en cuenta la situación privada del empleado/a a la hora de evaluar resultados o de hacer entrevistas para su promoción. Por otra parte, es evidente que acontecimientos inesperados en la vida personal pueden poner en peligro el alcance de los objetivos profesionales. En **Caja Madrid**, por ejemplo, la evaluación del trabajo se hace de forma descentralizada. Todos los responsables y directivos reciben formación de cómo evaluar a sus equipos de trabajo. De manera que, se convierta en un proceso de comunicación y reflexión en el que adicionalmente se determina el futuro desarrollo profesional y se definen las preferencias tanto funcionales como geográficas de las personas.

Una cuestión ética todavía más difícil es si desde la asesoría se debe desaconsejar a un empleado/a un cambio profesional que está en clara contradicción con sus



responsabilidades familiares. El papel del asesor es arbitrar estos elementos. Este arbitraje no significa decirle al empleado/a lo que debe hacer, sino ayudarlo a reflexionar sobre su vida: “Un asesor no debe intervenir. Debe asesorar, orientar y sugerir. Pero no puede decir lo que una persona tiene que hacer”, afirma el director de personal de **Nutrexpa**.

Otro problema común se presenta en empresas que tienen definido un camino específico de carrera profesional para cada puesto de trabajo. Estas empresas entienden que este trayecto debe seguirse hasta el final. La cultura de “up or out” (arriba o afuera) es especialmente frecuente en el mundo de la consultoría. Las empresas FR deben comunicar claramente que el rechazar una promoción para poder mantener un equilibrio entre trabajo, familia y vida personal (la llamada “meseta profesional”) no implica un estigma o suicidio profesional. Es el caso, aunque no el único, de profesionales cuya maternidad es reciente o de matrimonios que se ven ante el dilema de separarse temporalmente, por exigencias de movilidad geográfica de la empresa.

**IBM** subcontrata esta asistencia especializada para su personal. En **HP** cada uno tiene definidos unos objetivos y es evaluado por su superior y el responsable de Personal que en conjunto ayudan a diseñar alternativas de trayectoria profesional.

En la pyme **COFACE** existe preocupación por la trayectoria profesional del empleado/a. Se hacen entrevistas personales de evaluación todos los años, y existe una comunicación constante sobre la política de trabajar con las puertas abiertas.

En **Procter & Gamble** existe un Programa de Evaluación anual, el asesoramiento individual sobre su trayectoria profesional. Los jefes de departamento deben ceñirse a una serie de cuestiones muy concretas, entre las que se aseguran reflexiones sobre conciliación en los temas personales y familiares.

En **Danone** hablan del Círculo de desarrollo de recursos: cada empleado/a tiene un superior (Manager o Director de RRHH) que es el que se encarga de enfocar la trayectoria profesional de las personas que tiene a su cargo. También subcontrata a una empresa para que realice balances profesionales personales.

En **La Caixa** ya sólo se habla de trayectoria, la palabra “carrera” está borrada de la cultura de la empresa. Tienen un programa de desarrollo profesional llamado “Trayectoria vital”. Del nuevo personal contratado, más del 60% son mujeres.

En **Procter & Gamble España** se dispone de asesoramiento psicológico desde el servicio médico de la empresa para la plantilla y, si hay necesidad, para sus familiares. Se ofrece la opción de asistir hasta a 7 sesiones pagadas por la empresa. El asesoramiento legal, financiero y de muchos otros temas personales se ofrece desde

su Plan Trabajo-Vida a través de la contratación de una empresa de servicios pagada al 100% por **P&G**: 116 personas han utilizado este servicio.

En **HP** disponen de un servicio integral semejante al de **Danone** y en este caso también está subcontratado. Este servicio es proporcional a la categoría del empleado/a.

En **BASF** esta política la tienen enfocada a nivel de grupo y no tanto a nivel personal o individual. Existe ayuda en la búsqueda de vivienda.

En el **Grupo Sara Lee** también existe este servicio con una atención especial a estudiantes becarios desplazados. **Pepsico Matutano**, también tiene una amplia política de expatriación. En **Vips**, se plantea incluso un plan de empleo para los familiares de personas inmigrantes pertenecientes a la plantilla de la empresa.

En **Sony**, multinacional japonesa en la que gran parte del personal son extranjeros, además de buscarles casa, se realiza outplacement para cónyuges, se buscan colegios para niños y niñas y se les facilitan clases de idiomas, asesoría fiscal y realización de la renta. La empresa además corre con todos los gastos para que lleguen al país dos semanas antes de empezar a trabajar y se puedan familiarizar con el medio.

Especial interés presenta el caso de **Repsol YPF**, empresa que dadas las características de su actividad –refinerías, plantas químicas, explotaciones- cuenta con un gran volumen de expatriados: 400 en total. La persona responsable de Retribución y Compensación del Grupo, madre de tres, vio la necesidad de poner en marcha lo que se ha llamado “Proyecto de Carrera Dual”. Para ello se han inspirado en las soluciones dadas a este tema por otras multinacionales pero a la vez adaptando las políticas en función de las características de su propia plantilla y de los países a los que se desplazan: Portugal, diversos países de América Latina y Norte de África. La filosofía del proyecto es que la familia es muy importante en la satisfacción integral del expatriado, y por tanto, también a ella se debe gran parte de la atención. El cónyuge- que no tiene por qué ser la mujer- pierde muchas veces tiempo, trabajo y oportunidades con este desplazamiento profesional. La empresa les ofrece –a quienes son más jóvenes- cursar estudios en otros países. En otros casos la oferta es el acceso a una ocupación efectiva adecuada a su perfil a través de una página web perteneciente a una Red de Compañías Internacionales. En América Latina donde tiene gran fuerza la Fundación Repsol, se les pone en contacto con ONG de Recuperación de patrimonio o de ayuda humanitaria, especialmente en países como Colombia y Ecuador. Finalmente, en países como Argentina se facilita al cónyuge la convalidación del título y establecerse como autónomo o encontrar un empleo. En **Roche Diagnostics** existe el problema de la escasa movilidad geográfica y esto repercute en la posibilidad de poder trazar trayectorias profesionales.

**Caja Madrid** sigue la estrategia de mantener siempre una entrevista y una sesión informativa sobre el nuevo país y sus circunstancias, no sólo con el empleado/a, sino también con toda su familia. Además, en estos casos existe una política muy cuidadosa de estudio previo, no sólo de las condiciones del candidato, sino de las características de su familia y, una vez tomada una decisión, se hace el esfuerzo por atender a todos los detalles del desplazamiento al nuevo país.

En **Masterfood** el 13% de la plantilla son extranjeros: Plan de acogida y servicios a expatriados.

En **Vodafone** es posible en algunos casos desempeñar funciones internacionales dentro de la compañía –aunque no carrera profesional- trabajando en el 50% del proyecto desde la operadora del país del que se procede. Gracias a la tecnología se puede estar haciendo carrera internacional gracias a un proyecto realizado al 50% por Vodafone Grupo y el otro 50% por la operadora del país correspondiente. En otros casos, cuando el desplazamiento es inevitable, se busca trabajo para el cónyuge y se sigue un plan de integración familiar a través de las familias de empleadas y empleados del grupo en esta ciudad. También se da la posibilidad en algunos casos de probar durante 2 a 6 meses en el país de destino. Una agencia denominada EMIGRA atiende sólo a personas expatriadas.

**Alcatel** tiene una empresa externa contratada y una persona en recursos humanos que se dedica full-time a las 40 personas expatriadas ayudándoles en todo lo referente a vivienda, colegios y trámites burocráticos de inserción en el nuevo país.

En **Danone** hay un programa específico para la integración de las personas expatriadas y para el personal de plantilla que sufre movilidad laboral. Este consta de una ayuda a la integración en el país o ciudad, ayuda o búsqueda de trabajo al cónyuge o pareja, búsqueda de vivienda, de escuelas, asesoramientos en cuestiones fiscales o bancarias. El servicio está subcontratado.

En **HSBC** el asesoramiento profesional, personal y familiar es a la medida de cada empleado/a. Esta empresa tiene en España casi un 10% de expatriados y tienen políticas concretas para facilitar la ayuda a la hora de proporcionar vivienda, colegios, etc.



## Beneficios Sociales (dentro o fuera del Salario)<sup>21</sup>

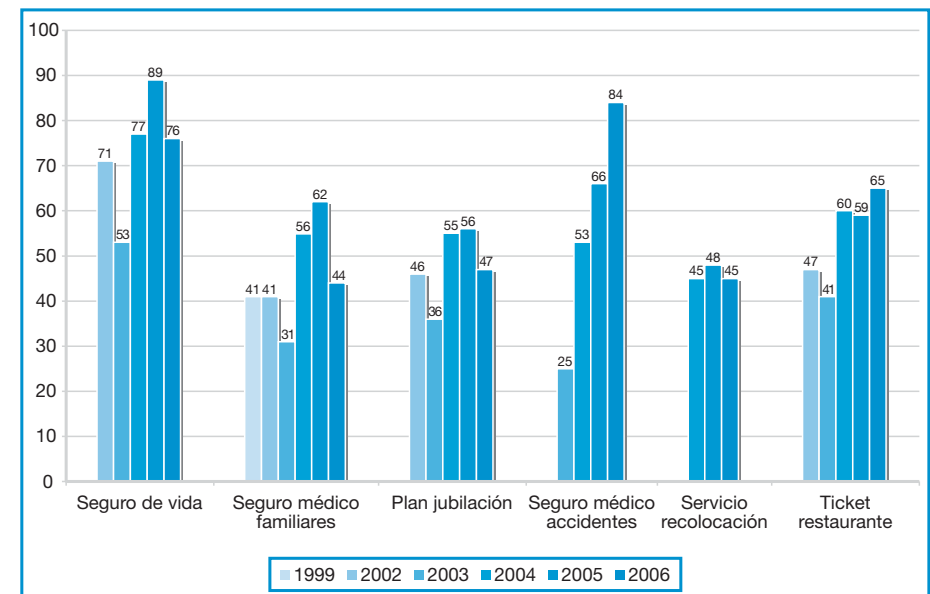
## Beneficios Sociales (dentro o fuera del Salario)

Tabla 7.1: Beneficios sociales

1. Seguro de vida <sup>22</sup>
2. Seguro médico para el cónyuge <sup>23</sup> . Seguro médico para la prole <sup>24</sup>
3. Plan de jubilación <sup>25</sup>
4. Outplacement
7. Ticket restaurante <sup>26</sup>

Tabla elaborada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2006)

### 7.2 Gráfico comparativo



<sup>21</sup> Muchas veces estos beneficios están incluidos en la retribución a la carta o flexible. La empresa ofrece a las empleadas y empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, etc.  
<sup>22</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997.  
<sup>23</sup> RD 1426/1997 y negociación colectiva.  
<sup>24</sup> RD 1426/1997 y negociación colectiva.  
<sup>25</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997.  
<sup>26</sup> LGSS/94, Art. 109, RD 2064/1995 (Art. 23.1 d), a efectos de IRPF Ley 40/1998 Art. 43-redacción Ley 46/2002 Art. 22 y Ley 62/2003 Art. 1 y 44, RD 214/1999 Art. 42 a 47. Negociación colectiva.



Por retribución fija entendemos aquella en la cual el módulo de remuneración no varía, de manera que el trabajador/a sabe lo que percibirá como contraprestación a sus servicios. Es fija la retribución por unidad de tiempo y por servicio.

La retribución variable, procedente de Estados Unidos, está tomando en España un peso cada vez mayor. El Estatuto de los Trabajadores autoriza expresamente complementar la retribución del trabajador/a en función del trabajo realizado y de la situación/resultados de la empresa. De ahí que el término que se utiliza sea variable. Hasta hace muy poco era un sistema de incentivación, favorecía que el trabajador/a sintiera la empresa y sus resultados como propios. Hoy el concepto se amplía: la retribución flexible, o “a la carta” puede convertirse en un modo de captación y/o retención del talento ya escaso en numerosos puestos. A igualdad de salario, el empleado/a elige, por lo general la empresa más flexible y con un paquete de compensación personal que favorezca su conciliación<sup>27</sup>.

**BBVA** Dentro del sistema de retribución flexible, la plantilla puede optar por el seguro médico, ticket guardería, tarjeta restaurante y bonus anual sobre las acciones de BBVA. Complementario a este sistema de compensación personal, están los productos (hogar, vivienda, coche, amortización de préstamos) con hasta un 15% de descuento y amplias coberturas.

En **Cisco** el seguro médico está sufragado al 100% para el empleado/a y toda su familia. El Seguro de vida es equivalente a 6 veces el salario base. Hay planes de pensiones, ticket restaurante y coche de empresa que en los casos que se desee puede ser furgoneta para uso familiar. El ticket restaurante cubre los 180 euros mensuales.

**Gaes** Seguro médico dentro de la retribución flexible.

**American Nike** Forman parte de la retribución flexible el Seguro médico, seguro de vida, de accidentes, renting, formación, equipos informáticos, adsl, y Plan de pensiones compartido con la empresa.

**Grupo Pelayo** Préstamos ventajosos en compra de coche o ayudas para vivienda. El cheque restaurante, así como el seguro de salud y la compra de servicios informáticos están dentro del paquete de retribución flexible.

**Indra** Todos tienen seguro de vida y accidente. El seguro médico es parte de la retribución flexible. Hay ticket restaurante y restaurante de empresa subvencionado al 100%.

**Unisys** Como parte de la retribución flexible está la oferta de ticket restaurante, seguro médico, plan de pensiones, seguro de vida y coches de empresa (comerciales y directivos).

**Alcatel** tiene seguro médico, de accidente, de vida/viaje, y comedor subvencionado al 100%.

**Basf** cuenta con seguro médico para el empleado/a que se hace extensivo a la familia en condiciones ventajosas. Seguro de accidente obligatorio con un suplemento para los que viajan. Plan de pensiones en el que la empresa aporta el triple que el empleado/a, hasta un límite. Comedor subvencionado al 75%. Agencia de viajes interna, dentro de la empresa.

**Bausch&Lomb** tiene cheque restaurante, parking, seguro de accidentes, plan de pensiones compartido con la compañía, seguro médico para el empleado/a y el 50% para la familia, además de servicio odontológico.

**Infojobs** Dentro de lo que es el portal del empleado/a ofrece un Plan de jubilación, clases de inglés subvencionadas, ticket restaurante, parking de empresa y seguro médico. Además con acciones como COLABORA se anima a participar en acciones solidarias.

**ISS** ofrece seguro médico, de vida y de accidentes.

**Kidsko** El salario está un 10% de la media del sector y en las evaluaciones anuales del desempeño hay hasta un 25-30% de posibilidad de incremento salarial.

**Leadership and Talent Manager** cuenta con plan de pensiones, seguro de accidentes, cheque restaurante, cheque guardería (entre 120 y 450 euros, depende del sueldo bruto) además de seguro médico para todos los familiares.

**Masterfood** ofrece restaurante de empresa y ticket restaurante, ticket guardería, médico de empresa, seguro de vida y accidentes además de plan de pensiones.

**Masterlease** Todos tienen seguro médico y seguro de accidentes. El ticket restaurante cubre 7,80 euros al día.

**Mazda** Tickets Restaurante (aprox. 160 euros/mes), coche por Leasing para la plantilla entera sin límite de modelos y/o versiones, reemplazable cada 9 meses, seguro médico privado gratuito para el empleado/as y posibilidad de incluir a familiares en el seguro médico en las mismas condiciones que la póliza de compañía, Seguro de Vida, de Accidentes, Plan de Jubilación voluntario en el que la empresa aporta la misma cantidad que el empleado/a mensualmente.

**Nintendo** Seguro médico para el empleado/a y toda la familia. Cheque restaurante. Seguro europeo de accidente por fallecimiento. Coche de empresa.

<sup>27</sup> Delgado, Carlos y Pin, José Ramón. “Págueme como yo quiero”. Ediciones Mc Graw-Hill





**REE** paga la luz eléctrica en el domicilio habitual a toda la plantilla, de por vida si se jubilan en REE. Se conceden préstamos para adquisición o mejora de la vivienda y para la adquisición de automóvil. El seguro médico es para personal contratado y los familiares a su cargo, también de por vida si se jubilan en REE. Plan de pensiones. Seguro de fallecimiento o incapacidad para el puesto de trabajo. Ticket restaurante además de comedor propio.

**Sanofi** tiene un paquete completo de seguro médico, ayuda para parking, plan de jubilación, tickets restaurant, seguro de vida y accidentes.

**Vodafone.** Todos los empleados/as cuentan con una Visa corporativa sin coste. El seguro de salud es pagado totalmente por la empresa y ofrece descuento para familiares. En el plan de pensiones, la compañía aporta el doble que el empleado/a con un límite que es el 4% del salario. Todos cuentan con una póliza de seguro de vida y accidentes con una cuantía del 300 por 100 del salario bruto anual, además del ticket restaurante.

**Louis Vuitton** ofrece un plan de pensiones con dos participaciones anuales, seguro médico subvencionado al 80% y seguro de vida y accidente con una cantidad fija anual que se incrementa cada año.

**BBVA** ofrece una unidad de negocio ATREA.COM que ofrece dentro de sus servicios inmobiliarios bolsas de viviendas –actualmente está abierta una oferta de 150- con hasta un 11% de descuento sobre el precio de mercado y alquileres y venta de pisos en situaciones muy ventajosas. Además ofrece descuentos muy especiales en vuelos, hoteles y alquiler de coches.

En el **Portal del empleado/a de Gaes** existen foros, agencia de viajes, seguimiento de la retribución variable personal, plan de formación y recursos humanos para cada persona, además de condiciones especiales financieras para préstamos. Gracias al “Club Gaes”, disponible en la Intranet, los empleados/as pueden acceder a ventajosos beneficios sociales, tales como ticket guardería, seguro médico para familiares y descuento en compra de coches. Existe información guarderías y centros de mayores, centro de deportes. También hay un acuerdo preferencial con una empresa de selección para cubrir bajas y dar preferencia a hijas e hijos del personal de la empresa.

**Indra Club** es el nombre de una iniciativa que acoge ofertas bancarias, en gimnasios, guarderías, peluquerías y multitud de servicios. Además existe en la actualidad una experiencia piloto con 700 personas utilizando los servicios de una empresa que ofrece desde servicios de mensajería, hasta asesoramiento psicológico, legal, fiscal y cursos on-line en habilidades familiares. El cheque guardería es parte de la retribución flexible de mandos intermedios.

**IBM** cuenta con un plan dental para toda la familia que cubre hasta 100.000 pesetas al año. **Caja Madrid** cuenta con una de las pólizas de cobertura de riesgos más amplia:

contingencias de viudedad, orfandad, incapacidad permanente absoluta y gran invalidez. Así, por ejemplo, si un empleado/a fallece, su cónyuge viudo recibiría el 50% de la retribución fija anual del fallecido, y cada una de las hijas e hijos menores de 23 años, el 25% de la citada retribución, pudiendo alcanzar hasta un 125% de la misma. Esta medida existe desde hace seis años. Caja Madrid concede ayudas económicas para personal y de su descendencia cuando éstos necesiten tratamientos específicos, que por su especialidad no estén cubiertos por el seguro médico de la empresa, y que por su cuantía dichos no lo puedan asumir. Todos forman parte de un plan de pensiones externo, para evitar que el beneficio se pierda cuando un empleado/a se va de la empresa. La empresa cubre la asistencia sanitaria privada de todos.

**Iberdrola** cuenta con un modelo de compensación vinculado a los resultados del negocio estando el paquete retributivo marcado por los siguientes criterios: marco laboral flexible, salario fijo y retribución variable basada en la evaluación del desempeño y consecución de objetivos, retribuciones en especie y los siguientes beneficios sociales: plan de pensiones, seguro colectivo de vida y accidentes, tarifa eléctrica en condiciones especiales, asistencia sanitaria, descuento en el comedor de empresa.

En **Nokia** cuentan con una empresa externa que actúa como una auténtica central de proveedores que facilita fontaneros, abogados, cerrajeros, ó canguros. Nokia además ofrece la llamada tarjeta “buen menú” que consiste en una tarjeta electrónica emitida para tal efecto, cargada por la empresa con una cantidad mensual que el empleado/a puede usar para comer todos los días. Existe también un seguro médico para familiares (parejas y niños). Nokia también ofrece parking para toda la plantilla.

En **HSBC** la plantilla cuenta con seguro médico para toda la familia (matrimonio y prole), cubre la asistencia con un cuadro médico de especialistas y un reembolso de 200.000 euros año para consultar especialistas fuera del cuadro médico en España y en el Extranjero. También ofrece un seguro de vida que cubre una gran cantidad de riesgos: fallecimiento, incapacidad, orfandad, etc.

El Plan de pensiones a partir de los 2 años de permanencia en la empresa es voluntario y el 50% de la aportación lo cubre la empresa.

Cada persona contratada cuenta con una tarjeta electrónica recargada mensualmente por al empresa con una cantidad fija mensual en concepto de ayuda para comida.

La Compañía financia “El Club del empleado” a través del cual un grupo de empleados/as voluntarios organizan actividades para patrocinar eventos: teatro, cine, conciertos musicales, parques de ocio y videoclub.

**Hilti Española** cuenta con seguros de invalidez, regalos por Navidad, matrimonio y nacimiento de hijas e hijos. **Unión Fenosa** tiene plan de pensiones y seguro de vida, además de cubrir el 100% del sueldo por una posible incapacidad laboral transitoria, y si la incapacidad es total, busca otro puesto de trabajo dentro de la empresa. En los casos de gran invalidez proporciona, además, un complemento a la pensión.





También **Sanitas** tiene plan de pensiones, seguro médico para cada persona contratada y familiares, y revisiones médicas periódicas, al igual que **Merck**, que ofrece además seguro de vida al empleado/a y opciones sobre acciones. **Novartis** añade un seguro de accidente al plan de pensiones, un seguro de vida y un seguro médico para el empleado/a y familiares.

Algunas empresas como **NH Hoteles, Nestlé, Unión Fenosa, Sanitas y Novartis**, tienen comedor de empresa. Otras de tamaño más pequeño, como Génesis, ofrecen cheques-restaurante. Aunque esta medida puede parecer contradictoria con el encuentro familiar al mediodía, resulta a la larga ventajosa por el ahorro económico que supone para la familia, y porque va unida muchas veces a la posibilidad de salir antes del trabajo al comprimir la jornada al mediodía. Hay que recordar que en metrópolis como Madrid y Barcelona sólo un 17% de la plantilla va a comer a su casa.

La existencia de aparcamiento en el caso de **Unión Fenosa y Novartis**, restringido a las embarazadas en el caso de **Merck**, favorece también indirectamente la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

Además de las políticas específicas de apoyo a las familias que hemos visto, existen muchas maneras de involucrar a la familia en la organización. El ejemplo más frecuente es el día de “puertas abiertas” en el que empleadas y empleados pueden acudir con sus familias para que conozcan el entorno de su trabajo diario, o los precios especiales ofrecidos por la cadena **NH** para que sus familias disfruten de sus hoteles cuando salen de viaje los fines de semana. Economatos como los de **Unión Fenosa**, o productos a precios más ventajosos, como es el caso de **Nestlé**, y en general todo tipo de actividades de ocio y tiempo libre, así como los regalos por matrimonio y por prole ya mencionados, constituyen un modo claro de pensar en la familia.

En **HP** todos tienen seguro de vida, seguro médico para un familiar, seguro de accidentes, servicio de outplacement o recolocación de empleados/as en casos de despido y una página web con productos con descuento. Todos disponen de parking y comedor de empresa subvencionado al 85% (se come por 2,50 euros). El personal de ventas cuenta con ticket restaurante. Además tiene una sucursal bancaria y agencia de viajes.

En **Nestlé** destaca la oferta de parking para todos, así como rutas de autobús desde las bocas de metro más cercanas. Además del seguro de vida y del de accidentes, tiene comedor de empresa en el que se ofrece un menú por el 25% del coste real. Existe oficina bancaria, agencia de seguros, de viajes dentro de la empresa que puede utilizarse para temas personales o familiares. Destaca un Plan de Jubilaciones que permite jubilarse obteniendo casi el 100% del sueldo íntegro, además de un supermercado con productos de **Nestlé** a precios muy ventajosos, y abierto de 5 a 7 de la tarde. El resto del día está abierto para los jubilados de la empresa.

En **Procter & Gamble España** existe un concierto con una aseguradora privada para el seguro médico del cónyuge y prole, seguro para personas con discapacidad, seguro

médico global, plan de jubilación y seguro de vida. La plantilla dispone de servicios de tintorería (a través de la empresa de servicios contratada), aparcamiento; restaurante, a través de vales de comida, con un cierto número de restaurantes asociados a esta iniciativa; centro de deportes, con un gimnasio asociado, al que la empresa retribuye parte de la cuota de uso.

Algunas empresas tienen el plan de pensiones para todos los empleados/as, como **Danone, Unilever y La Caixa**; mientras que otras lo tienen para algunos como **Sony y United Biscuits**. En **Catalana Seguros** su valor depende de la antigüedad y en **Sony** se intentó aplicarlo al total de la plantilla, pero el Comité sindical lo bloqueó. Ahora es discriminatorio. **Unilever** cuenta con pensiones de viudedad y orfandad que llegan al 80% del salario en algunos directivos.

Respecto al **outplacement**, en un año el despegue de este servicio ha sido espectacular. La alternativa ante una reducción de plantilla no tiene por qué ser automáticamente la pérdida de empleo. Cabe la movilidad geográfica, la funcional o de puesto de trabajo y por supuesto la recolocación. Cuentan con él **Danone, Matutano, HP, Sara Lee, Sony, Henkel, Catalana de Occidente, La Caixa** y cada vez más empresas españolas.

Cuentan con parking **TMB y Unilever**. También **Danone**, pero haciendo una distinción: los que tienen coche de la empresa disponen de parking y los que no disponen de coche de la empresa tienen precios especiales.

El tema del Restaurante de empresa es básico si queremos llegar al horario europeo sin interrupciones excesivamente largas al mediodía, que cortan y alargan la jornada. En **La Caixa** disponen de restaurante dentro del edificio, pero se están planteando crear espacios en cada planta o cada dos, a fin de que las personas que llevan fiambreras con comida de su casa tengan un espacio donde comer acondicionado con microondas. En **Sanitas** tienen también la posibilidad de comprar la cena para llevar a casa. En **United Biscuits** están estudiando implantar esta fórmula tan exitosa. **Catalana Occidente** cuenta también con restaurante y **TMB** dispone de espacios para que su plantilla pueda comer allí.

La Agencia de Viajes es también muy popular. Muchos la tienen incorporada como un servicio más en la Intranet. **Danone, Henkel, Catalana Occidente, United Biscuits**, entre otros. En todo lo relacionado con servicios al hogar y que, por tanto, implican una mayor calidad de vida y tiempo libre para la familia, destaca Laboratorios Lilly. Tiene disponible servicio de reparación de automóvil, lavandería, tintorería, revelado de fotos, gestiones administrativas, búsqueda de canguros y empleadas domésticas, y compra por Internet.

Un caso curioso de discriminación positiva para los padres y madres en cuestión de horario, es el caso de **Toyota España**. En esta empresa los padres y madres con hijas e hijos menores de 6 años pueden disfrutar de un horario de 8 a 15 dos días a la semana; de 8 a 17 otros dos días a la semana y un día a la semana de 8 a 16.45.



## La Cultura en el Proceso de Cambio: Frenos e Impulsores



8.1	ELEMENTOS Y ETAPAS DE UNA EFR	107
8.2	FRENOS E IMPULSORES EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA EFR	114
8.3	CULTURA EFR	119
8.4	EL PLAN INTEGRAL DE CONCILIACIÓN (PIC)	121

### 8.1 Elementos y etapas de una EFR

En el pasado no existían políticas que protegieran activamente el medio ambiente. Había una falta de conciencia en las empresas de estar destruyendo y dañando el planeta tierra. Nos tomó tiempo entender y aprender los múltiples efectos perversos que llegan por no proteger el medio ambiente. Ahora sabemos que tenemos la necesidad de preservar los recursos naturales en el planeta para nuestro uso y para el uso de las futuras generaciones, y las empresas que contaminan el aire o los ríos tienen que pagar sanciones. Con ellas pueden ponerse en marcha piscifactorías que repueblen los ríos.

Hoy en día, sin embargo, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad con prácticas que la dañan y deshumanizan, ya que no permiten que su personal satisfaga su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única "humanofactoría" forjadora de capital humano y social capaz de desarrollar empresas muy cohesionadas, así como sociedades unidas y maduras. Para determinar en qué grado las empresas están siendo contaminadoras de la ecología humana y para determinar también si las políticas de conciliación de la vida laboral familiar y personal están siendo utilizadas, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal desarrollando el Family-Responsible Employer Index (IFREI) y una herramienta de autodiagnóstico (<http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>) que ayuda a cualquier empresa (pyme o grande) a saber en qué situación se encuentra y cómo mejorar.

Tabla 8.1 Elementos que componen una EFR



La estructura mostrada en la figura expone los elementos del modelo. Los resultados de la organización, que reflejan la verdadera existencia de una cultura flexible y responsable, no se alcanzan única y exclusivamente a través de la implantación de políticas formales.



En este primer bloque se agrupan las cuatro categorías principales de políticas: la flexibilidad de horario y espacio, los servicios, el apoyo a la trayectoria profesional y los beneficios extrasalariales.

a) Políticas de flexibilidad de horario y espacio. Se trata del bloque clave de medidas, y entre ellas están las más demandadas. Se subdivide en tres áreas: flexibilidad dentro de la jornada, flexibilidad a lo largo de la trayectoria profesional (excedencias) y flexibilidad espacial.

En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

**Tabla 8.2**

<b>FLEXIBILIDAD LABORAL</b>	<b>Flexibilidad horaria</b>	Horario laboral flexible
		Trabajo a tiempo parcial
		Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
		Jornada reducida a cambio de una reducción salarial
	<b>Modalidades de permiso</b>	Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)
		Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)
		Excedencia para cuidar de un familiar
		Calendario de vacaciones flexible
		Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar
		Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo
		Sustitución del personal que está de permiso
	<b>Flexibilidad de espacio</b>	Esfuerzo para reintegrar al personal que vuelve de un permiso largo
		Posibilidad de trabajar desde casa
	Videoconferencia para reducir desplazamientos	

b) Apoyo profesional y asesoramiento (cuestiones 1.15 a 1.21). Se aconseja al empleado o empleada y se le da formación para que concilie vida laboral, familiar y personal, adapte el trabajo a las necesidades de la familia y se le capacita con formación específica.

<b>Apoyo</b>	Asesoramiento profesional
	Asesoramiento personal/familiar
	Asesoramiento legal/ financiero/fiscal
<b>Formación y desarrollo</b>	Formación sobre temas familiares
	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia
	Formación en gestión del tiempo y estrés
	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres

c) Servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del personal, ya sea subvencionando ese servicio o suministrándolo directamente. También cabe dar información únicamente sobre los lugares donde encontrar el servicio. No se trata solamente de que «cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará», sino también a una política de servicios paralela a la política salarial.

<b>Servicios familiares</b>	Información sobre guarderías y colegios
	Centro de deportes
	Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas
	Servicio de guardería (propio o subvencionado)

d) Beneficios extrasalariales o sociales. Dentro de este bloque se encuentran a veces conceptos que están fuera de convenio, del contrato o de lo estipulado en el salario. Por ello constituyen otra forma muy interesante de retribución.



Beneficios extrasalariales	Seguro de vida
	Seguro de accidente
	Asistencia sanitaria para familiares directos
	Servicio para recolocar a trabajadores y trabajadoras que son invitados a dejar la empresa (outplacement)
	Plan de jubilación
	Ticket o servicio de restaurante subvencionado

Pero tener las **Políticas** formales no basta. Para conseguir una Empresa Flexible y Responsable son necesarios los **Facilitadores** que hagan realidad esta flexibilidad, a saber:

- Liderazgo
- Comunicación
- Responsabilidad
- Estrategia

Tabla 8.3

Elemento	Objetivos
1. Políticas	Determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.
2. Facilitadores	Identificar cómo las empresas ponen en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsabilidades.
3. Cultura (frenos e impulsores)	Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.
4. Resultados	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzando.

Estas cuatro líneas de acción ( Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia) ayudan a las organizaciones a desarrollar un Plan Integral de Conciliación (PIC) de manera que se utilicen políticas de conciliación y se fomente una cultura organizativa verdaderamente flexible y responsable.

Asimismo, existen Frenos e Impulsores en el proceso de cambio de cambio, son elementos culturales que están presentes en la cultura de la organización, y ser

identificados para su mejora o control. Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa en un momento determinado.

Se refieren al uso práctico de las políticas o prácticas de flexibilidad, así como costumbres no formales. Un ejemplo de freno de política de conciliación es fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral. Un ejemplo de impulso sería promocionar a una persona que tomó anteriormente reducciones de jornada o tiempos parciales.

El cuarto y último apartado de nuestro modelo EFR son los Resultados.

El objetivo es medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel de desarrollo superior.

Una cultura flexible y responsable no se crea de la noche a la mañana. Las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles, de modo progresivo.

Estudios realizados por el IESE en más de 900 compañías en España refuerzan la idea de que no existe una “única” solución o plan de mejora, y que la ruta para alcanzar una cultura flexible y responsable debe ser la apropiada para la situación de partida de cada organización. El diseño específico dependerá del tamaño de la empresa, su localización geográfica, la composición de su plantilla y el tipo de sector al que pertenece.

Muchas personas viven un verdadero conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo-familia se da cuando las presiones del medio hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto<sup>28</sup> (Greenhaus y Beutell, 1985). Y esto no sólo es así en el caso de las mujeres profesionales, que son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia, sino también en los hombres, quienes se van implicando cada vez más en las tareas familiares.

Existen al menos tres tipos de conflictos al respecto. El primero se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar suficiente tiempo a la otra. El segundo ocurre cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función. Y el último tiene relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbito<sup>29</sup> (Yang et al., 2000).

A nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que el personal contratado destina a sus actividades laborales, y los espacios y energías que dedican a su vida familiar<sup>30</sup> (Felmlee, 1995 Greenhaus, et al., 1997; Klerman y Leibowitz, 1999; Konek y Kitch, 1994, y Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992).





Entre ellos es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, la tensión psicológica, la ansiedad, la irritación frecuente, la depresión, el estrés laboral y los diversos problemas psicosomáticos<sup>31</sup> (Frone, Russell y Cooper, 1997). La dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles no sólo afecta a las personas, sino también a las empresas. La insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar<sup>32</sup> (Greenhaus y Beutell, 1985).

Según una encuesta realizada por el *Families and Work Institute*, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado/a empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo *stakeholder* de la empresa.

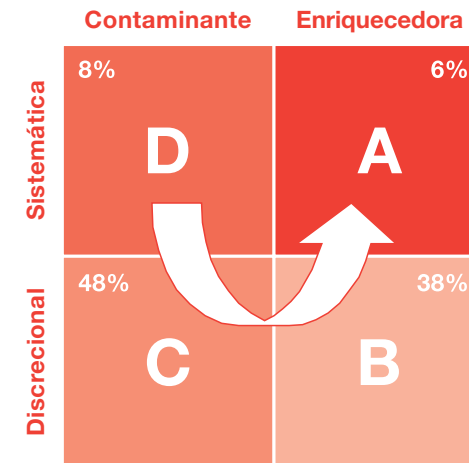
Todos sabemos que la familia es el núcleo básico de la sociedad. El tiempo que una persona pasa en la familia se vuelve esencial para las organizaciones.

Las empresas y la sociedad necesitan de esos atributos y competencias que sólo las familias pueden desarrollar<sup>33</sup> (Roback, 2001).

### Las Fases de una EFR

Cuatro son los cuadrantes en los que podemos clasificar a las empresas en función de su mayor o menor desarrollo como organizaciones flexibles y conciliadoras. En el siguiente cuadro se recogen los porcentajes de empresas del IFREI 2006 según su cuadro de conciliación en España.

Tabla 8.4 Niveles de desarrollo de una EFR<sup>®</sup>



¿Cómo convertirse, pues, en una EFR? Primero hay que diagnosticar cuáles son las verdaderas necesidades de flexibilidad de la empresa en cuestión y diagnosticar dónde estamos realmente. Podemos diferenciar entre empresas situadas en cualquiera de los cuatro cuadrantes.

- D: Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR).
- C: Discrecionalmente contaminante del entorno empresarial y social (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco).
- B: Discrecionalmente enriquecedora del entorno empresarial y social (tiene políticas y existen prácticas FR).
- A: Sistemáticamente enriquecedora del entorno empresarial y social (su cultura es ya FR).

Las empresas en el cuadrante D del modelo EFR no asumen ninguna responsabilidad respecto al cuidado de la ecología humana en el entorno social. No son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, como resultado de la ausencia de flexibilidad y de medidas de conciliación.

<sup>28</sup> Greenhaus, J.H. y N.J. Beutell (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, nº 10.

<sup>29</sup> Yang, N., C. Chen, J. Choi y Y. Zou (2000), «Sources of work-family conflict: a China-U.S. comparison of the effects of work and family demands», *Academy of Management Journal*, vol. 43.

<sup>30</sup> Felmler, D.H. (1995), «Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973», *Work and Occupations*, nº 22.

Greenhaus, J.H., K.M. Collins, R. Singh y S. Parasuraman (1997), «Work and family influences on departure from public accounting», *Journal of Vocational Behaviour*, nº 50.

Klerman, J.A. y A. Leibowitz (1999), «Job continuity among new mothers», *Demography*, nº 36.

Konek, C.W. y S.L. Kitch (eds.) (1994), «Women and careers: issues and challenges», Sage. Oppenheim-Mason, K. y L. Duberstein (1992), «Consequences of child care for parents' well-being», en «Child care in the 1990s: trends and consequences», Both, A. (ed.), Erlbaum.

<sup>31</sup> Frone, M.R., M. Russell y M.L. Cooper (1997), «Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 70.

<sup>32</sup> Greenhaus, J.H. y N.J. Beutell (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, nº 10.

<sup>33</sup> Roback Morse, J. (2001), *Love and Economics: Why the Laissez-Faire Family Doesn't Work*, Spence Publishing Company, Dallas, USA. p. 5.



Estas empresas pueden ser calificadas como sistemáticamente contaminantes del entorno empresarial y social. El primer paso es, pues, hacer conscientes a estas empresas del perjuicio que están provocando por no ser conscientes de la necesidad de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal de su personal.

En las empresas ubicadas en el cuadrante C, algunas rigideces que dificultan la conciliación trabajo, familia y vida personal han sido eliminadas. En esta fase las compañías empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de su responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan poco las políticas de conciliación. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden ser definidas como discrecionalmente contaminantes.

Las empresas del cuadrante B, no sólo reconocen el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria –tienen un rol profesional, otro familiar, otro social y otro personal – sino que además dan pasos de manera activa para ayudarles a alcanzar un sano equilibrio entre esos distintos ámbitos vitales. En vez de ser destructivas, sus políticas y prácticas ahora apoyan al personal en su deseo de equilibrar las distintas dimensiones. Las empresas empiezan a ser enriquecedoras del entorno y pueden calificarse de discrecionalmente enriquecedoras.

La cuarta y última fase, el cuadrante A del modelo EFR, representa un estado en el cual la protección y el apoyo al empleado/a y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial, y se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto la empresa como su plantilla están sensibilizadas con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo flexible para el bien de la empresa y de la sociedad de hoy y de mañana. Cuando estas creencias empapan todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo.

Como todo cambio cultural, se trata de un proceso evolutivo, que requiere tiempo, y en el cual no es posible pasar directamente de la fase D a la fase A. La transición del cuadrante B al cuadrante A es probablemente la más difícil, y supone que la empresa ha creado un cimiento fuerte de políticas y prácticas sobre el que construir esa cultura enriquecedora, flexible y responsable.

## 8.2 Frenos e impulsores en el proceso de implantación de la cultura EFR

Las políticas pervivirán en el tiempo no sólo si existe un programa de conciliación, sino sobre todo si existen también los siguientes facilitadores del cambio:

**a) Liderazgo:** Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente

responsable. Unen y motivan a los demás líderes intermedios para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo. Es esencial que los directivos y mandos intermedios intenten establecer una responsabilidad compartida con su personal de plantilla, tanto de la implantación de dichas iniciativas como de los beneficios que se deriven de ellas. Ello supone que el personal directivo es ejemplo de conducta conciliadora y no sólo que están sensibilizados ante el tema. Los directivos y directivas guían las acciones del personal y es fundamental que ellos y ellas, a través de su propio ejemplo, también pongan en práctica lo que la empresa quiere fomentar: flexibilidad, horarios razonables...

Para los usuarios de estas políticas de flexibilidad es más importante la opinión y el apoyo de sus supervisores directos que los de la alta dirección.

**b) Comunicación:** Se trata de comunicar el programa de conciliación tanto interna como externamente (políticas, modo de implantación, objetivos y metas). Es una importante herramienta gracias a la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Supone que existen canales periódicos y establecidos de comunicación formal e informal: intranet, boletín, comunicados, reuniones paritarias, comité, dirección, personal, agente de conciliación... El culmen de este proceso es la conciliación del PIC (Plan Integral de Conciliación) a toda la plantilla, ya que supone un compromiso firme y formal.

Para evaluar la efectividad de las políticas FR existentes en una compañía, debe medirse la “brecha de percepción”, es decir, la diferencia entre lo esperado por el personal directivo con la implantación de políticas, y los resultados obtenidos desde el punto de vista de la organización. Si de manera transversal en la organización existe un desconocimiento de las políticas disponibles, o si hay conceptos erróneos sobre quiénes pueden hacer uso de ellas, su presencia puede conllevar agravios comparativos.

Este es un riesgo que disminuye drásticamente si se realiza un proceso de comunicación eficaz y rigurosa, durante el proceso de diseño, introducción e implantación de cualquier política.

Si una compañía no puede comunicar eficazmente la disponibilidad de las Políticas FR y sus beneficios, existe una gran probabilidad de que no haya identificado adecuadamente sus necesidades, tanto a corto, como a medio y largo plazo.

La percepción puede ser medida a través de cuestionarios o por medio de conversaciones abiertas entre personal y directivos. Obtener las opiniones del personal requiere de la confianza entre ambas partes, por lo que la ayuda de personas externas a la organización, puede ayudar en el proceso.

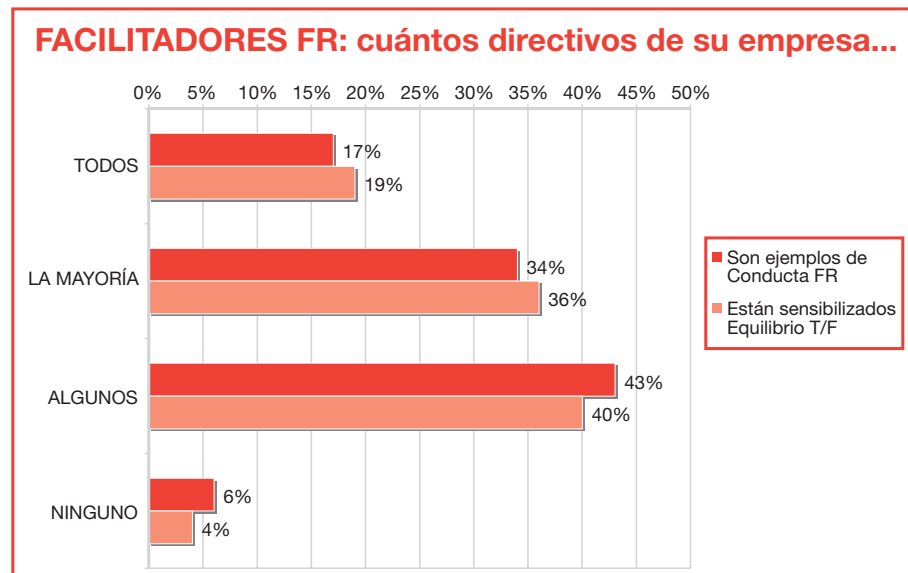


**c) Responsabilidad:** Para que una organización cambie es imprescindible aplicar de forma responsable (sin abuso) las medidas necesarias y que haya una persona designada para coordinar e impulsar su aplicación. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección considera la aplicación de medidas para evaluar la buena ejecución del personal directivo responsable en el diseño y ejecución del programa flexible. En ocasiones ha recaído esta responsabilidad en un directivo o directiva a tiempo parcial, otras una persona del departamento de Recursos Humanos se dedica full-time a estos temas. También existen comités de diversidad y el apoyo o no del sindicato.

**d) Estrategia:** Destinar tiempo, personal y recursos a esta iniciativa, con una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia del personal de la empresa en la misión, la visión y los valores de la empresa, convierten estos programas en parte del éxito global de la compañía. Supone no sólo dedicar un tiempo al tema para ser transversal en las reuniones que tengan que ver con el Personal, sino también asignar un presupuesto para el Programa de forma periódica, revisable y evaluable.

En el IFREI de este año, queda patente que ya existe una cierta sensibilización y ejemplo por parte de los directivos y directivas:

Figura 8.5. Sensibilización del personal directivo



Las políticas de flexibilidad se derivan más de la sensibilidad del directivo/a que de la estrategia de la empresa.

Figura 8.6 Y están en su fase inicial de modo creciente:

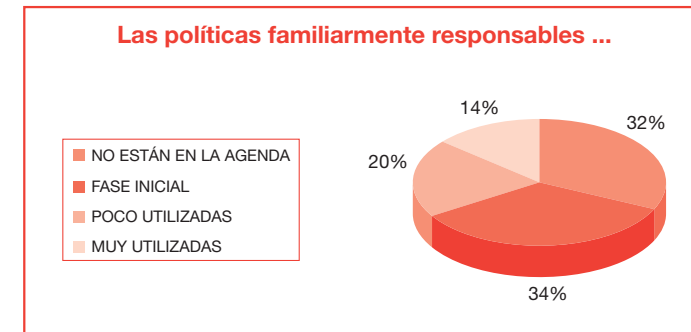


Tabla 8.7 Con personas dedicadas full time o a tiempo completo en el tema:

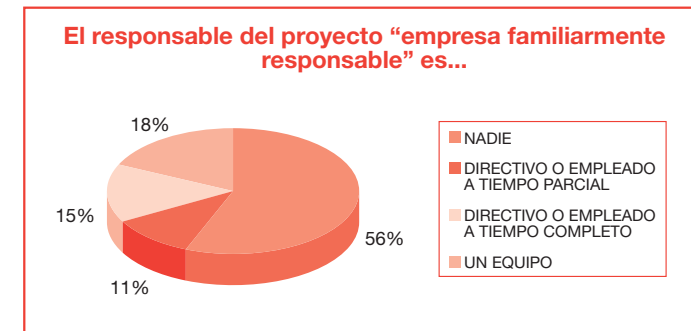


Tabla 8.8 Y la asignación de un presupuesto:

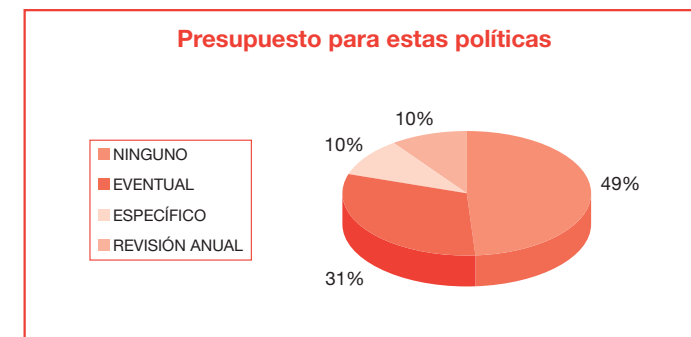




Tabla 8.9 Siendo comunicadas cada vez por más canales dentro de la empresa:

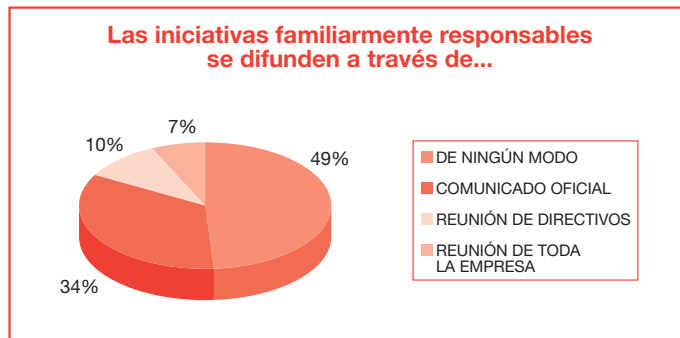
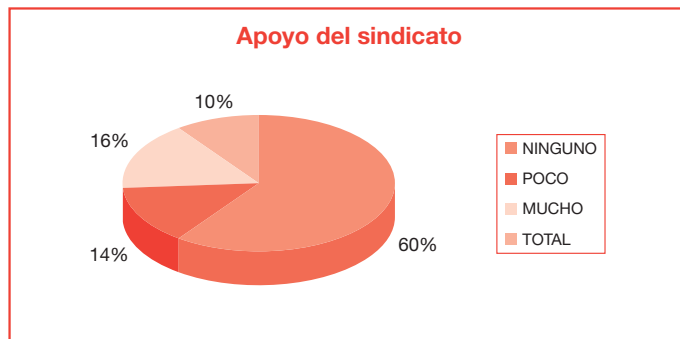


Tabla 8.10 Y teniendo el apoyo del sindicato como una tarea importante para acometer:



En las pymes este apoyo es menor. No hemos hallado correlación entre las respuestas a las respuestas de este bloque, ni con el tamaño de la empresa (en las empresas grandes), ni con el porcentaje de mujeres en la plantilla, ni con la temporalidad de los contratos.

Según los sectores de actividad, siguen siendo el sector financiero, el asegurador y el de salud, los que están mejor posicionados en cuanto a sensibilización, ejemplaridad del personal directivo, políticas, presupuesto, canales de comunicación, responsable de conciliación y apoyo del sindicato. Le sigue Telecomunicaciones en segundo lugar y en un amplio tercer lugar quedan todos los demás sectores.

La presencia de los facilitadores cobra una importancia fundamental en esta etapa del proceso de cambio. Los planes de desarrollo hacia una EFR incluyen acciones que la organización debe llevar a cabo necesariamente. En el caso de las políticas, la compañía tiene la posibilidad de elegir entre cuáles se ajustan mejor a su realidad, su negocio y su estructura, revisar su implantación y tomar acciones correctivas, pero cuando se trata de los elementos facilitadores que condicionan el éxito de un programa FR no puede olvidarse ninguno. Ellos son los que determinarán si la empresa podrá llegar a ser una EFR en el Nivel A.

Además de analizar las políticas formales de flexibilidad y responsabilidad hacia la conciliación, así como los facilitadores del proceso, un tema importante a diagnosticar son los frenos y los impulsores. En definitiva, estamos hablando de la cultura de esa empresa, de sus prácticas cotidianas.

### 8.3 Cultura EFR

La cultura se conforma con hábitos o costumbres no tipificadas formalmente, pero que son reales dentro de la empresa. Según se haga o no un uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o de frenos de la cultura de una compañía. Ejemplos típicos son no fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral, ni juzgar el compromiso del empleado/a por las horas de presencia, así como tampoco penalizar la carrera de quien antepone los intereses familiares a una oferta de movilidad geográfica dentro de la compañía.

En el tercer bloque del cuestionario hallamos seis preguntas referidas a diversos hábitos que ilustran la cultura de la empresa. Los tres primeros se consideran como “frenos” de las políticas FR y los tres restantes como “impulsores”.

Los resultados hablan por sí mismos. Según la media de respuesta, teóricamente se tienen en cuenta siempre la situación familiar/personal en las decisiones del departamento de personal y se comprende una lección o decisión del empleado/a que ante una promoción, traslado o cambio dan prioridad a la familia. Sin embargo, un permiso o una reducción/cambio en la jornada, se juzgan a veces como síntoma de menor compromiso y de hecho a veces afecta a la trayectoria. En cuanto a la adicción al trabajo, aunque responden que frecuentemente se anima a la plantilla a irse a casa pasada una cierta hora, a veces esperan que se lleven trabajo a casa.

Ante las tres primeras preguntas que describen “frenos” en la cultura FR, la respuesta es mayoritariamente “NUNCA”, es decir no se reconocen malas prácticas en cuanto a promoción y compromiso que comprometa la vida familiar del empleado/a. Cuando las mismas cuestiones se formulan de modo activo y por lo tanto como “impulsores” de la cultura la respuesta es bastante más tibia repartiéndose entre “A VECES” y “FRECUENTEMENTE” como se observa en el siguiente cuadro:



Tabla 8.11

		Nunca	A veces	frecuen- temente	Siempre
	<b>CULTURA</b>				
<b>FRENOS</b>	Se espera que las personas empleadas se lleven trabajo a casa	57%	41%	3%	0%
	Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de las personas empleadas en su empresa	60%	34%	5%	1%
	Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	60%	29%	9%	3%
<b>IMPULSORES</b>	Se anima a las personas empleadas a irse a casa pasada cierta hora	27%	36%	23%	14%
	Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	7%	24%	43%	26%
	Los/las directivos/as son comprensivos cuando las personas empleadas dan prioridad a su familia	4%	33%	46%	18%

En general, no se hallan diferencias entre empresas grandes y PYMEs, ni influencia del porcentaje de mujeres ni de la temporalidad de la plantilla, salvo en un caso: en las empresas con mayor participación femenina, las respuestas positivas a la cuestión “Se anima a las personas empleadas a irse a casa pasada cierta hora”, se dan con mayor frecuencia.

#### Identificación y eliminación de los frenos

En paralelo a la introducción de prácticas enriquecedoras, el cambio de cultura hacia una EFR requiere minimizar los Frenos, aquellas prácticas contaminantes. Se han identificado diversos casos, que a continuación se señalan:

- Se espera que las personas empleadas se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana.
- Las personas empleadas se resienten cuando las mujeres en esta organización toman permisos largos para cuidar recién nacidos, adoptados o acogidos.
- Las personas empleadas que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus trayectorias profesionales que los empleados/as que no lo utilizan.
- En la empresa existe la práctica “arriba o fuera”, lo que quiere decir que las personas empleadas que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y sus perspectivas profesionales futuras.
- En la empresa las trayectorias profesionales están concebidas como “carreras” internacionales/multinacionales en las que se espera que un/a empleado/a cambie con cierta frecuencia de lugar geográfico.
- En la empresa existe una cultura de “adictos al trabajo”, en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o incluso es una señal/condición para ascensos.

#### 8.4 El Plan Integral de Conciliación (PIC)

Con el objeto de medir el impacto del Programa FR y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel superior, o de diseñar un PIC, es necesario controlar tres parámetros de medida que el Modelo EFR® considera:

- Medidas de Percepción
- Medidas de Utilización
- Medidas de Satisfacción

Las medidas de percepción se refieren al grado de conocimiento que tiene la plantilla acerca de las distintas políticas implantadas, así como de los elementos presentes en la cultura de la empresa. Las medidas de utilización se refieren al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de la plantilla. Las medidas de satisfacción intentan determinar el nivel de satisfacción experimentado por la plantilla en virtud del grado de flexibilidad y posible conciliación, así como su intención de seguir permaneciendo en la empresa por esta razón o de abandonarla.

No es fácil identificar medidas significativas para cuantificar el retorno sobre la inversión de un programa FR, y para justificar económicamente un proyecto de este tipo. ES así porque muchas veces se ven claramente los costes del programa y no los costes de la no conciliación (absentismo, estrés, falta de compromiso y creatividad, rotaciones no deseadas). Pero sí es posible medir los tres elementos clave que dan una indicación



del éxito de un programa FR mediante cuestionarios ad hoc o a través de preguntas incluidas en el cuestionario de clima laboral.

### 1. Satisfacción

El cuestionario respondido por las empleadas y empleados debe incluir interrogantes sobre temas de conciliación para identificar los conflictos que existen entre las responsabilidades profesionales, familiares y de vida personal, y en qué grado las políticas FR y los facilitadores ayudan a superarlos.

### 2. Percepción

De forma similar al parámetro de Satisfacción, las mismas empleadas y empleados son también la fuente de información para esta medida. La brecha de percepción entre la existencia de políticas y su conocimiento por parte de la plantilla, representa un excelente indicador de la calidad de la comunicación en la organización. Las respuestas al cuestionario mostrarán claramente en qué áreas se pueden tomar acciones correctivas que permitan comunicar mejor las políticas existentes y su modo de aplicarlas.

### 3. Utilización

El grado de utilización de cada política es un parámetro que puede ser usado para medir la atractividad de dicha política en particular. Para que los resultados sean significativos, es conveniente que se establezcan objetivos o metas de utilización de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Las experiencias individuales también pueden proveer de evidencia adicional sobre los beneficios de las distintas iniciativas. Es el caso de una cadena de tiendas de supermercados, en la que varios directivos trabajan sólo cuatro días a la semana de modo presencial, porque quieren destinar dos tardes a su vida personal o familiar. Se refuerza así la convicción de que estas personas, que representan una valiosa contribución al negocio, habrían dejado la compañía de no tener esta posibilidad a su alcance.

## Los 10 pasos para ser una EFR

### 1. Conseguir el compromiso de la alta dirección, que llevará consigo la dotación de un presupuesto.

Para ello debe argumentarse, medirse y ser conscientes de:

- Impacto en el servicio a clientes.
- Beneficios para el personal.
- Capacidad real de negociación, teniendo en cuenta el papel y el peso de los sindicatos, los grupos de presión y stakeholders de la empresa (proveedores, clientes, familias del personal, colectivos que componen la plantilla...).
- Tiempo, esfuerzo y dinero que supone a corto y medio plazo.
- Obligatoriedad legal de unas y otras medidas.
- Papel de los mandos intermedios. ¿Tienen la formación, las habilidades y el

conocimiento suficiente para llevar adelante el cambio o el proceso de implantación?

### 2. La creación de un comité/coordinador de conciliación responsable del proyecto.

Es deseable que exista un comité o coordinador trabajo-familia, y agente de conciliación, que puede ser una persona de RRHH a tiempo parcial. Hay algunas empresas en las que trabajan tres personas de distintos departamentos para tener un foco más amplio del tema, pero siempre con un responsable principal del proyecto. Cada una dedica unas horas al tema. En ocasiones se anima al proceso a través de un consultor externo. En otras, es incluso mejor tácticamente empezar por el punto tres (diagnóstico), y a partir de lo que salga, animar a la dirección general.

### 3. El diagnóstico actual de la empresa.

El primer paso es partir de un autodiagnóstico para saber dónde estamos y ver en qué fase está la empresa en la actualidad, lo cual se puede conseguir on line y automáticamente sin coste alguno a través del cuestionario del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (<http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>). De ahí vemos cuáles son las políticas que tenemos y cuáles son los colectivos que tenemos. Ese sería quizás un argumento de venta hacia la dirección, pero puede ser que necesitemos primero un compromiso de la alta dirección para tener un pequeño presupuesto, aunque sólo sea para reunirse y trabajar estos temas.

### 4. Recabar información sobre las necesidades de los empleados/as en el momento del estudio:

Evidentemente hay que recabar información sobre las necesidades familiares de la plantilla y si es grande la empresa, estudiar indicadores, y utilizar cuestionarios, entrevistas y talleres. Si es pequeña la empresa, la recogida de datos es más sencilla. En cualquier caso, se trata de conocer el perfil humano de la plantilla, su estado civil y si tienen personas dependientes.

Es importante contrastar:

- La percepción de lo que ya se hace (Políticas)
- La percepción de lo que se vive (Cultura)
- Las entrevistas individuales y grupales así como:
- La búsqueda documental (recopilar datos sobre absentismo, rotación, clima laboral, bajas por estrés en los últimos años). Todo ello habrá que relacionarlo con los objetivos estratégicos de la empresa.

También es aconsejable hacer una consulta amplia a agentes internos (Comité de Dirección, mandos intermedios, sindicatos) y externos (asociaciones profesionales, centros de Investigación de universidades o escuelas de negocios, consultores) A fin de debatir con ellos cuatro aspectos: Análisis, prospectiva de los resultados



obtenidos de las encuestas, Presupuesto, Responsable y Niveles y grado de comunicación conveniente.

### 5. Elaboración de un Plan Integral de Conciliación (PIC), que incluya políticas y facilitadores.

A partir de las necesidades de los empleados/as se elabora un Plan Integral de Conciliación (PIC) que puede ser tan sencillo como recoger la información de lo que ya tenemos por imperativo legal. A partir de ahí ver cuáles son los colectivos que más necesitan la flexibilidad y la factibilidad de las medidas por parte de la empresa.

La flexibilidad a veces empieza por un colectivo como pueden ser las mujeres, otras veces se empieza por un tipo de departamento, pero sabiendo ya que éste es un modo de trabajar que no tiene marcha atrás.

### 6. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas:

- Hay que recordar que las políticas han de ser flexibles para ambas partes y que su aplicación surgirá de:
- Un acuerdo entre jefe o jefa y empleadas o empleados.

Si se trata de una empresa grande, habrá que elaborar un manual de las políticas de modo que se dan criterios sobre para qué colectivos son más apropiadas y cómo utilizarlas.

Se puede hacer una prueba de algunas semanas para ver si se es capaz de servir bien al cliente y de ser productivos trabajando de este otro modo, por ejemplo, con un cambio de horario de entrada y salida. Algunos prefieren tener una tarde libre, entonces se recomienda que se pongan de acuerdo entre ellos para que haya un retén, y que siempre haya alguien en el departamento.

#### 6.1 Para seleccionar las políticas se requiere:

1. Analizar las debilidades y fortalezas de cada política aplicada a mi empresa.
2. El proceso para seleccionar las políticas requiere el soporte dentro de la organización.

Todo proceso de cambio cultural lleva su tiempo y no basta con el diagnóstico ni la fijación de determinadas políticas. Es necesaria una evaluación constante (círculos de conciliación, talleres, debate interno periódico en los distintos niveles directivos) y la inclusión o vinculación del PIC con otros programas estratégicos para la empresa como el de calidad, sostenibilidad y políticas de personal relacionadas con el

rendimiento, la motivación y la retribución del empleado/a, ya que estas políticas son parte del llamado “salario emocional del empleado”.

A partir de entonces, puede haber tres niveles de comunicación del PIC, todos ellos diferentes, aunque interrelacionados:

1. Comunicación personal dirigida al empleado/a.
2. Comunicación a toda la Compañía a través de los canales de comunicación interna al uso (newsletter, intranet, acuerdo sindical hecho público).
3. Comunicación externa a clientes, proveedores y medios de comunicación.

Es fácil, en este sentido, deducir la importancia asignada en todo el proceso al Departamento de Comunicación Interna que deberá trabajar en estrecha relación con el Departamento de RRHH y el de Comunicación Externa.

### 7. Liderazgo y ejemplo de la alta dirección, con formación de directivos y mandos intermedios.

Muchos directivos tienen todavía en la cabeza que más horas igual a más compromiso y más productividad. Esa ha sido su experiencia y el éxito les refuerza la creencia. Por eso es necesaria la formación en estos temas, de modo que se superen las falsas creencias. En España está demostrado que más horas no es igual a mayor compromiso.

Muchas veces las mujeres que han tenido prole demuestran que en menos horas hacen más trabajo. El gran paso necesario en las cabezas y en la práctica directiva es cambiar la dirección de control de presencia a la dirección por objetivos.

### 8. Integración de los valores familiares en la misión corporativa.

Tener los valores familiares integrados en la misión corporativa es muy importante, ya que nos ayuda a recordar que la familia es un *stakeholder* más de la empresa. La misión corporativa normalmente está escrita en un papel, pero casi siempre se refiere a la misión externa, el servicio a los clientes externos, olvidando que también hay una misión interna ya que para cumplir bien con la misión externa necesitamos que los de dentro estén bien motivados para ello y solamente estarán bien motivados si nuestra misión interna, consiste en formarlos y tratarlos como personas completas,





que tienen una vida después del trabajo y que tienen una familia, en la cual tienen diversos roles (esposos, padres, prole, hermanos, etc.).

### 9. Despliegue de políticas y acciones adaptadas a diferentes públicos y comunicación de las mismas empezando por el anuncio del plan por parte de la Alta Dirección.

Es bueno recordar que en casi todas las empresas existirán dos niveles de medidas de conciliación: las del personal sometido a convenio y las del que no lo están. En éste último grupo están comprendidos los directivos, comerciales y los free lance. Algunos trabajan como autónomos para la empresa pero tienen con ella una estrecha relación profesional y en ocasiones hasta presencial en el lugar de trabajo.

### 10. La implantación.

- Lenta: Dado que el proceso de cambio cultural es lento, cabe hablar del tiempo y el espacio como parámetros esenciales.
- Gradual. Es aconsejable no empezar a aplicar el PIC en su totalidad y en toda la empresa. Quizá el inicio en dos departamentos críticos en cuanto a la necesidad de una u otra medida, puede constituir un pre-texto y a la vez evaluación de su posible éxito. Basta un mes o dos para comprobar el efecto.
- Evaluación del uso o adaptación de las políticas.  
Finalmente, la evaluación de las políticas y su utilización real es algo que tendrá que ir siguiendo ese comité de Conciliación. Se trata de ir haciendo reuniones periódicas (cada tres o seis meses), para ir constatando avances y retrocesos: (cuáles son las políticas que tenemos, cuáles son las que se piden, cuáles son los obstáculos por los cuales ni se piden ni se usan dichas políticas).



# http:// www. com

## Bibliografía y Enlaces de Interés

BIBLIOGRAFÍA

129

ENLACES DE INTERÉS

132

### Bibliografía

Chinchilla, N. (2006). Ser Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o necesidad? *Pearson. Prentice Hall*

Chinchilla, N. & Poelmans, S. (2001). Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas? *AEDIPE, 17, 27-39; 18, 3-10*

Chinchilla, N. & León, C. (2004). La Ambición femenina. Cómo re-conciliar Trabajo y Familia. *Editorial Aguilar*

Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S., León, C. (2003). Dues Professions i una familia. *Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social. Juliol, 2003*

Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). Family-Friendly HRM Policies and the Employment Relationship. *International Journal of Manpower, Special Issue on Labour Markets, 24, 3*

Poelmans, S., & Chinchilla, N. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. Barcelona: IESE Publishing

Poelmans, S. (2003). Contrasting HR Managers' and Employees' Perceptions of Family-Supportive Policies and Culture. Barcelona : IESE Publishing

Poelmans, S. (2001). Cómo armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo. Paradigmas del liderazgo. Capítulo 13, 95-211. McGraw-Hill Interamericana de España

Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58, 414-435*

Allen, T. D., Organizational Barriers. *In the Sloan Work and Family Encyclopedia. [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html)*

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review, 00178012, Vol. 78, Issue 3*

Beer, M. (1992). Letters to the Editor, *Harvard Business Review, May/June 1992*

Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, A. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review, Nov/Dec90, Vol. 68, Issue 6*

Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior, 58, 348-365*

Change Management Directory

<http://www.change-management-directory.com/directory/articles/>

Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, vol 71, issue 6

Families and Work Institute – National Study of the Changing Workforce (NSCW), Learning about the work and family lives of US workers, 1997.

Friedman, S., Thompson, C., Carpenter, M., & Marcel, D (2001). Proving Leo Durocher wrong: Driving worklife change at Ernst & Young. A Wharton Work/Life Integration Project.

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/loopr/cases.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/loopr/cases.html)

Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). The corporate reference guide to work-family programs. New York: Families and Work Institute

Greenhaus, J. H., & Singh, R. Work-family linkages. *In the Sloan Work and Family Encyclopedia*

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html)

Hammer, L., & Thompson, C. Work-family role conflict. *In the Sloan Work and Family Encyclopedia*

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html)

Hochschild, A. R. (1997). *The time bind*. New York: Henry Holt

Índice de Excelencia 2002, Work and Family Center, Boston College, Carroll School of Management

Konrad, A.M. & Mangel, R. 2000. The Impact of Work-Life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21 (12): 1225-1237

Kotter, J. P. (1999). Change Leadership. *Executive Excellence*, 87562308, Apr 99, Vol. 16, Issue 4

Kotter, J. P. (1996). Successful Change and the Force that Drives it. *Canadian Manager*, 00455156, Fall 96, Vol. 21, Issue 3

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, vol. 57, issue 2

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 00178012, Mar/Apr 95, Vol. 73, Issue 2

Kanter, R.M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. *Leader to Leader*, No. 13 Summer 1999.

[www.pdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html](http://www.pdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html)

Kompier, M. & Cooper, C. (1999). Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace. London & New York: Routledge

Lobel, S., Measurement of Organizational Outcomes. *In the Sloan Work and Family Encyclopedia*

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html)

Milliken, Francis J., Martins, Luis L., Morgan, Hal (1999). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: *The Role of Human Resources Executives as Issue Interpreters*

Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A., et al. (2002). Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30, 223-238

Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1107-1117

Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. San Francisco: Jossey-Bass

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415

Thompson, C. A., Andreassi, J., Prottas, D.

Work-Family Culture and Climate, Zicklin School of Business, Baruch College  
[www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf](http://www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf)

## Enlaces de interés

### España

Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE, Universidad de Navarra  
[www.iese.edu/icwf](http://www.iese.edu/icwf)

Comunidad de Madrid  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales  
[www.mtas.es](http://www.mtas.es) - [www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)

Consejo de la Mujer – Comunidad de Madrid  
[www.consejomujer.es](http://www.consejomujer.es)

Ayuntamiento de Madrid  
[www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es)

Cámara de Comercio de Madrid  
[www.camaramadrid.es](http://www.camaramadrid.es)

Confederación Empresarial de Madrid  
[www.ceim.es](http://www.ceim.es)

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas  
[www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

Asociación de jóvenes Empresarios de Madrid  
[www.ajemad.es](http://www.ajemad.es)

Instituto Nacional de Estadística (INE)  
[www.ine.es](http://www.ine.es)

Instituto de Empleo Servicio Público de Empleo Estatal (INEM)  
[www.inem.es](http://www.inem.es)

IPF (Instituto de Política Familiar)  
[www.ipfe.org](http://www.ipfe.org)

Horarios y calendarios educativos en Europa  
[www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)

Sindicato Unión General de Trabajadores  
[www.ugt.es](http://www.ugt.es)

Sindicato Comisiones Obreras  
[www.ccoo.es](http://www.ccoo.es)

Centro Sindical Independiente y de Funcionarios  
[www.csi-csif.es](http://www.csi-csif.es)

### Instituciones Internacionales de Investigación

International Center on Work and Family  
[www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp](http://www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp)

Centre for Work, Families and Well-Being  
[www.worklifecanada.ca](http://www.worklifecanada.ca)

Cornell Employment and Family Careers Institute  
[www.blcc.cornell.edu/ci/default.html](http://www.blcc.cornell.edu/ci/default.html)

Families and Work Institute  
[www.familiesandwork.org](http://www.familiesandwork.org)

Sloan Work and Family Research Network  
[www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/about.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/about.html)

Berger Institute for Work, Family and Children  
<http://berger.claremontmckenna.edu>

Catalyst – Research and Advisory Organization to Advance Women in Business  
[www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)

Kunz Center for the Study of Work and Family  
<http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>

Rutgers University Center for Women and Work  
[www.rci.rutgers.edu/~cww](http://www.rci.rutgers.edu/~cww)

Australian Institute of Family Studies  
[www.aifs.org.au](http://www.aifs.org.au)

CESSDA – Council of Social Sciences Data Archives  
[www.nsd.uib.no/cessda/index.html](http://www.nsd.uib.no/cessda/index.html)

Council of European Studies  
[www.europamet.org](http://www.europamet.org)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
[www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)

European Observatory on the Social Situation, Demography and Family  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html)

International Labour Organization  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Max Plank Institute for Human Development  
[www.mpib-berlin.mpg.de](http://www.mpib-berlin.mpg.de)

New Castle Centre of Family Studies  
[www.ncl.ac.uk/ncfs/ncfs/index.html](http://www.ncl.ac.uk/ncfs/ncfs/index.html)

The Work-Life Research Centre  
[www.workliferesearch.org](http://www.workliferesearch.org)

### **Journals**

Community, Work & Family  
[www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp](http://www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp)

Working Mother  
[www.workingmother.com](http://www.workingmother.com)

Journal of Marriage and Family  
[www.ncfr.org/jmf/default.htm](http://www.ncfr.org/jmf/default.htm)

Journal of Applied Psychology  
<http://jap.physiology.org>

Journal of Family issues  
[www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163](http://www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163)

Journal of Vocational Behavior  
[www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws\\_home/622908/description#description](http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/622908/description#description)