

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

## Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

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



CONSEJERIA DE EMPLEO Y MUJER

**Comunidad de Madrid**



Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

Universidad de Navarra



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Confederación Empresarial  
de Madrid - CEOE



**CC.OO.** \*\*\*\*\*



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



CONSEJERIA DE EMPLEO Y MUJER

**Comunidad de Madrid**

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

**EDICIÓN 2005**

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

Prof<sup>a</sup>. N. Chinchilla  
C. León



Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

Universidad de Navarra



La Suma de Todos

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

## **Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal**

La publicación de la segunda edición de esta "Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible" pretende seguir acercando a las empresas madrileñas los instrumentos que tienen a su alcance para facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal de sus empleados, con los ejemplos de empresas que ya los han llevado a la práctica.

Lo más importante es saber que las medidas que contiene la Guía son reales, y han sido puestas en marcha por gestores de empresas de la Comunidad de Madrid, que están convencidos de que son útiles y rentables.

En nuestra Comunidad cumplimos ya los objetivos de Lisboa, fijados por la Unión Europea, relativos a las tasas de ocupación. Tenemos una tasa global del 70%, con el 79,1% entre los hombres y el 60,8% entre las mujeres. Pero si analizamos la población de 25 a 54 años la tasa de ocupación es del 80,04% en Madrid, frente al 74,7% en España y para las mujeres es del 71,48% en Madrid y del 61,61% en España.

Estas cifras muestran claramente que tenemos una Comunidad dinámica y activa en la que son mayoría los hogares con menores o mayores a su cargo en los que trabajamos los dos cabezas de familia.

La flexibilidad en las empresas, con múltiples opciones adaptadas a las peculiaridades de cada organización, entre otros resultados contribuye a una mejor calidad de vida de los hombres y las mujeres al facilitar su equilibrio personal, lo cual favorece el desarrollo colectivo. Mejora la productividad, evitando el estrés y el traslado de conflictos de la vida personal al escenario laboral. Puede incrementar la posición competitiva de la empresa, al incrementar nuevos modelos de flexibilidad.

Con esta Guía pretendemos proporcionar un herramienta para que, si queremos atraer y retener talento en nuestras organizaciones, ofrezcamos un valor añadido que persuada a mejores profesionales para trabajar con nosotros: más posibilidades de conciliación entre la vida laboral y personal.

**Juan José Güemes Barrios**

**Consejero de Empleo y Mujer**

## Resumen ejecutivo

Surge entonces la necesidad de que las empresas desarrollen nuevas formas de hacer, con el objetivo de alcanzar el necesario equilibrio entre las responsabilidades familiares personales y laborales del personal. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de Empresa Flexible y Responsable es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal. Estas políticas reducen costes laborales como el absentismo y aumentan la fidelización, el compromiso del personal; además de convertirse en una ventaja competitiva en el mercado laboral. Nuestro mundo es cada vez, no sólo más global, sino diverso y cambiante. Por tanto, integrar la diversidad es un reto que pasa a través de la flexibilidad en las fórmulas y los horarios de trabajo. Según un reciente estudio de la UE, la flexibilidad es uno de los diez parámetros principales que definen la calidad en el empleo de un país. Con este fin, se ha desarrollado la guía de “Buenas prácticas de Empresa Flexible y Responsable”, pionera en su tipo en la Unión Europea. Esta guía proporciona las pautas básicas para llevar a la organización a convertirse en una EFR en el marco de un modelo de desarrollo continuo, bien como un proceso autodirigido, bien con la ayuda de un consultor externo que facilite el proceso previo de evaluación y posterior desarrollo.

Cada vez se ve más claramente que las políticas sociales del siglo XXI serán las políticas de conciliación trabajo-familia. ¿Por qué esto es así en un entorno global, de mercados cambiantes e incertidumbre laboral? Sencillamente porque el perfil y las aspiraciones de la fuerza de trabajo han cambiado radicalmente.

Los criterios de selección de un trabajo no se basan ya en primer lugar en la retribución, sino que este criterio pasa a un segundo lugar dejando paso a la posibilidad de seguir aprendiendo –formándose, haciéndose empleable- y a la vez hacer conciliable trabajo, familia y vida personal. Y es que en general, cuando una persona se ve ante el conflicto, tiene la tendencia a dar prioridad al trabajo, ya que éste tiene estructuras más rígidas, reglas e incentivos. Esa realidad es la que se pretende cambiar. La incorporación de la mujer al mundo laboral es uno de los factores que lo están propiciando.

Desde el punto de vista de la empresa, dado el bajón demográfico de las dos últimas décadas y la consiguiente disminución en la oferta de ciertos perfiles profesionales, la retención laboral de talento femenino formado en igualdad de condiciones con el varón, es una prioridad. Además, los conflictos laborales más importantes según el IFREI 2004<sup>1</sup> son por este orden en las grandes empresas: absentismo (21%), falta de compromiso (15%), llegar tarde (12%), dificultad para trasladar a empleados (12%) para contratarlos (9%), para que viajen (8%), estrés y rotación (10%), siendo muchas veces la causa de todo ello el conflicto entre trabajo, familia y vida personal. Por tanto, las políticas de conciliación son hoy por hoy estrategias de empleo.

Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene un coste negativo para la empresa (absentismo, escaso compromiso, reducción de la productividad y de la competitividad, rotación del personal) y que por el contrario cuando existen no sólo políticas de conciliación sino una verdadera cultura familiarmente responsable, el resultado es la mejora y cohesión de una plantilla de calidad.

Debido a los profundos cambios socio-demográficos experimentados en las últimas décadas, provocados por:

- La incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral.
- El crecimiento de la población de la tercera edad y las necesidades de atención que genera la dependencia.
- Las enfermedades del siglo XXI (estrés, ansiedad, depresión y otras como la adicción al trabajo).
- El problema de la conciliación horaria (laboral, escolar, ocio, servicios).
- El incremento en las distancias, entre empresa y hogar, que impide tener tiempo libre después del trabajo.
- Los problemas con la educación de los hijos (poco tiempo con sus padres, etc.).
- Las dificultades en la captación y retención de talento debido al bajón demográfico y a la pérdida de algunos perfiles profesionales. La mujer profesional es un talento que la empresa no puede permitirse el lujo de perder.

1 IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index). El IESE puso en marcha en el 2004, por cuarto año consecutivo, el Índice de Empresas Familiarmente Responsables (IFREI). La muestra del estudio del año 2004 se basó en las encuestas enviadas a 2.200 empresas. Los cuestionarios para grandes empresas y para pymes están recogidos en apéndices al final de esta guía como documentos FHQ-1 para evaluar grandes empresas y DPOQ-2 para pymes.

Estudios realizados en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de conciliación en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener plantilla que incluye la maternidad/paternidad en la empresa como una realidad en sí misma y que mejora el cuadro de competencias de un profesional. Por todo ello, el concepto de Empresa Flexible se perfila como una ventaja competitiva en una nueva era en la que todos los medios serán pocos para retener el talento en las empresas, con un auge creciente del nuevo concepto de “salario mental”.

La flexibilidad se convierte así en la palabra clave en un mundo global, cambiante y diverso. Desde el IESE Business School se ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre estos temas, materializada en la actividad del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF)<sup>2</sup>. Su objetivo es detectar, analizar, evaluar, y en la medida de lo posible, sugerir, aquellas políticas que desde la empresa favorecen la armonía entre estos dos ámbitos, lo que es esencial para el bienestar de las sociedades, las organizaciones y las personas.

A través de un modelo de evaluación y diagnóstico desarrollado, llamado Modelo EFR<sup>®</sup>, se propone un examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por una organización que permiten a ésta identificar áreas de mejora para el futuro. Se ha demostrado que la adopción de un proceso como éste da como resultado una amplia gama de beneficios entre los que se pueden destacar:

- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora continua de los procesos y de la productividad.
- Una potente herramienta de autodiagnóstico.
- Un medio de medir el progreso a través del tiempo y de los cambios sociales y de la organización.

### Propósito

La presente Guía ha sido elaborada con el propósito de ser un instrumento para la gestión del cambio de las empresas, mediante la evaluación, el diagnóstico y la implantación de políticas y prácticas que las vayan configurando como **Empresas Flexibles y Responsables** a través del proceso de mejora continua del Modelo EFR<sup>®</sup>.

Además ofrece a las organizaciones la posibilidad de ajustarse del modo más rápido y eficaz a la nueva realidad socioeconómica, adaptando su cultura al nuevo escenario de la “Múltiple Agenda” (Conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados), y potenciando la eficiencia empresarial.

### Destinatarios

Este documento está concebido principalmente para orientar y ayudar a todos aquellos profesionales que colaboren con las empresas, grandes y pequeñas, públicas y privadas, que deseen llevar adelante el proceso de Evaluación, Diagnóstico y Desarrollo de una **EFR**.

De la misma forma, cualquier directivo que comprenda la necesidad de emprender este tipo de iniciativas en su organización encontrará en este documento una herramienta sumamente útil para su objetivo.

# Índice de contenidos

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	2
1.1 CONTEXTO SOCIOLÓGICO .....	3
1.2 MARCO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA FLEXIBLE .....	8
<b>CAPÍTULO 2: EMPRESAS QUE SE FLEXIBILIZAN</b> .....	12
2.1 GANADORAS PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2005 .....	13
2.1.1 Banesto .....	13
2.1.2 Nokia .....	16
2.1.3 Otto Walter .....	19
2.2 OTROS EJEMPLOS EFR .....	20
2.2.1 Sanitas .....	20
2.2.2 Coca Cola .....	25
2.2.3 Putzmeister .....	29
<b>CAPÍTULO 3: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD (I)</b> .....	34
3.1 FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO: HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD. CONTEXTO EUROPEO. BENEFICIOS. ....	35
3.2 LAS MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD DENTRO DE LA JORNADA LABORAL .....	35
3.2.1 Horario laboral flexible .....	36
3.2.2 Media jornada / Tiempo parcial .....	38
3.2.3 Jornada laboral reducida .....	41
3.2.4 Semana laboral comprimida .....	42

<b>CAPÍTULO 4: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD (II)</b> .....	44
4.1 LAS EXCEDENCIAS O PERMISOS LARGOS .....	45
4.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar .....	47
4.1.2 Tiempo libre para formación .....	48
4.1.3 Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley .....	48
4.1.4 Reintegración después de un período de permiso .....	48
4.1.5 Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley .....	50
4.1.6 Maternidad más allá de lo estipulado por ley y otras medidas de flexibilidad a "largo plazo" .....	50
4.2 FLEXIBILIDAD EN EL ESPACIO .....	53
4.2.1 Trabajo en casa. Teledespacho .....	55
4.2.2 Flexibilidad en el lugar de trabajo .....	56
4.2.3 Videoconferencias .....	57
<b>CAPÍTULO 5: SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO/A</b> .....	58
5.1 POLÍTICA DE SERVICIOS .....	59
5.2 SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE FAMILIARES .....	61
5.2.1 Servicio de Guardería subvencionado .....	61
5.2.2 Información de Guarderías y de Colegios .....	64
5.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados .....	64
5.2.4 Provisión o pago de servicios (De guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras) .....	64
5.3 ADAPTACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO .....	65
5.4 POLÍTICAS DE ASESORAMIENTO PERSONAL .....	67
5.5 POLÍTICAS DE APOYO PROFESIONAL .....	70
5.5.1 Asesoramiento de psicologico, financiero/fiscal, legal o a trabajadores inmigrantes .....	72
5.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional .....	73
5.6 BENEFICIOS SOCIALES O EXTRA-SALARIALES .....	75
<b>CAPÍTULO 6: HACIA UNA EFR</b> .....	80
6.1 ELEMENTOS Y ETAPAS DE UNA EFR .....	81
6.2 FACILITADORES DEL CAMBIO CULTURAL Y AVANCE HACIA UNA EFR .....	82
6.3 RESULTADOS EN UNA EFR© .....	84
6.4 FRENOS E IMPULSORES EN LA CREACIÓN DE UNA CULTURA FR© .....	85
<b>CAPÍTULO 7: AUTODIAGNÓSTICO EFR©</b> .....	90
7.1 INTRODUCCIÓN .....	91
7.2. CUESTIONARIOS DE AUTODIAGNÓSTICO .....	91
7.3 RESULTADO Y PUNTUACIÓN FINAL .....	92



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 CONTEXTO SOCIOLÓGICO

### 1.2 MARCO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA FLEXIBLE

#### 1.1 Contexto Sociológico

Algo está cambiando

La Empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca el beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto: la satisfacción del empleado/a no sólo a través de políticas de remuneración, sino también por medio de planes de desarrollo profesional y apoyo a la conciliación de su vida personal y familiar con su vida laboral.

La presente guía actualiza la presentada el año anterior y pretende ser un instrumento accesible, esquemático y útil para empresarios/as, directores/as de personas, políticos y en general para todos aquellos que, estando de un modo u otro afectados por esta realidad, desean conocer la situación del mercado, las mejores prácticas y el mejor camino a seguir en los diversos casos en que se encuentran la grande, mediana y pequeña empresa de nuestro país. Además de la recopilación de buenas prácticas de empresas, se ofrece al lector el porcentaje de uso de las medidas y la situación legal de las mismas, así como una aproximación a la metodología del cuestionario de autodiagnóstico y al concepto EFR (Empresa Flexible y Responsable).

En este sentido, adquiere una especial relevancia el convenio firmado por la Comunidad de Madrid a través de la Consejería de Empleo y Mujer y el IESE Business School de la Universidad de Navarra, ya que este convenio es el origen de esta Guía. La Comunidad de Madrid y, en concreto, su Consejero de Empleo y Mujer, Juan José Güemes, y Patricia Flores, Directora General de la Mujer, tuvieron una visión clara de la conciliación como factor estratégico en el futuro del empleo. Esto unido a la base científica desarrollada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School desde el año 1999 y al permanente contacto con la realidad empresarial española, ha pretendido desarrollar una herramienta de autodiagnóstico gracias a la cual más de mil empresas -grandes, medianas y pequeñas- han podido obtener un primer diagnóstico sobre su situación como Empresa Flexible y Responsable (EFR) accediendo además, si lo deseaban, al *IV Premio de la Empresa Flexible* y al *II Premio Madrid Empresa Flexible* organizados por la empresa de Comunicación CVA (Comunicación Valor Añadido), con gran impacto en los medios de comunicación y en la opinión pública de nuestro país.

La Comunidad de Madrid considera que la Administración Pública tiene una responsabilidad especial y prioritaria en el impulso de iniciativas como ésta. La web <http://www.empresaconciliacion.com> desde la que se puede acceder al cuestionario de autodiagnóstico y en la que también está accesible la guía de buenas prácticas empresariales, así como la última actualidad en temas de empleo de la Comunidad de Madrid, cuenta ya con miles de accesos y consultas.

Dos tipos de investigaciones realizadas por el Centro Internacional Trabajo y Familia (<http://iese.edu/icwtf>) abordan esta realidad desde las empresas y las familias. Se trata del estudio sobre Políticas Empresariales Familiarmente Responsables -IFREI- y la situación de dificultad de la conciliación en familias donde ambos cónyuges trabajan fuera del hogar -ECADUES-. También las políticas gubernamentales se hacen eco de esta necesidad y el apoyo a la familia

aparece en los distintos programas como la política social del siglo XXI. Estamos sin duda en el momento más interesante de la reflexión: el de la construcción de una nueva cultura empresarial y del fomento de una opinión pública favorable y pro-activa al respecto.

### La transformación del mercado laboral

En España ya son el 44 % de las mujeres las que están en el mercado laboral y en la Comunidad de Madrid el 52%. Aun 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.

**Tabla 1.1:** 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%

A partir de estos datos podemos concluir que 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 tasa de ocupación masculina sigue superando en más de veinte puntos a la femenina, tanto en la Comunidad de Madrid como en el resto de España. En lo que respecta al objetivo establecido por la Unión Europea a cerca de la tasa de empleo para el año 2010 (70% ), en el 2004 la Comunidad de Madrid ha seguido avanzando a mejor ritmo que el conjunto de España. En este año se avanzó en más de dos puntos, quedándose en el 66.6%, a tan sólo 3.4 puntos del objetivo, a diferencia de España que en ese mismo año rozaba el 62.4%.

Según cifras de 2004, el número de ocupados en la Comunidad de Madrid es de más de 2.400.000 personas, lo que supone el 14.2% de la población ocupada total de España, siendo así la tercera Comunidad con mayor nivel de empleo y con una distribución de este último más simétrica por sexos que en las demás. En el año 2004 el crecimiento del empleo ha sido fuerte, hasta alcanzar una tasa del 3.8%, sensiblemente por encima del registrado en los dos años anteriores. Esta reactivación es aún más relevante si se compara con la evolución del empleo en el resto de España, donde su tendencia comienza a perder algo de fuerza.

### Contribución de nuestra investigación

La línea de investigación que se sigue desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE en los últimos años, ha sido pionera en este campo y cumple diversos objetivos:

- Llenar de contenido real, a través de casos prácticos, el debate que existe en la opinión pública.
- Contribuir a un importante cambio cultural: adaptar las largas jornadas laborales españolas al horario europeo.
- Nuestro país, además, tiene una de las tasas más bajas de productividad, según Eurostat. Cabe preguntarse si las largas jornadas no son precisamente una de las causas de esta realidad.
- Favorecer y aportar argumentos de cara a la mejora de la calidad de vida del empleado/a (estrés, depresión, ansiedad), y hacer frente a las tasas de absentismo ante la difícil conciliación entre vida laboral, familiar y personal con medidas personalizadas.
- Recoger y sistematizar las buenas prácticas en las empresas.
- Aportar al empresario y a la empresa en general, modos concretos de fidelización, retención y captación de los mejores talentos, distintos y complementarios a las políticas tradicionales de retribución.
- Situarse en la vanguardia de los cambios. El profesional del futuro tiene otras prioridades. Aunque las organizaciones elijan no tratar estos temas, los valores y los estilos de vida cambiantes de los jóvenes directivos/as, especialmente de aquellos casados también con profesionales, están obligando a los distintos niveles de la empresa a considerar el impacto que el trabajo tiene en la vida privada.

Una investigación sobre las 10 competencias directivas más buscadas por las empresas en más de 30 países de los 5 continentes nos demuestra que la importancia del tiempo de convivencia en familia sigue siendo esencial para la empresa de hoy, ya que ese ámbito es precisamente la primera escuela donde se forjan competencias tales como la integridad, la empatía, el trabajo en equipo, la creatividad o la credibilidad. La familia es el primer agente socializador, configurador no sólo de un perfil enterizo de la persona y del profesional, sino también y como consecuencia, de la estructura social y económica de un país.

Necesitamos, por tanto, a nuestra familia y también la sociedad y el tejido industrial y económico la necesitan, pero lo cierto es que la vida laboral está en su mayor parte organizada como si los que allí trabajan no tuvieran otras facetas en su vida. Existen empresas que parecen ignorar la vida privada del profesional.

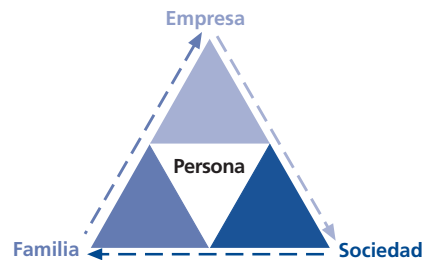


Padres y madres de familia tienen muchas veces que hacer esfuerzos sobrehumanos para llegar a todo. Cabe preguntarse ¿es esto justo?, ¿es saludable? Y como decía hace más de una década nuestro amigo y maestro Juan Antonio Pérez López, profesor y ex decano del IESE: ¿qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de integrar la maternidad en la empresa? Y hoy deberíamos agregar ¿y qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de permitir que el varón compatibilice trabajo y paternidad?

### 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.

**Figura 1.1:** Triángulo evolutivo (Empresa, Familia y Sociedad).



- 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 triple óptica: política, empresarial e individual.
- El orden y un adecuado elenco de metas familiares, profesionales y personales es el remedio aconsejado por muchos expertos para llegar a todo; es decir, establecer prioridades y aprovechar el tiempo.
- El tiempo de calidad es el dedicado a las personas y no tanto a las tareas materiales. 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 las del resto miembros 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. Ayudas directas, 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.
- La empresa, es decir, el empresario y sus directivos deben valorar la familia del empleado/a de tal modo que, en la medida de lo posible, le faciliten flexibilidad de horarios y adaptaciones temporales de jornada en los casos en los que sea necesario, así como la formación continua para que pueda adelantarse y afrontar mejor los conflictos.

### 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 pasan las largas jornadas fuera de casa dedicados a la profesión; mientras los hijos crecen en un hogar sin la presencia de sus padres.

Tres son los conceptos que habría que repensar:

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 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 estando tres semanas o un mes en distintas sucursales sin la rigidez con la que se está planteando hoy en día.

**Tercer concepto:** Un error grave es la creencia de ligar horas de presencia con competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas de presencia en el puesto de trabajo se es más productivo. De hecho, España está entre los países de cola en cuanto a productividad en Europa, y sin horario europeo. Los ciudadanos de otros países europeos 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.

Las nuevas tecnologías permiten una organización distinta de la jornada laboral con mayor flexibilidad en cómo y dónde se trabaja. El gran cambio necesario en las mentes de los directivos/as y empresarios/as actuales es 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, 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.

### 1.2 Marco conceptual de una Empresa Flexible

El modelo que a continuación describimos es el utilizado como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Flexibles en España desde 1999 hasta la actualidad gracias al IFREI y el IFROPAC, instrumentos de diagnóstico y seguimiento diseñados por el IESE.

Las figuras 1.2 y 1.3 recogen los elementos que componen el Modelo EFR©:

Figura 1.2: Modelo EFR©



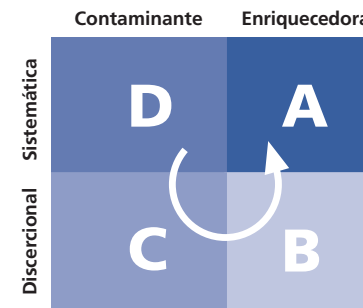
Figura 1.3: Elementos Modelo EFR©

Elemento	Objetivo
<b>POLÍTICAS</b>	Determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías
<b>FACILITADORES</b>	Identificar cómo la empresa pone en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables.
<b>CULTURA Frenos e impulsores</b>	Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.
<b>RESULTADOS</b>	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzando.

Los cuatro bloques de medidas que desgranamos en capítulos siguientes conformarán o no una cultura EFR en la medida en que las políticas existan no sólo sobre el papel, sino apoyadas en los cuatro aspectos que conformarán los facilitadores del cambio: liderazgo, comunicación, responsabilidad y estrategia, todos ellos impulsados por la Alta Dirección. Como resultado de la confluencia de políticas, facilitadores y cultura, se dan unos resultados más o menos sostenibles para la empresa. La cultura es algo distinto de lo que se recoge por escrito en el enunciado de la misión de la empresa o de lo que recogen las políticas formales. Por esta razón, es importante analizar las percepciones de los empleados/as a la hora de detectar la presencia de frenos e impulsores en la cultura de las organizaciones.

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. A continuación se presenta el modelo teórico que sustenta este proceso de evolución, sus supuestos, su racionalidad y sus características (Figura 1.4).

Figura 1.4: Niveles de desarrollo de una EFR©



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

1. Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR)
2. Discrecionalmente contaminante (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco)
3. Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y existen prácticas FR) y
4. Sistemáticamente enriquecedora (su cultura es ya FR).

Desde la Teoría de la Acción directiva del profesor Juan Antonio Pérez López cabe hablar de distintos tipos de empresa, según sea el paradigma empresarial subyacente, la actitud ante esta realidad y las acciones o políticas implantadas:

Modelos Organizativos y Variables de Estado que enfatizan	Actitud de la empresa ante el conflicto Trabajo-Familia	Políticas y Acciones Organizativas en materia de Trabajo - Familia
<b>Mecanicista:</b> - Estructura Motivacional incompleta: sólo reconoce Motivos Extrínsecos. - Concepción del trabajo en función del tiempo que dedica el trabajador. - Énfasis en el logro de la Eficacia (resultados medibles).	- La empresa no es la responsable de las consecuencias del conflicto Trabajo-Familia.	- Apela a los motivos extrínsecos. - Evaluación del impacto de decisiones que afectan a la familia (viajes, traslados, horarios y otros) en términos económicos. (Eficacia) - Riesgo: competencia por mantener adecuadamente satisfechas las necesidades de los trabajadores sólo con motivos extrínsecos
<b>Psicosociológico:</b> - Estructura Motivacional que reconoce Motivos Extrínsecos e Intrínsecos. - Concepción del trabajo en función del cumplimiento de la tarea por parte del trabajador. - Énfasis en el logro de la Atractividad (satisfacción por realizar una tarea que gusta y en la que se aprende)	- La nueva configuración laboral es un problema real que debe ser atendido por la organización (Actitud reactiva)	- Apela a los motivos intrínsecos, desarrollando el conocimiento operativo de su gente. - Evaluación del impacto de decisiones que afectan a la familia (viajes, traslados, horarios y otros) en términos psicosociológicos para el trabajador (Atractividad). - Posibilidad de desarrollar como ventaja competitiva el 'cuidado de su gente y preocupación por la familia', incrementando la involucración del empleado/a. - Riesgo: volver a un modelo paternalista.
<b>Antropológico:</b> - Estructura Motivacional completa: reconoce también la importancia de Motivos Trascendentes - Concepción del trabajo en función de la misión y contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador. - Énfasis en el logro de la Unidad (relación de confianza en la empresa).	- Empresas Familiarmente Responsables (Actitud proactiva).	- Apela a la motivación trascendente - La relación Trabajo-Familia es valorada y cuidada especialmente por la organización - Evaluación del impacto de decisiones que afectan a la familia (viajes, traslados, horarios y otros) en términos de justicia (unidad). - Oportunidad: desarrollo del conocimiento evaluativo del trabajador y su capacidad de compromiso con la organización.

### Los 10 pasos para convertirse en una EFR®

1. Compromiso de la alta dirección
  - Presupuesto
2. Comité / coordinador trabajo-familia
3. Hacer un diagnóstico de en qué fase está la empresa en la actualidad (IFREI)
4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados/as
  - Estudio de indicadores
  - Cuestionarios
  - Entrevistas (individuales / grupales)
5. Elaboración de un plan de acción
  - Diseño de políticas y facilitadores
6. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas
  - Políticas flexibles para ambas partes
  - Un acuerdo entre jefe y empleados/as
7. Liderazgo y ejemplo de la alta dirección
  - Formación de directivos/as y mandos intermedios
8. Valores familiares integrados en la misión corporativa
9. Despliegue políticas / acciones adaptadas a diferentes públicos
  - Plan anunciado por la alta dirección
  - Comunicado a todos los empleados/as
  - Comunicación continua interna: folletos, video, Intranet
  - Equipos de trabajo / círculos de calidad
10. Evaluación de la utilización / adaptación políticas



## 2 Empresas que se flexibilizan

### CAPÍTULO 2: EMPRESAS QUE SE FLEXIBILIZAN

#### 2.1 GANADORAS PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2005

##### 2.1.1 Banesto

##### 2.1.2 Nokia

##### 2.1.3 Otto Walter

#### 2.2 OTROS EJEMPLOS EFR

##### 2.2.1 Sanitas

##### 2.2.2 Coca Cola

##### 2.2.3 Putzmeister

#### 2.1 Ganadoras Premio Madrid Empresa Flexible 2005

El 3 de octubre de 2005 se otorgaron los II Premios Madrid Empresa Flexible a las empresas **BANESTO** en categoría de empresa grande (más de 200 empleados), **NOKIA** como empresa mediana (entre 50 y 200 empleados), y a **OTTO WALTER** en la categoría de empresa pequeña (menos de 50 empleados). Estos premios tuvieron como base científica la herramienta de Autodiagnóstico EFR diseñada por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE Business School y fueron organizados por la empresa de Comunicación CVA (Comunicación Valor Añadido). Fueron 500 empresas las que utilizaron satisfactoriamente esta herramienta desde la Comunidad de Madrid y un total de 754 a nivel nacional, a fin de recibir un diagnóstico sobre su situación actual respecto a las políticas y cultura de conciliación de la vida familiar, laboral y personal. 68 de ellas se presentaron al certamen.

##### 2.1.1 Banesto

Esta entidad financiera cuenta con 9.069 empleados/as, el 31% mujeres. Mientras que la edad media de la plantilla es de 41 años, la de las mujeres es más baja: 36. En la actualidad hay 3.111 menores de 12 años y 59 personas dependientes, un número importante si lo tenemos en cuenta no sólo como entorno vital del empleado/a, sino como bolsa de negociación para implantar medidas, beneficios extrasalariales y también a efectos del IRPF.

El número de mujeres en puestos directivos ha aumentado considerablemente en los últimos 3 años. Por ejemplo, en el 2002 no había ninguna mujer en el puesto de Director Territorial y hoy son el 21%. En el siguiente nivel de responsabilidad (dirección de zona y direcciones de negocio), el incremento ha sido algo más suave (ha pasado del 5% al 10%) y en direcciones de oficina se ha pasado del 15% en 2002 al 23,5% en la actualidad.

El programa de Conciliación y Diversidad se inició hace más de 3 años y, recientemente, se ha dado un nuevo impulso a las medidas de conciliación trabajo-familia/vida personal así como a todo el amplio campo de la igualdad de oportunidades, a través de las declaraciones de principios de la Dirección y de acuerdos con los sindicatos. Concretamente en Junio de 2005, se firmó un acuerdo extra-convenio que no recoge el vigente Convenio Colectivo de Banca y que hace referencia a: permisos sin sueldo, licencias retribuidas por periodos superiores a los establecidos en el convenio colectivo vigente, disfrute del permiso de lactancia por parte del padre en caso de que ambos trabajen, la reducción de jornada por enfermedad de hijo menor de seis años manteniendo la totalidad del sueldo, así como la imposibilidad de traslado geográfico o de cambio de puesto de trabajo a madres embarazadas y/o en periodo de lactancia. En los traslados se tiene en cuenta la situación familiar. El banco procura asimismo dar una cobertura adecuada y suficiente a las bajas por maternidad y velar porque las madres disfruten de sus vacaciones íntegramente, también cuando no hayan podido hacerlo en el año natural correspondiente.

##### Flexibilidad y excedencias

Además de la flexibilidad horaria establecida en las disposiciones legales convencionales o en acuerdos de empresa, y teniendo en cuenta la competencia que tiene atribuida el personal

directivo para organizar flexiblemente la jornada, se pueden establecer otras medidas de flexibilidad preferentemente para la atención de hijos o mayores a cargo y siempre que queden cubiertas las necesidades de servicio y atención al cliente.

Dentro de la plantilla existen dos grupos diferenciados: las personas del grupo administrativo con horario continuo de 8 a 15h y las del grupo técnico y comercial con horario partido. Dentro del primer grupo, quienes están en atención directa al público deben ajustarse más al horario de apertura y cierre de la oficina. El segundo grupo, tiene mucha más flexibilidad en la entrada, salida y la pausa de almuerzo, adaptándolo a sus circunstancias personales y a las del puesto en cuestión.

Respecto a la jornada reducida, esta opción goza de la máxima disponibilidad pero actualmente sólo están disfrutándola 28 personas (el 0,3% de la plantilla). El motivo para acogerse a esta medida no es sólo el cuidado de hijos sino también, sobre todo en el caso de los hombres, por estudios.

Recientemente se pactó con los sindicatos la reducción de jornada sin pérdida de salario en los casos de cuidado de hijos enfermos menores de seis años por un tiempo máximo de 2 meses. En cualquier caso, la reducción será la que el trabajador/a necesite en cada caso y lo que se exige es hasta un mínimo de una hora de trabajo diaria.

Para las personas del ámbito comercial existe el acuerdo no escrito de no trabajar los viernes por la tarde cuando la dedicación supera lo establecido de lunes a jueves. El resto de la plantilla, de octubre a marzo trabaja los sábados por la mañana, pero uno de cada tres se libra. La parte no administrativa de la plantilla no se sujeta estrictamente a esta regla, trabajando sábados de forma aleatoria.

Existen también permisos y licencias para casos como la adopción internacional, tratamientos de fertilidad, hospitalización de familiares directos por enfermedad grave y acompañamiento al médico de los mismos en los casos de enfermedades crónicas o discapacidad. La duración de estos permisos no se establece como un periodo fijo, sino que cada caso se estudia. Cabe la posibilidad de que se trate de un permiso sin sueldo o bien de una licencia remunerada.

En la actualidad existen 15 personas en excedencia. En la mayoría de los casos es por cuidado de hijos, aunque también hay un caso por estudios y otro por motivos personales (reorientación personal y vital tras una separación matrimonial).

Otras medidas orientadas a la conciliación de trabajo y familia son: la sustitución de las bajas por embarazo, por maternidad y paternidad y por excedencias (de hombres y mujeres) por cuidado de familiares.

Además existe la posibilidad de acumular las horas de lactancia en 15 días laborables tras la baja de maternidad.

Tienen preferencia en la solicitud de vacaciones las personas con hijos en edad escolar y se

atiende especialmente a las mujeres embarazadas en todo lo referente a medidas de prevención de riesgos en el puesto de trabajo.

Además, existe una prioridad absoluta en la resolución de los casos de solicitud de traslado por motivos familiares (traslado de la pareja, matrimonio, enfermedad de un familiar,...). Cuando una persona solicita un traslado tiene que existir un hueco en el que ubicarle y en este caso, esta prioridad implica el realizar el traslado de forma rápida aun cuando el movimiento no sea adecuado desde un punto de vista organizativo.

### **Flexibilidad espacial**

En un principio se planteó únicamente el tele-trabajo, trabajando cuatro días en casa y uno en la oficina, pero en la actualidad a esta modalidad están acogidas tan sólo 30 personas de la central. Estas personas desarrollan funciones técnicas, fundamentalmente de análisis de riesgo.

El portátil, la tarjeta de conexión y el teléfono móvil para puestos de la central es una opción vigente para direcciones territoriales, comerciales y otros empleados, lo que supone el 20% de la plantilla.

### **Apoyo y asesoramiento personal/profesional**

Toda la plantilla está distribuida por colectivos y repartida entre los gestores de recursos humanos en función de niveles y potencial de desarrollo. Además de la evaluación por competencias con el jefe directo, existe una evaluación, seguimiento y el asesoramiento por parte de un gestor (hay 37 en total en la compañía). Hay una conversación mínima anual, además de la promoción personal y el impulso de las distintas trayectorias. Se procura descubrir e identificar a aquellas personas que tengan disposición y capacidad para asumir mayores responsabilidades, siempre de forma equilibrada con su proyecto personal y familiar.

Existen además cursos en gestión del tiempo y de igualdad de oportunidades a través de e-learning impartidos por una consultora. Este año ha tenido lugar además un módulo piloto de gestión del estrés con carácter preventivo, orientado precisamente a la gestión del equilibrio trabajo-familia / vida personal. Este módulo se va a incluir dentro de un curso de habilidades directivas.

### **Servicios**

Recientemente se ha llegado a un acuerdo con una cadena de guarderías. Se han logrado ventajas sustanciales para los empleados con hijos, tales como autobús de ruta, eliminación del pago de matrícula, material escolar y babys gratis, así como 2 horas extras por motivos de trabajo o imprevistos de los padres.

En las ciudades donde no hay guardería concertada, existe una ayuda económica para el cuidado de hijos o mayores dependientes. Las ayudas económicas están pensadas para personas con niveles salariales ajustados que tienen a su cargo responsabilidades familiares (cuidado de menores, mayores, discapacitados,...) que les dificultan una dedicación adecuada para poder optar a posiciones de mayor responsabilidad. El banco proporciona estas ayudas

de forma discrecional y por el tiempo que perdure la situación.

En la Central de **BANESTO** hay comedor gratuito para los empleados/as (en el resto de los centros pago de dietas), gimnasio subvencionado hasta 20 euros mensuales, instalaciones deportivas: piscinas, tenis, fútbol.

Además dispone de línea de autobuses, parking y agencia de viajes para uso particular con un 10% de descuento.

#### **Beneficios extrasalariales**

El seguro de vida es para todos los empleados. Desde 18.000 euros de cobertura mínima hasta 120.000€ para personas de niveles altos de responsabilidad.

El seguro médico con el que cuenta el empleado es extensivo a la familia en condiciones muy ventajosas: mayores coberturas médicas por un precio inferior y ausencia de periodos de carencia en la contratación. Además, en la Comunidad de Madrid existe Colaboradora Médica en lugar del sistema de Seguridad Social, con todas las ventajas que esto supone: un servicio privado con un centro médico particular, conciertos con centros como Ruber, Clínica la Luz, etc. El Plan de Jubilación es para el 45% de la plantilla.

En la encuesta realizada a empleados/as se confirma que tan sólo en algunas ocasiones la excedencia por cuidado de hijos o progenitores produce malestar en el resto de la plantilla. Este hecho puede atribuirse a una correcta distribución del trabajo amén de una adecuada política de sustitución. Tampoco las carreras internacionales o la movilidad geográfica impuesta por las circunstancias de crecimiento del banco son un motivo de conflicto más que en casos puntuales u ocasionales. En las medidas de reducción y flexibilización de la jornada, los empleados son unánimes en la afirmación de la disponibilidad de estas medidas.

### **2.1.2 Nokia**

Esta empresa con 55.000 empleados/as en todo el mundo y presente en 120 países, pertenece al sector de las telecomunicaciones. En nuestro país tiene una plantilla de 165 empleados/as y un 32% de mujeres y un total de 80 niños. La diferencia salarial hombre-mujer es del 10%, inferior a la media europea. En países como Finlandia, donde reside la matriz, no hay ninguna diferencia.

#### **Flexibilidad horaria y espacial**

Lo más novedoso es que se puede trabajar varios días a la semana desde casa previa aprobación del superior inmediato. La flexibilidad de entrada y salida es total. Parte de la plantilla nunca va a la oficina, trabaja desde casa. Incluso las secretarías pueden trabajar un día a la semana desde casa. Hay un porcentaje de personas de la plantilla que no quieren hacer uso de esta flexibilidad. Se trata del 30% de los empleados/as que prefieren un horario convencional, con objeto de separar radicalmente trabajo y vida personal.

Dado que es una empresa muy global, y con muchos empleados/as con papeles regionales o globales, el trabajo en Equipo Virtual se complica más. El concepto de equipo virtual empezó incluso antes de la moda de teletrabajo en España. NOKIA siempre ha sido una empresa que ha fomentado la movilidad de sus empleados. Cambiar de país ha sido parte del networking, vital para tener una trayectoria exitosa en NOKIA. 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.

Desde el punto de vista de la formación, las competencias en comunicación orientadas a la dirección de un equipo virtual son básicas. Se puede afirmar que la mitad de los empleados/as pertenecen a un equipo virtual que es a la vez equipo local.

Pero además de la formación y de las competencias necesarias para llevar a cabo un proyecto o un negocio virtualmente, es necesario verse las caras de vez en cuando. Estos equipos se reúnen varias veces al año, por ejemplo, los equipos de ventas virtuales suelen reunirse mensualmente. No se puede hablar del coste de formación ni de beneficios, así como del mantenimiento o no de la productividad, porque no tenemos una medida para comparar en el pasado. Siempre se ha gastado mucho en tecnología para facilitar la comunicación virtual, pero esto es algo consustancial a una empresa tecnológica. Como beneficio sí podemos hablar de empleados motivados, menos estresados, más comprometidos.

El 80% de los empleados/as usa la posibilidad de trabajo a distancia y el teledespacho. Las videoconferencias y las conference-call son muy usadas entre oficinas, ahorran tiempo y dinero. En los momentos de más ahorro se ha llegado a ahorrar en viajes hasta un 50%. En la actualidad se contempla en los empleados/as una tendencia mayor a organizarse mejor, usando menos aviones y pasando más tiempo en casa. En este sentido NOKIA no tiene una política estricta de lo que hay que hacer, y deja cierta discrecionalidad al empleado/a, que es quien decide la mayoría de las veces cuándo conviene viajar y cuando se puede obtener el objetivo de la reunión a través del uso de las nuevas tecnologías.

Aunque la tecnología sigue avanzando y cada vez parece que estamos más cerca, la presencia física es inevitable y necesaria en determinados momentos. De todos modos, cuando un empleado/a de España tiene que viajar a trabajar a un país extranjero, continúa con su día a día del trabajo en España gracias a la tecnología.

#### **Modalidades de permiso**

Aunque apenas se acogen a bajas por maternidad más amplias que las estipuladas por ley, la empresa contempla las excepciones como la baja por un año en caso de trillizos y la ampliación del periodo cuando hay niños con problemas. Muchas empleadas convierten el permiso de lactancia -13 días en total si se acumulan las horas- en un alargamiento de la baja por maternidad. La flexibilidad en días de permiso y abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar es práctica común en los casos necesarios y forma parte de la cultura, siendo a cuenta de vacaciones.

### Apoyo profesional

Una empresa externa subvencionada acoge los casos de ayuda psicológica de la empresa en temas tan variados como dejar de fumar, superar el miedo a volar y problemas de pareja. En España al no estar contemplados muchos de estos aspectos dentro de la Seguridad Social, adquiere una importancia enorme, ya que afecta al trabajo del empleado y a su desempeño. El porcentaje de utilización es del 10% y las bajas por estrés prácticamente han desaparecido. Los datos se tratan con total confidencialidad y la empresa externa que ofrece estos servicios a NOKIA tan sólo transmite a la Dirección estadísticas. Dos veces al año se incluye una conversación con el superior inmediato sobre trayectoria profesional, plan de desarrollo y conciliación de la vida familiar, laboral y profesional.

En cuanto a la movilidad geográfica de los empleados, una vez analizadas todas las variables, también la de la familia, una agencia externa se ocupa de todos los pormenores para hacer amable este tránsito y el cambio cultural que supone.

### Otros servicios

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 externa actúa como una auténtica central de proveedores que facilita desde fontaneros, abogados, cerrajeros, a canguros. Además NOKIA ofrece la llamada tarjeta "buen menú", que consiste en una tarjeta electrónica 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). Además se está tramitando la subvención de un gimnasio cercano. NOKIA también ofrece parking para toda la plantilla.

### Servicios para la familia

Existe el cheque guardería -100 euros al mes- durante 11 meses para los niños de 0 a 3 años.

En la encuesta realizada a empleados/as destaca la afirmación de que existe una cultura de coaching y desarrollo profesional, evaluaciones personalizadas y un interés por la familia del empleado/a que se contempla como un factor más dentro de su trayectoria profesional. Las diversas modalidades de flexibilidad horaria y espacial, además de ser muy valoradas por la plantilla, forman parte de la cultura y los hábitos de la empresa.

## 2.1.3 Otto Walter

Consultora en Recursos Humanos especializada en Desarrollo de comportamiento Directivo. Lleva más de 10 años operando en España y cuenta con una plantilla de 24 personas, 11 de ellos consultores y el resto asistentes. El 60% son hombres con una media de 45 años y el 40% mujeres con una edad media de 40 años. La media de niños por empleado es 2 y el ratio de permanencia en la empresa de 6 a 7 años.

### Flexibilidad en el tiempo y el espacio

El horario oficial es de 8:30 a 17:30, y viernes hasta las 15:00 horas, y es "obligatorio" irse a la hora ¿Cómo se concilia ese horario con la atención al cliente? En gran medida porque una gran parte de éstos son Entidades Financieras y el horario para ellos termina también a las 15:00 horas, de este modo los clientes están perfectamente atendidos con este horario y en caso de que sea necesario hay disponibilidad a través del correo electrónico, asegurándose la atención de ese asunto a primera hora del día siguiente.

Respecto a la ausencia por emergencia familiar o personal todos los empleados cuentan con 5 mañanas y 5 tardes para atender los temas personales. Cada dos meses se toma un día libre y es cultura de la casa el uso de los días por motivos personales.

Los consultores son los que tienen flexibilidad espacial total: portátil, móvil, conexión ADSL a cuenta de la empresa. El trabajo a tiempo parcial, la reducción de jornada o la semana comprimida está disponible para todo el equipo administrativo cuando lo necesiten.

### Asesoramiento personal y profesional

Es un empeño especial de la empresa atender este aspecto. Debido al tipo de actividad a que se dedica, están en formación continua. Todos los años tienen dos convenciones generales, la primera en primavera/verano y la segunda otoño/invierno. Durante las mismas se dan en paralelo jornadas de planificación, organización y puesta en común, junto a otras de formación.

Del mismo modo el personal de coordinación, auxiliar y administrativo realiza programas de formación que se imparten a los clientes, además de tener incorporación abierta a cursos o programas relacionados directamente con su trabajo. Además de la formación específica, se ofrece especial cuidado a las personas de otros países. Actualmente hay dos expatriados (procedentes de Ucrania y Rusia) que han recibido un plan de acogida especial que incluye clases de español y ayuda en las gestiones burocráticas que se generan al llegar a un nuevo país.

### Servicios

Se sigue una política especialmente generosa en las dietas a través del ticket restaurante y el pago de un plus en transporte.

La encuesta realizada a los empleados confirma que en esta empresa forma parte de la cultura no trabajar más horas que las estipuladas contractualmente y que la figura del adicto al trabajo no es vista como un empleado/a más comprometido/a, y se aborda y trata a través

de cursos de gestión del tiempo.

Los empleados ven a sus directivos como personas que gestionan bien su tiempo y dirigen por objetivos. Aunque existe cultura de coaching y desarrollo profesional, se echa en falta la evaluación personalizada más periódica. La flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas es la medida más valorada por los empleados/as, quienes además confirman que esta medida está presente en la cultura de la empresa.

## 2.2 Otros ejemplos EFR

### 2.2.1 Sanitas

SANITAS es la compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en España, con 1,44 millones de socios. Fundada en 1954 y tras más de 50 años de experiencia y presencia en el país, SANITAS ofrece a sus socios la excelencia en la calidad asistencial gracias a los servicios de una red formada por 20.000 profesionales y especialistas de la salud, además de 420 clínicas y centros médicos, de los cuales 18 son centros SANITAS.

La flexibilidad en SANITAS no es un fenómeno recién llegado, sino que desde hace años impregna la cultura y la estructura de la Compañía, a través de políticas y formas de hacer que hacen frente a las necesidades de las personas y fomentan la confianza en el entorno de trabajo.

Llevar a la práctica empresarial este tipo de políticas que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar, reporta a la empresa diversos beneficios:

- 1) Eleva la productividad. No obstante, siempre deben llevar aparejados modos de control que eviten abusos.
- 2) Aumenta la motivación de los empleados/as.
- 3) Mejora la capacidad de captación de profesionales.
- 4) Sirve como elemento de retención de talentos.
- 5) Disminuye el absentismo laboral.
- 6) Aumenta el nivel de compromiso del empleado/a hacia la compañía.
- 7) Además de ser rentable para las organizaciones, la conciliación es el camino para conseguir una sociedad equilibrada, armónica y con futuro, en la que todos sus miembros puedan desarrollar su potencial como seres humanos.

La puesta en marcha de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, ha supuesto en SANITAS que el índice de productividad / rentabilidad por persona en plantilla sea el más alto del sector quedando demostrado que funcionar empresarialmente desde una cultura de igualdad de oportunidades da buen resultado.

### Flexibilidad laboral

SANITAS es consciente de que el cuidado y la atención excelente a sus socios comienza por cuidar de su propio equipo humano. Por ello desde hace mucho tiempo cuentan con políticas flexibles, que en la actualidad se están revisando y ampliando.

- 33 horas semanales de trabajo efectivo.
- Los viernes por la tarde no se trabaja.
- Jornada intensiva en verano (del 15 de junio al 15 de septiembre) con una flexibilidad de media hora de entrada y salida.
- 30 días laborables de vacaciones al año, a distribuir en cuatro periodos.
- Las reuniones no se convocan a última hora; tienen fijado un comienzo y un final.
- Tecnología punta a disposición de sus empleados/as, para que puedan desempeñar su trabajo con los últimos y mejores medios.
- En 2005 surge Sanitas Movilidad, un proyecto que introduce el teletrabajo en la Compañía, con un triple objetivo: fomentar el equilibrio entre la vida profesional y personal, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, y crecer hacia una mayor flexibilidad de los modelos de organización del trabajo.

Existe una amplia gama de permisos retribuidos y no retribuidos, para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados/as, entre los que destacan:

- Permiso de dos días por fallecimiento, por enfermedad grave, intervención quirúrgica grave, accidente grave u hospitalización de familiar hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad (4 días si hay desplazamiento).
- La posibilidad de ampliar los dos días legales por nacimiento de hijo, y los días por enfermedad/intervención quirúrgica/accidente graves, hospitalización o fallecimiento de familiares hasta el 2º grado, a un mes sin sueldo (desde el 3º día).
- Permiso para la realización de exámenes.
- Tres días (o 21 horas) de asuntos propios al año, previo aviso y justificación, pudiendo elegir que estos días sean a cuenta de recuperación, de vacaciones o de salario.
- Los empleados/as pueden ausentarse del lugar de trabajo por emergencia familiar, sin necesidad de justificación previa, y para acudir a consultas médicas, recuperando el tiempo posteriormente.
- Permiso de un día por intervención ambulatoria y cuidados asistenciales.
- Permiso para realizar exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto.



SANITAS cree en la necesidad de apoyar a la familia, y por ello, en sintonía con la Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas trabajadoras, favorece la aplicación de medidas flexibles:

- Permisos y excedencias de diferentes tipos para atender a las distintas necesidades familiares.

Se ofrece la posibilidad de disfrutar de una excedencia de un mes en el periodo estival, para padres con hijos menores de 12 años manteniendo el alta en la SS durante ese mes.

- Se facilita el acceso de reducciones de jornada y otras medidas familiarmente responsables, que en ningún caso desembocan en un obstáculo al desarrollo profesional. Las reducciones de jornada pueden ser entre un 25% y un 50% de la jornada de trabajo (se amplían así las posibilidades que ofrece la ley).

- Gratificación por matrimonio de 150 euros y flexibilidad en el disfrute del permiso.

- Cobertura de las bajas por maternidad y de las reducciones de jornada a través de nuevas contrataciones temporales.

- Posibilidad de unir el periodo de lactancia a la baja maternal, convirtiéndola en 15 días laborables.

### Beneficios extrasalariales

Los beneficios extrasalariales suponen una ventaja comparativa para los empleados/as de SANITAS:

- Póliza sanitaria gratuita para empleados/as y póliza subvencionada para familiares de empleados/as y ex-empleados/as.

- Garantiza a los empleados/as en situación de Incapacidad Temporal la percepción del 100% de la retribución fija, complementando la prestación de la seguridad social.

- Ayuda en el coste de la comida

- Seguro de vida

- Plan de Pensiones

Por último, cabe resaltar la preocupación de SANITAS por el bienestar de las personas a través de las características de sus centros de trabajo, cuyo primer exponente es la Sede Central de Ribera del Loira de Madrid, pensada para promover unas condiciones laborales óptimas para los empleados/as: el diseño, las plantas, la luz y los materiales están elegidos en función del bienestar de quienes trabajan en él. Este edificio cuenta con los siguientes servicios para más de la mitad de la plantilla:

- Parking de empleados/as

- Gimnasio abierto 12 horas con monitor.

- Comedor propio con precios subvencionados.

- Sala de descanso con prensa general y especializada.

Todas estas posibilidades suponen un enorme esfuerzo económico y demuestran la gran importancia que las personas tienen en SANITAS. Pero también son muy útiles para atraer y retener el talento necesario para enfrentarse al futuro con energía y éxito.

### Asesoramiento profesional y personal

Un esfuerzo extraordinario en la formación de los empleados/as de SANITAS, a través de cursos internos/externos proporcionados por la Compañía, y de ayudas en la financiación a estudios universitarios y de postgrado. Cada empleado/a recibió en 2004, 20 horas de formación, y el 2% de la cifra de negocio de la Compañía se destina a esta partida. La formación se imparte y se recibe dentro del horario laboral.

### Sanitas Movilidad

Durante el año 2005 SANITAS ha diseñado, dentro de su política de Recursos Humanos, un proyecto por el que se acerca el teletrabajo a los empleados/as que lo deseen.

Para asegurar el éxito de la puesta en marcha de esta acción y prever los posibles problemas que puedan surgir, el proyecto comienza con una prueba piloto de 6 meses, tras la cual y después de analizar el éxito de la misma, se hará una ampliación paulatina. Es esencial fomentar la participación de todas las personas y áreas de la Compañía desde el principio.

La introducción del Teletrabajo en SANITAS pretende obtener importantes beneficios para el trabajador y la empresa.

Beneficios para el teletrabajador:

- Mejora de la Conciliación Personal y Profesional y, por tanto, de la satisfacción de los empleados/as.

- Mayor aprovechamiento del tiempo (disminución del tiempo/costes de desplazamiento, facilidad de concentración en el domicilio).

- Mayor flexibilidad y autonomía.

- Posibilidad de elegir el entorno de trabajo.

Beneficios para la empresa:

- Establecimiento de una nueva cultura organizativa basada en el desempeño, y en los resultados.

- Mejora del clima laboral.

- Incremento de la productividad y de la calidad del trabajo.

- Mayor atracción y retención de profesionales.

- Ahorro/ reutilización de espacios en oficinas, en el aparcamiento y otros espacios comunes.

- Disminución del absentismo.

Los principales parámetros del programa Sanitas Movilidad son:

- Participación voluntaria y aprobación del director.
- Compromiso anual, prorrogable cada año.
- Distribución semanal de la jornada: dos días en el domicilio habitual y tres días en SANITAS. Éstos últimos tendrán el régimen de jornada y horario habitual.
- Equipamiento necesario para los participantes: PC portátil, teléfono, cascos con micrófono, ratón y teclado externos, y pantalla externa para algunos usuarios.
- Conexión ADSL (para voz y datos) en el domicilio de los participantes.

Sin duda, la apuesta por la modernización y la introducción de nuevas tecnologías en SANITAS, ha sido un primer paso para crecer en este sentido, reduciendo las fronteras de tiempo y espacio y permitiendo a las personas una autogestión responsable.

Las medidas de flexibilidad o de conciliación requieren siempre un minucioso análisis de las características de las personas que desarrollan su actividad en la compañía. El perfil de empleado/a es un termómetro valiosísimo para determinar cuáles son las necesidades reales de los trabajadores, qué demandan y qué medidas son las más utilizadas. Por ejemplo, conocer el % de mujeres, el % de empleados/as con hijos, el tipo de puesto y las funciones, la distancia entre el domicilio y la oficina, etc... nos dan pistas sobre las soluciones que se pueden implantar. En SANITAS, cuentan con las siguientes características:

- El 61% de la plantilla está formado por mujeres.
- La edad media de los empleados/as es de 39 años.
- El 4,1% de la plantilla disfruta de reducción de jornada y el 5,4% tiene un contrato a tiempo parcial.
- Durante el año 2004, 38 mujeres disfrutaron de una baja de maternidad.
- El índice de rotación durante el 2004 fue del 1,83%, frente al 5% del sector.
- El índice de absentismo durante el 2004 fue del 3%, frente al 5% del sector.
- Un 35% de los empleados/as que trabajan en la Sede Central no viven en el municipio de Madrid, y dedican una parte importante de su tiempo a desplazamientos.
- El beneficio se incrementó en el último año un 13%. Ello demuestra que la conciliación y la flexibilidad son rentables.

Es evidente que todas las personas no podrán tener acceso a todas las medidas; no es lo mismo un comercial o un empleado/a de atención al cliente que un directivo/a. Y tampoco pueden considerarse como equivalentes departamentos orientados a la atención al socio o a la venta (con horarios comerciales) y otros departamentos de servicio interno. Por ello, tendrían que descubrir, con el feedback de los empleados/as, nuevas políticas que beneficien a todos los grupos, teniendo en cuenta sus peculiaridades.

Es fundamental transmitir, a través de un Plan de Comunicación, la existencia de estas políticas de forma adecuada. El coste derivado de su implantación es en ocasiones muy alto, y es imprescindible informar a todos los empleados/as del esfuerzo que para la Compañía supone el establecimiento y mantenimiento de un modelo de este tipo.

Pero la comunicación debe ser de ida y vuelta. Para ello se utilizan encuestas de clima laboral, con el objetivo de conocer la satisfacción de los empleados/as en relación a las medidas existentes.

Por último, y no menos importante, es necesario valorar a través de mecanismos de control, el impacto de estas medidas en la organización, para evitar que se produzcan abusos y asegurar la pervivencia de un modelo flexible que beneficia a todos.

## 2.2.2 Coca Cola

Esta empresa, con más de 200 empleados/as de 10 nacionalidades diferentes, plantea necesidades específicas y retos de cara a la conciliación trabajo y familia y como proceso clave en la retención del talento.

Si analizamos el perfil de la plantilla de Coca-Cola, observamos que existe un gran equilibrio entre el porcentaje de mujeres (49 %) y el de hombres (51%).

Se trata de una empresa con una media de edad relativamente joven, 37 años, si la consideramos en términos de las futuras necesidades de Conciliación (época de creación de familias, hijos pequeños, etc.).

La edad media de las mujeres de la empresa se sitúa en los 35 años, cercana, según el último Censo Nacional, a la edad media de primer embarazo de la mujer en España, que está entorno a los 31 años. Los hombres, aunque se alejan un poco de esta cifra, con 39 años de media, también están en una edad considerada de "creación de familia". El número total de hijos de los empleados/as hoy es de 175.

La encuesta de compromiso de los empleados/as, "Employee Insights", realizada en el año 2004 señalaba que la conciliación era un aspecto crítico para los asociados, por lo que se decidió iniciar un proyecto de análisis de la situación de la conciliación con ayuda de una consultora externa con los siguientes objetivos:

- Conocer el nivel de percepción, utilización y satisfacción que tenían los empleados/as con respecto a las políticas existentes.
- Identificar nuevas medidas de Conciliación que se ajustaran a las necesidades reales de los empleados/as, teniendo en cuenta las características de la empresa y las de la plantilla.

Para ello se siguieron distintos pasos:

Primera fase: Recogida de información relevante y análisis de la misma para la comprensión del contexto empresarial y su adaptación al Modelo EFR©.

- Misión, visión y valores
- Organigrama por niveles y áreas
- Datos de los empleados/as (sexo, estado civil, hijos y personas dependientes con discapacidad, edad, antigüedad, diversidad cultural).
- Formación (Plan de formación, nivel de formación)
- Canales de comunicación (portal del empleado/a, revistas internas y corporativas, manual de acogida)
- Absentismo (índice, bajas por enfermedad, motivos)
- Grado de movilidad interna (número de viajes, desplazamientos al mes)
- Cultura de empresa

Segunda fase: Se comunicó el proyecto a todos los agentes implicados en el diseño y la aplicación de políticas y prácticas de Conciliación.

Tercera fase: Realización de 4 talleres de diagnóstico y 7 entrevistas a Directores en las oficinas de la empresa en Madrid. Se distribuyó el cuestionario IFROPAC a todos los empleados/as interesados.

- a) Talleres: En las dinámicas de taller se planteó como objetivo prioritario conocer y escuchar a los empleados/as de COCA-COLA desde el punto de vista de sus necesidades de Conciliación. Se incluyeron en las sesiones de trabajo a las personas con mayor sensibilidad hacia el tema.
- b) Entrevistas: Las personas entrevistadas fueron los Directores de las áreas clave de la compañía y representantes del Comité de Empresa. En todas las entrevistas se siguió la misma metodología: se comentó cuál era la visión de cada uno con respecto a la Conciliación, cómo veían el tema en su departamento, qué soluciones creían que eran las más adecuadas para ayudar a resolver la situación y su disponibilidad para el cambio. También se trataron las preguntas de la encuesta "Employee Insights".
- c) Cuestionario EFR de Empresa: Para cerrar esta fase del análisis se pidió a la Directora de Recursos Humanos que rellenara el IFREI, el cuestionario para el responsable del proyecto en la empresa, donde se abordan los principales puntos relativos a la Conciliación desde la perspectiva de la Dirección.

Cuarta fase: Una vez finalizado el trabajo de campo, se recogieron el resto de cuestionarios de los empleados/as (25% de la plantilla) y se cruzaron los resultados de estos cuestionarios con los del cuestionario IFREI respondido por la Directora de Recursos Humanos.

En todo este proceso fueron claves algunos colectivos cuya implicación se identificó como estratégica para el éxito del proyecto. En todo caso, la Alta Dirección debe actuar como líder a través del ejemplo y el impulso formal de las políticas y medidas.

La Dirección de Recursos Humanos ha de mantener el liderazgo del Programa de Conciliación, definiendo e impulsando las políticas y medidas.

Desde la dirección de Recursos Humanos y en las distintas instancias de los mandos intermedios se ha querido asumir personalmente las medidas implantadas, de modo que el liderazgo sea el mejor modo de hacerlas vida.

La compañía goza ya de un buen punto de partida en el área de conciliación, con la existencia de una serie de políticas totalmente consolidadas que la colocan en una situación interesante con respecto a otras empresas.

El objetivo ahora es aumentar las medias que favorezcan la flexibilidad para poder individualizar lo más posible las ayudas a la conciliación de las necesidades de cada empleado/a.

### Políticas de Flexibilidad

Las medidas de flexibilidad son las mejor valoradas por los empleados/as de esta empresa. Entre otras se pueden mencionar: la jornada intensiva de los viernes hasta la 13.30h, la flexibilidad para escoger días de vacaciones, los días de vacaciones en "fiestas señaladas", el día extra para asuntos personales que da la compañía y la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo por una urgencia familiar.

Hoy existe una amplia política de flexibilidad de entrada y salida. Aunque se ficha, el motivo no es otro que el de facilitar la localización de las personas ante una emergencia, no por un motivo de control.

Un 12% de las mujeres cuentan con reducción de jornada, buena proporción si tenemos en cuenta que el 50% de la plantilla son mujeres y que el 25% de las familias son numerosas. El espectro laboral que disfruta de esta medida es amplio: desde una directora de marketing a una abogada, pasando por personal administrativo. En estos casos siempre se ajustan objetivos, pero sin reducir necesariamente la responsabilidad de la persona en su puesto inicial.

Desde la Dirección se ha tenido en cuenta que estas reducciones no fueran un "boomerang" para la mujer ni para la empresa, ajustando para ello los objetivos anuales, las responsabilidades y la carga de trabajo diaria. Cuando hay una excedencia, la política es facilitar la reincorporación a puestos con contenidos similares y, si es posible al mismo.

En COCA-COLA el 30% de la plantilla cuenta con conexión ADSL en su domicilio o tarjeta "wireless" financiados por la empresa y la meta es llegar al 50%. Esta medida permite, entre otras cosas la consulta del e-mail desde casa. El uso de videoconferencia y call conference reduce viajes y facilita la gestión de tiempo de trabajo y el rendimiento en los proyectos.

### Políticas de Servicios Familiares

El comedor subvencionado por la empresa al 67% y el parking para todos los empleados/as, el cajero automático dentro de la empresa, la agencia de viajes para uso particular y el gimnasio son servicios que representan reducciones importantes de costes y en el nivel de estrés de la vida cotidiana de los empleados/as. Tanto el comedor de empresa como el aparcamiento para empleados/as tienen un alto índice de percepción, utilización y satisfacción. Les sigue en orden el gimnasio, que tiene un incremento de utilización desde que se incorporaron las clases con profesionales y que cuenta con un monitor que diseña planes personales, clases de pilates, aeróbic y Tai Chi, lo que ha logrado una amplia repercusión en el índice de satisfacción laboral y en la gestión del estrés.

En esta misma línea existen también ciclos de nutrición y vida saludable, además de los de Educación Infantil y la Escuela de Padres recién iniciada.

Otras iniciativas como la asistencia a exposiciones o los cursos, como por ejemplo de esquí, para empleados/as y sus familiares, han logrado implicar a grandes y pequeños. Es el caso también del Plan de "Reforestación Familiar", una iniciativa en pro del desarrollo sostenible del entorno que derivó en la plantación de más de 1.000 árboles en la provincia de Segovia.

En cuanto a otro tipo de servicios, destacan los orientados a crear una cierta cultura de la diversión, en línea con las marcas y productos de la Compañía. Algunas actividades en este grupo serían las invitaciones para empleados/as y sus familias a estrenos de películas o a Parques Recreativos, o el Camino de Santiago en el que participaron el año pasado 65 empleados/as que recorrieron una media de 30 Km diarios; de los días invertidos en esta actividad, la mitad eran laborables.

El portal del empleado/a "All about me" es uno de los últimos logros de COCA-COLA. Se trata de concentrar en él las políticas de recursos humanos que afectan directamente al empleado/a y un gran número de informaciones de distinta índole. Es de destacar la herramienta "Career Planning" que permite el asociado conocer en profundidad sus características, áreas vocacionales, etc. y que le ayuda en la reflexión de su desarrollo profesional, del que es el último responsable.

Es interesante también reseñar, en lo referente a desarrollo de carrera que se producen frecuentemente excedencias y dimisiones voluntarias durante las cuales se emprenden nuevos negocios o se trabaja en otras empresas. El resultado es un enriquecimiento tanto para el empleado/a y su trayectoria, como de la empresa. En ocasiones esto se ha repetido hasta tres veces a lo largo de la trayectoria de un mismo/a empleado/a dentro de COCA-COLA.

Otro servicio existente es la centralización de información de centros de educación infantil, colegios, centros para la tercera edad, etc. En ésta área se ha hecho un esfuerzo en la comunicación a los empleados/as para hacer más explícitos los servicios existentes.

### Beneficios Extrasalariales

El grupo de los beneficios extrasalariales es el que alcanza mayor grado de desarrollo con las siguientes medidas implantadas: plan de jubilación, plan de pensiones, seguro de vida y accidente, seguro médico para el empleado/a y la familia, complementos compensatorios a la Seguridad Social y Bonus anual.

¿Cuáles han sido los facilitadores? se puede hablar no sólo de un mejoramiento en las políticas implantadas, sino en la creación de una empresa verdaderamente más conciliadora basada fundamentalmente en el liderazgo de los responsables y en la revitalización de los canales formales e informales de comunicación interna del empleado/a, para hacer vida -cultura- esas políticas. La conciliación ha dejado de ser estrategia de algunas áreas y lo es de toda la compañía.

### 2.2.3 Putzmeister

Esta empresa multinacional, cuya casa matriz está en Alemania (Putzmeister AG) y su máximo dirigente procede de Suiza, tiene como nota característica una gran flexibilidad asociada a una alta productividad. Dedicada a la fabricación de maquinaria para la construcción y radicada en Vallecas (Madrid), asumió el reto de hacer internacional el perfil de la compañía en España a través de la formación y de sus políticas innovadoras. Desde su fundación en 1958, PUTZMEISTER AG ha estado a la cabeza en tecnologías de bombeo y sus productos están presentes en 70 países.

Actualmente la ocupación en la empresa es de 207 personas, siendo su plantilla de 160 personas, de las que 32 son mujeres (20%). El crecimiento en este sentido ha sido importante si tenemos en cuenta que hace dos años eran 18 mujeres y hace 5 tan sólo 7. Este cambio y todo el camino hacia la flexibilidad ha ido acompañado de un incremento importante en la facturación: En el año 2004 PUTZMEISTER facturó 65 millones de euros mientras que en 1999 la facturación era prácticamente la mitad (el equivalente a 28 millones de euros). Las medidas adoptadas desde hace años han ayudado a que la empresa responda ante los cambios que la sociedad demanda. El reconocimiento externo les ha ayudado a fortalecer la visión de futuro de su director gerente y de su directora de Gestión Integral y Comunicación. El Programa Óptima, el I Premio José Luis Pérez, el I Premio Madrid Empresa Flexible, el accésit al III Premio Empresa Flexible... han servido para afianzar las medidas implantadas y generar un compromiso de mejora continua. Con este afán de superación afrontan un nuevo año el reto de conseguir un entorno de trabajo saludable y poder ayudar a que otras compañías se sumen a este reto.

### Flexibilidad horaria

En el área de fabricación la tendencia es a comprimir la jornada, el resto de la plantilla cuenta con flexibilidad de entrada y salida al trabajo, así como en la pausa para comida. Este ha sido un cambio importante, dado que es en el área de producción donde en principio resulta más difícil aplicar la flexibilidad horaria. Por otra parte, se ha reducido el número de horas anuales de trabajo de 1784 a 1776 en 5 años, adelantándose también la hora de salida los viernes a las 14.00h. La flexibilidad se extiende a la hora de elegir vacaciones, teniendo hasta 4 días más por antigüedad.

La jornada a tiempo parcial existe como posibilidad -a ella se acogen casi siempre estudiantes-, pero pocas madres se acogen a ella para no perder sueldo. Las mujeres en general suelen optar por la jornada continuada coincidiendo con el horario de los colegios, a la que pueden acogerse durante un año a partir de la finalización del permiso de maternidad o paternidad. Con la experiencia creciente de madres trabajadoras, se vio la necesidad de ajustar políticas como ésta acordes con las necesidades del empleado/a en un momento determinado de su vida, con la empresa y con el sentido común. Cuando el número de mujeres en plantilla no era tan alto, esta medida no existía como política. La reducción de jornada puede ser de 1/3 o 1/2 de la jornada habitual, mientras el niño tenga menos de 6 años. Existen permisos de 40 horas anuales para madres con hijos menores de tres años; esta medida que supera las indicadas en la legislación. Al convivir claramente dos generaciones en la empresa, las necesidades son muy distintas, como diferentes son también las necesidades de los padres de niños pequeños y de las personas con padres dependientes.

### Modalidades de permiso

La actitud de la empresa en lo que respeta a la ampliación del permiso por maternidad es clara, pero apenas es solicitada. Quizá la amplia gama de medidas complementarias: reducción de la jornada, permisos, etc, hacen innecesaria esta medida. El permiso por paternidad se extiende de 2 a 5 días, situándose claramente más allá de lo que ofrece la ley. En el caso de las excedencias se guarda el puesto de trabajo, formando con tiempo a otra persona para que le sustituya. A su vuelta el empleado/a puede reincorporarse a su puesto anterior o si lo prefiere se diseña un plan de carrera en otro departamento. Además se conceden cinco días de permiso retribuido a las mujeres antes de la fecha prevista para el alumbramiento. La flexibilidad en los días de permiso y en las vacaciones cortas es grande, además de estar estipulado por ley, es cultura de la compañía acogerse a estas medidas. Para quienes lo deseen, existe la posibilidad de “comprar” cinco días de vacaciones para el cuidado de hijos menores de tres años. En este sentido, el aumento de parejas en edad fértil y el número de niños ha facilitado el que estas medidas sean algo más que políticas, y se hayan convertido ya en cultura (la media de hijos por pareja se acerca a 2). De alguna forma los empleados/as se cubren entre sí ante eventualidades, si bien la empresa sustituye los periodos más amplios, como está estipulado.

### Flexibilidad en el espacio: una medida de éxito

Dependiendo de la naturaleza del trabajo los miembros de la plantilla se acogen a la posibilidad de trabajar fuera del despacho cuando las circunstancias así lo requieren. La gran mayoría de los que trabajan con ordenador tienen conexión a Internet y para los que esto no es posible, se habilitan puestos para facilitar su acceso.

Esta medida se ha implantado sobre todo para mujeres después de su maternidad. Hasta ahora se venía desarrollando por un periodo de seis meses (20 horas semanales), pero es posible que de ahora en adelante se prolongue hasta un año.

Mediante esta opción la persona que se acoge al teletrabajo puede gestionar su tiempo de una manera más eficiente, ya que distribuye las tareas en función de sus necesidades sin tener que depender de un horario rígido.

La aplicación de la Intranet se va a implantar este año, y en ella hasta se podrá consultar incluso la retribución personal. El cambio aquí no ha sido tanto de mentalidad por parte de los directivos/as en su política de aproximación y servicio al empleado/a, sino que se trata de una aplicación directa de la tecnología a un modo de trabajar que era ya habitual.

### Apoyo profesional y familiar

Existe una presencia fuerte de la empresa en estos ámbitos. El asesoramiento de carrera va siempre evaluado respecto a las circunstancias familiares, especialmente en el caso de las trayectorias internacionales. Las fiestas y celebraciones en la empresa con carácter familiar son relativamente frecuentes, como es el caso de la fiesta de Primavera y Navidad, así como otras medidas como los campamentos de verano para hijos de familiares, la formación de equipos deportivos (fútbol, baloncesto, padel, mus, participación en carreras populares,...) o el fomento de la lectura entre los empleados/as (descuentos del 20% en el día del libro). En los momentos difíciles- fallecimiento o enfermedad de familiares- las personas de recursos humanos suelen estar cerca apoyando con medidas concretas. La asistencia a expatriados existe y se usa, ya que alrededor de un 20% de la plantilla reviste estas características, ámbito sobre el que la empresa se ha ido adaptando, al igual que la sociedad.

### Formación y Desarrollo

Los cursos de gestión del tiempo y del estrés han sido escasos, pero sí se han realizado aquellos referidos al modo de conciliar trabajo y familia, así como todos aquellos de igualdad de oportunidades y de incorporación de la mujer al trabajo que durante este año se han desarrollado conjuntamente con el Instituto de la Mujer. En todo ello ha sido notoria la importancia de que exista un agente de igualdad y la presencia de una mujer en el comité de empresa con mentalidad flexible, que ha incorporado la cultura de que las políticas son un marco que hay que adecuar a las necesidades de cada persona. De gran relevancia son también las becas que llevan el nombre de su antiguo director, el Sr. Gerwald Lettner, y la opción de realizarlas con una ayuda a una ONG (Becas Humanitas), así como otras de intercambio con otras sedes y de idiomas en el extranjero. Al alcance de todos está una biblioteca técnica y de lectura con los denominados “Rincones” o lugares distribuidos por la empresa para que el personal pueda beneficiarse de ellos.

### **Cuidado de familiares**

Además, se ofrece información pormenorizada sobre guarderías, colegios locales y residencias de ancianos y está en estudio aplicar en breve los cheques guardería. También se han gestionado ayudas que la administración ofrece para el cuidado de personas mayores. Existe un determinado número de horas anuales para atender a personas mayores, negociables en cada caso.

### **Beneficios extrasalariales**

Destaca el sistema de retribución a medida, el esfuerzo por ofrecer a los empleados/as la posibilidad de accesos con descuentos en establecimientos de ocio concertados, el seguro de vida y accidentes, así como el seguro médico de accidentes fuera de la empresa. El plan de jubilación incluye también prejubilaciones voluntarias anticipadas. Este año también se realizan dos nuevas aportaciones: un árbol de plantación certificada para los recién nacidos (que transcurridos 20 años podrá vender para obtener beneficio por su madera) y un fin de semana en un parador para las personas que contraigan matrimonio. Por otra parte, se ofrecen 2 horas retribuidas para la donación de sangre en una unidad móvil que se desplaza a las instalaciones. Otra medida es la oferta gratuita de reconocimientos ginecológicos para la prevención del cáncer de mama y próstata. También se han establecido acuerdos con establecimientos comerciales para obtener descuentos. Por último, hay que añadir la participación en los beneficios de la empresa (reparto del 10% de los beneficios).

### **Efectos en la retención de personal femenino**

Es muy importante transmitir a la mujer la importancia de su puesto de trabajo. Debe verse como una pieza importante del engranaje. PUTZMEISTER con estas medidas fomenta la integración y el desarrollo de la mujer en un sector tan masculinizado como el de la construcción y promueve la incorporación de mujeres a los puestos de decisión. Por ejemplo, en PUTZMEISTER IBERICA se encuentra la única mujer directiva del grupo, además de contar con una mujer responsable de área y cuatro coordinadoras, todas provenientes de promoción interna. Las medidas que se han aprobado en la empresa han ayudado a crear un entorno de trabajo atractivo para el desarrollo profesional del personal femenino, que ya alcanza el 20% de la plantilla. La mujer por naturaleza es cooperativa, y sin olvidar cuáles son sus fines, valorará más que el hombre cuál es el proceso que le lleva a conseguir ciertas metas. Primero sopesa, y si el balance es positivo creará unos lazos de unión con su empresa: un compromiso. Una cifra interesante es que la natalidad se acerca a 2 hijos por pareja, algo que dice mucho de la estabilidad que se puede obtener de aplicar este tipo de acciones.

El grado de satisfacción de las mujeres se ha medido en varias ocasiones, con resultados que superan el 80% de satisfacción con el entorno de trabajo. Por otra parte, los resultados de facturación y beneficios permiten afirmar que la presencia de mujeres y de medidas de conciliación han contribuido a la mejora de la productividad.



3  
Políticas de Flexibilidad (I)

## CAPÍTULO 3: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD (I)

### 3.1 FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO: HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD. CONTEXTO EUROPEO. BENEFICIOS

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

#### 3.2.1 Horario laboral flexible

#### 3.2.2 Media jornada / Tiempo parcial

#### 3.2.3 Jornada laboral reducida

#### 3.2.4 Semana laboral comprimida

### 3.1 Flexibilidad en el tiempo: Hacia un nuevo concepto de flexibilidad. Contexto europeo. Beneficios.

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.

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.

### 3.2 Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral Tabla general y gráfico comparativo en el uso de medidas

Tabla 3.1: Flexibilidad en el tiempo

1. **Horario laboral flexible**<sup>3</sup>: 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 jornada.
2. **Trabajo a tiempo parcial**<sup>4</sup>: el personal puede trabajar media jornada.
3. **Empleos compartidos**<sup>5</sup>: dos personas a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo.
4. **Semana laboral comprimida**<sup>6</sup>: el personal puede trabajar más horas al día y a cambio recibir un día o medio día libre a la semana.
5. **Jornada laboral reducida**<sup>7</sup>: las personas pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.
6. **Horas anuales**<sup>8</sup>: las personas están contratadas por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día. Este sistema de "bolsa de horas" a las empresas les ayuda a administrar las puntas de actividad de un modo acorde a los ritmos de producción. En las empresas con alto grado de estacionalidad se da una distribución irregular de la jornada, pero los mayores obstáculos son culturales y sindicales. El sistema de horas anuales no debe confundirse con los Bancos de Tiempo Libre, que en España no cuenta con un estatuto de legalidad claro, ya que se considera que las vacaciones son irrenunciables.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

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

3 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 3, Art. 41. Capítulo 2, artículo 32 y negociación colectiva.

4 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.

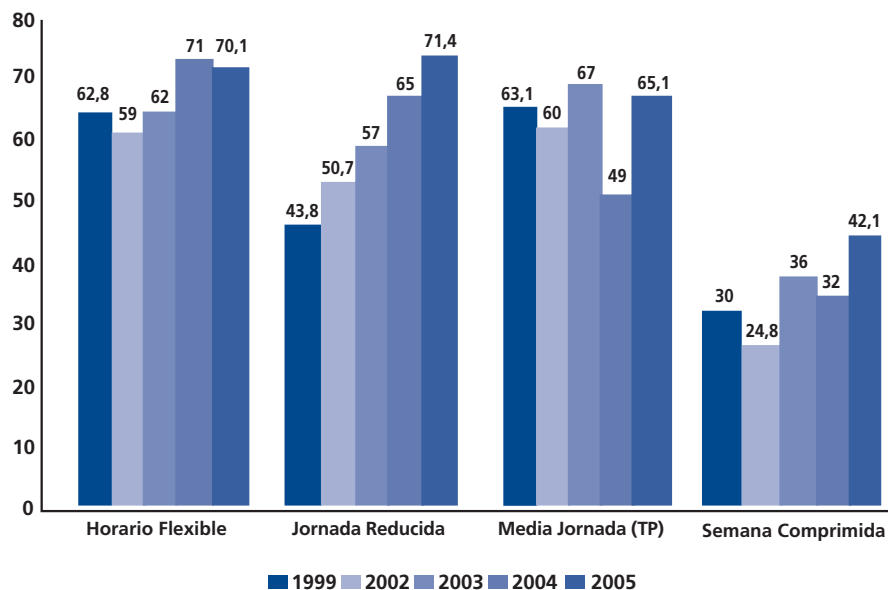
5 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Artículo 12 y RD 1131/2002.

6 Negociación colectiva.

7 Ley 39/1999. Capítulo 1, artículo 2º. Motivos: hijos menores de seis años o minusválido físico, psíquico o sensorial. y 3º: riesgo de embarazo y negociación colectiva.

8 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Artículo 34. RD 1561/1995 de jornadas especiales; y negociación colectiva.

**Gráfico comparativo**  
**Políticas de Flexibilidad a "corto plazo":**



### 3.2.1 Horario laboral flexible

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

En **VODAFONE e IBM** no hay control presencial, tan sólo se exige disponibilidad, localización y que el servicio no resulte afectado. El uso y acceso a la tecnología desde casa también facilita las cosas.

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 dentro 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. 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 **MERCK**, la entrada es entre 8 y 9 h. de la mañana, y la salida de 5 a 6 h. de la tarde. "Este horario permite marcarme muy bien tus propios límites y ajustarte a la vez a los objetivos de la empresa -nos explica uno de los empleados/as-. Muchos de mis amigos me envían por esto. En mi empresa no se trabajan más horas de las estipuladas". También encontramos un buen ejemplo de dar discrecionalidad a los empleados/as sobre su horario laboral en **SONY**, donde los empleados/as 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. Pero fuera de este horario, los empleados/as pueden adaptar libremente sus horarios.

En **NESTLÉ** la hora de entrada es entre 7:30 - 9:15 h. de la mañana y de salida entre 5 y 7:30 h. El intervalo para la comida es de 30 minutos a 1 1/2 horas. En los turnos de fábrica la flexibilidad se contempla dando la posibilidad a las madres de familia para que no hagan turnos de noche.

**PUNTO BLANCO**, nombre comercial de Industrial Valls, ofrece también flexibilidad de entrada y salida, sólo en administración no en fábrica, siendo los tramos horarios obligatorios de permanencia de 8:45 a 12:45 h. y de 15:15 a 18:00 h.

Respecto a la flexibilidad de horarios, en **GROUPAMA PLUS ULTRA**, por ejemplo, se ha anualizado la jornada laboral, que es de 1.715 horas, y hay flexibilidad tanto a la entrada como a la salida del trabajo, con control de presencia en la empresa.

En **NOVARTIS** se introducen las políticas de conciliación a raíz de la fusión de los laboratorios Ciba y Sandoz. Hay horario flexible para la mitad de la plantilla, ya que los operarios trabajan por turnos, y no pueden disponer de su horario a discreción. El resto de empleados/as, como los visitantes médicos (casi 500) y el de las oficinas centrales, pueden entrar entre 7 y 9:30 h. Puede acumularse un déficit mensual de 10 horas sobre lo establecido, que debe compensarse al mes siguiente. Las horas realizadas por encima del cómputo objetivo mensual, con un máximo de 10 horas, pueden compensarse con días libres. Esta empresa destaca también porque no hay reuniones más allá de las 5 de la tarde.

En **RENFÉ**, debido a la evolución en la mejora de la productividad en la empresa, se reduce la jornada laboral anual desde el 1 de enero de 2000 de 218 días a 215. En las unidades de negocio de mantenimiento de trenes y mantenimiento de infraestructura se pasa de una jornada laboral de 7:00 a 15:00 h. a horarios adaptables las 24 horas del día, todos los días de la semana.

En **RENAULT ESPAÑA**, la flexibilidad de la jornada de trabajo se ha negociado con los sindicatos. 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 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, variabilizar 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.

**ASEPEYO** cuenta con un horario laboral flexible que se distribuye de distinta forma para los distintos colectivos de la empresa, y que básicamente supone entrar entre 8 y 9 de la mañana y salir entre 6 y 7 de la tarde.

Dentro del mundo de las pymes, **ILEMO HARDI** dedicada a la fabricación de maquinaria agrícola, el horario es de 7 a 13 h. en la fábrica y de 8 a 14 h en administración y oficinas. Por la tarde en fábrica se trabaja de 15 a 18 h. y en la oficina de 16 a 19 h. De todas formas el margen del almuerzo es flexible y existe una cierta capacidad de organización del horario según las áreas y oficinas de que se trate.

### 3.2.2 Media jornada / Tiempo parcial

**Definición:** Los empleados/as reducen 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.*

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, exceptuando Finlandia. En el lado opuesto, los países mediterráneos mantienen unos niveles significativamente inferiores.

**Tabla 3.2:** Empleo a tiempo parcial en proporción porcentual al empleo total

País	1991	1996	2000	2001	2002	2003	2004*
Holanda	33,1	38,1	41,1	42,2	43,8	44,6	45,2
Reino Unido	22,6	24,8	25	24,8	25	24,2	25,2
Suecia	24,2	24,6	22,6	22,8	21,4	21,9	23,1
Dinamarca	23,3	16,4	21,3	20,3	20,8	20,6	21,9
Bélgica	13,6	16,3	20,8	18,2	19,4	20,3	24,5
Alemania	14,4	16,7	19,4	20,1	20,6	21,2	21,9
Francia	12,3	16,3	16,9	16,4	16,2	16,5	16,5
Irlanda	8,3	11,4	16,4	16,6	16,5	16,5	16,6
Austria	14	14	16,3	17,2	18,9	18,7	18,6
Finlandia	10,1	11,5	12,3	12	12,4	12,6	12,8
Portugal	7,9	9,3	10,8	11,1	11,3	8,7	8,1
Luxemburgo		8	10,5	11,3	11,7	11,3	17,7
Italia	6	6,5	8,4	9,1	8,6	8,4	12,4
<b>España</b>	<b>4,6</b>	<b>7,7</b>	<b>8</b>	<b>8,1</b>	<b>8</b>	<b>7,9</b>	<b>8,6</b>
Grecia	3,9	5	4,3	4,1	4,5	4	4,5
Unión Europea	13,9	16,4	17,7	18	18,2	18	19,1

Resulta particularmente importante observar la distribución del empleo masculino y del empleo femenino. Se pone de así 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, con un porcentaje de empleados/as a tiempo parcial de 74,7% para el caso de las mujeres y de un 21,6% para el caso de los hombres en el año 2004 (2º Trimestre).

**Tabla 3.3:** Empleo a tiempo parcial 2º Trimestre de 2004, por sexo.

	Total	Hombres	Mujeres
EU 25	17,3	6,4	21,1
EU 15	19,1	6,6	35
Bélgica	21,5	6,5	40,9
Dinamarca	21,9	11,6	33,7
Alemania	21,9	5,9	41,3
Grecia	4,5	2	8,4
España	8,6	2,6	17,8
Francia	16,5	5	30
Irlanda	16,6	5,6	31,6
Italia	12,4	4,4	24,7
Luxemburgo	17,7	2,3	40,2
Holanda	45,2	21,6	74,7
Austria	18,6	4,4	36,1
Portugal	8,1	3,9	13
Finlandia	12,8	8,2	17,8
Suecia	23,1	11,2	36
Reino Unido	25,2	9,3	43,6
Noruega	29,1	14,2	45,4
Suiza	32	10,2	58,3

Fuente: Eurostat y elaboración propia.

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

- Conciliación de la vida familiar, personal y laboral: 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.

Según el presidente de **CITIBANK**, Onno Ruding: "Estamos inmersos en la cultura de las 24 horas de trabajo, sin tiempo para el ocio y el descanso, ¡hasta los obispos se han quejado!

Por otra parte, nuestra sociedad necesita conciliar todo tipo de horarios, laborales, comerciales y familiares. Por ello nuestra empresa ha optado por una filosofía de trabajo basada en el "flexitime". En Citibank Países Bajos el 40% de los trabajadores tienen un contrato a tiempo parcial.

**HSBC** Banco con 230.000 empleados/as 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.

En el **IESE** los empleados/as con hijos menores a su cargo pueden trabajar media jornada si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior. El uso de esta medida no penaliza la trayectoria profesional.

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.

### 3.2.3 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.

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 empleados/as, 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.

Algunas **Comunidades Autónomas** como 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 y a las/los empleadas/os, ya que consideran que esa reducción -por motivos de maternidad/paternidad- afecta a su nivel de ingresos y hay que subvencionarlo.

En **PROCTER & GAMBLE** 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 **REPSOL YPF** para estimular el que los empleados/as tomen 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.

**IBERDROLA** ofrece reducción de jornada para las madres (5 horas de presencia al día) sin que esto implique reducción salarial dentro del primer año de vida del niño.

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 y polivalencia, ya que una puede cubrir el trabajo de la otra 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 empleados/as compartir responsabilidades que se solapan, 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 que trabaja en un horario muy extenso. También existe esta fórmula en **PROCTER & GAMBLE**.

### 3.2.4 Semana laboral comprimida

**Definición:** Los empleados/as pueden 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 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 **COMERCIAL LAFORJA** se trabajan más horas de lunes a jueves, y el viernes se sale a las 2 de la tarde, lo mismo que en **PROCTER & GAMBLE**, multinacional en la que se puede obtener incluso un día entero -el viernes- si se trabaja el resto de las horas los días anteriores.

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 dedicarse a otros intereses personales. El 80% de los empleados/as están acogidos a la jornada intensiva en el 'horario estándar' -de 8 a 16 h.-, y el 10% en un horario especial, que cada uno ha negociado con su jefe y que es siempre por iniciativa del empleado/a para poder cubrir mejor sus necesidades o intereses personales.

En **HSBC** 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.

Otro ejemplo es el de **CEIN**, en esta pyme Navarra se trabajan sólo dos tardes a la semana, pero la organización es tal que todos los servicios y horarios se cubren convenientemente. Es decir: Tres días a la semana se trabaja de 8 a 15 h. y dos días de 8:30 a 14:30 h. y de 16 a 18:30 h. La jornada intensiva de verano es de 8 a 15 h., del 15 de junio al 30 de septiembre.

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 -la jornada laboral continuada y la semana laboral comprimida- se mantienen 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.

# 4

## Políticas de Flexibilidad (II)

### CAPÍTULO 4: POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD (II)

#### 4.1 LAS EXCEDENCIAS O PERMISOS LARGOS

- 4.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar
- 4.1.2 Tiempo libre para formación
- 4.1.3 Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley
- 4.1.4 Reintegración después de un período de permiso
- 4.1.5 Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley
- 4.1.6 Maternidad más allá de lo estipulado por ley y otras medidas de flexibilidad a “largo plazo”

#### 4.2 FLEXIBILIDAD EN EL ESPACIO

- 4.2.1 Trabajo en casa. Teledespacho.
- 4.2.2 Flexibilidad en el lugar de trabajo
- 4.2.3 Videoconferencias

#### 4.1 Las excedencias o permisos largos

Según un sondeo realizado por Radcliffe Public Policy Center, más del 80% de los hombres entre 21 y 39 años quisiera un puesto de trabajo “abierto” a los hijos y la vida personal. Algunos ejemplos de acuerdos de excedencia se presentan en la Tabla 4.1.

#### Tabla general y gráfico tendencia

Tabla 4.1: Excedencias<sup>9</sup>

##### 1. Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>10</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.

##### 2. Licencia o Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>11</sup>

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

##### 3. Excedencia para cuidar a hijos pequeños<sup>12</sup>

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

##### 4. Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley<sup>13</sup>

##### 5. Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapitados<sup>14</sup>

Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan.

##### 6. Período sabático<sup>15</sup>

Los empleados/as que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, de 3 meses a 1 año, previamente acordado, cobrando un porcentaje determinado de su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan. En España si llevas 5 años en la empresa tienes derecho a tomar seis meses de período sabático.

##### 7. Descanso (“parón”) profesional<sup>16</sup>

Los empleados/as pueden disfrutar de un período de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

<sup>9</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>10</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>11</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 1.

<sup>12</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 4º. Fuera de lo marcado por ley, negociación colectiva.

<sup>13</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 2º. Fuera de lo marcado por ley, negociación colectiva.

<sup>14</sup> Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 4º y 5º. Estatuto de los Trabajadores (Art. 46.3) modif. Ley 51/2003 disposición adicional 1ª, disposición adicional

<sup>14ª</sup>, LGSS/94 (Art. 180) modif. Ley 52/2003 Art. 19.3 y negociación colectiva

<sup>15</sup> Negociación colectiva.

<sup>16</sup> Negociación colectiva y todo lo que el Estatuto de los Trabajadores trate acerca de excedencias.

**Tabla general y gráfico tendencia**

**Tabla 4.1: Excedencias<sup>9</sup>**

**8. Vacaciones no pagadas<sup>17</sup>**

Los empleados/as -con el visto bueno de su superior- pueden tomarse vacaciones adicionales si renuncian a su sueldo durante ese período.

**9. Bancos de tiempo libre remunerado<sup>18</sup>**

Los empleados/as pueden intercambiar -como en un banco- sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible. Por ejemplo, convertir en dinero los días de vacaciones no tomados o tomar vacaciones adicionales por menos sueldo.

**10. Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas<sup>19</sup>**

Los empleados/as -siempre después de consultarlo con su superior directo- pueden tomar fácilmente unos días de permiso o unas vacaciones cortas fuera de los periodos vacacionales tradicionales. En ninguna parte dice que deba ser un mes de vacaciones seguido, es más, en muchas empresas son 30 días naturales.

**11. Tiempo libre para asuntos personales o tiempo de familia<sup>20</sup>**

La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas por mes para ocuparse de asuntos personales.

**12. Tiempo libre para actividades en la comunidad<sup>21</sup>**

La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas cada mes para ocuparse de responsabilidades sociales o/y comunitarias.

**13. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar<sup>22</sup>**

Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

17 En España son licencias sin sueldo. El empleado puede o no concederlas pero siempre a través de un acuerdo individual o colectivo. No están reguladas legalmente pero los criterios más habituales para concederlas y que están contempladas en los convenios colectivos son: cumplir al menos un año de trabajo en la empresa, solicitarla con un tiempo proporcional a la duración de la licencia.

18 En España no está muy clara la legalidad que respalda esta medida ya que se considera que las vacaciones son irrenunciables. En cualquier caso es un tema de negociación colectiva.

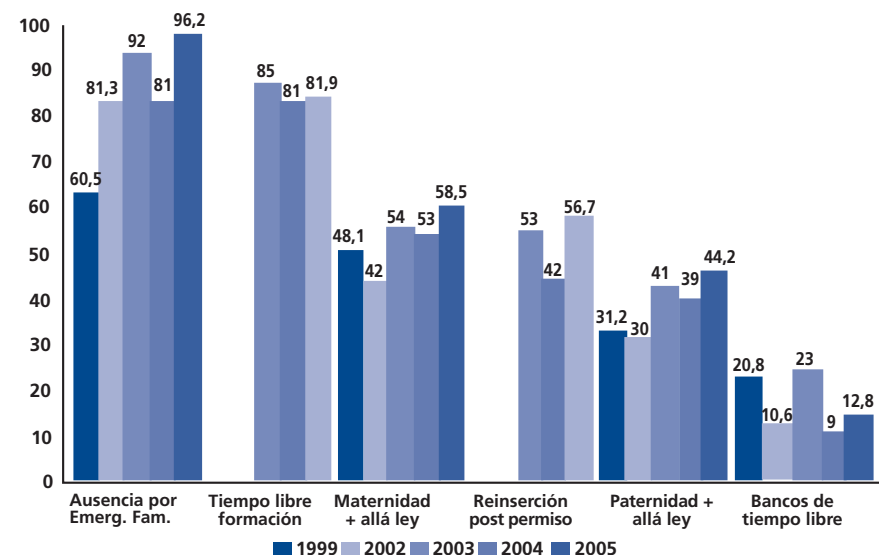
19 Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, Art. 37 y negociación colectiva.

20 Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, Art. 37; Ley 41/1994, y negociación colectiva.

21 Negociación colectiva.

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

**Gráfico comparativo. Políticas de flexibilidad a "largo plazo"**



**4.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar**

**Definición:** Los trabajadores/as pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.

Sin duda 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.

En **HSBC** no se ficha y el abandono por emergencia familiar es una práctica en la que no se exige justificante, existe confianza.

### 4.1.2 Tiempo libre para formación

**Definición:** La empresa concede a sus trabajadores/as un cierto número de horas cada mes para ocuparse de responsabilidades en la comunidad.

El tiempo libre para formación, aparece en nuestra encuesta tan sólo en las dos últimas ediciones. Es considerada más como un modo de conciliación entre vida personal y laboral, ya que supone la oportunidad de mejora profesional y no el mero rendimiento a corto plazo. Las posibilidades de promoción que esto supone para el trabajador dentro de la empresa así como su empleabilidad futura dentro del mercado en muchos casos son tan valoradas como una buena retribución salarial.

### 4.1.3 Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley

Casi todas las encuestadas declaran computar este tiempo como añadido a la reducción de jornada o como una reducción de jornada "no formal". Lo cierto es que la lactancia, a pesar de sus defensores, está en retroceso muy a pesar de la madres trabajadoras. Sea por un motivo -reducción de jornada- o por otro -efectivo uso como tiempo de lactancia- las mujeres valoran y mucho la ampliación y facilidades en torno a este permiso. En la práctica este permiso se convierte muchas veces en horas acumuladas que suponen un uso distinto encaminado también al cuidado del bebé.

En **MRW** se concede un permiso de lactancia de 30 minutos más del mínimo legal, hasta que el niño cumple los nueve meses de edad.

En algunas empresas el permiso por lactancia se puede acumular y añadir al permiso de maternidad como **NESTLÉ** (15 días) o **CAJA MADRID** (10 días).

En **VODAFONE** existe una "reducción de horario laboral" para las madres en período de lactancia. Como en muchos otros temas, el directivo/a tiene que ir por delante en todo el proceso de implantación de estas políticas. "Este año -explicaba el director de comunicación interna- he querido ser yo personalmente quien hablase con las personas más reticentes a las ventajas horarias de los permisos de lactancia de las madres trabajadoras. Han acabado por entenderlo y por ver que la maternidad es un bien social, y también un bien para la empresa".

### 4.1.4 Reintegración después de un período de permiso

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 hijos 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 afirmen disponer de esta medida.

En **PROCTER & GAMBLE** existe la posibilidad de acogerse a una excedencia para el cuidado de hijos pequeños, 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. Cuando el empleado/a desea regresar a su puesto de trabajo, se intenta situarlo en el mismo puesto que ocupaba si es posible. Las vacantes que deja durante la excedencia, suelen ser cubiertas por empleados/as 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 cuanto a la excedencia por cuidado de hijos enfermos, es interesante ver cómo **VODAFONE** se plantea las sustituciones de estas empleadas: "Siempre contratamos a otra persona, no sobrecargamos a la plantilla reasumiendo las funciones del ausente. Además, cuando se incorpora una persona por una baja o permiso, se hace un gran esfuerzo para ponerle al día, y de este modo se le puede mantener en las mismas condiciones y en el mismo puesto de trabajo". Se garantiza además el puesto de trabajo de la persona en excedencia cuando se reincorpora a la compañía.

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. 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 inmediato será el primero en asegurarse de que el que 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 **ASEPEYO** las excedencias por cuidado de hijos son un periodo en el que siguen cotizando el plan de pensiones y hay reserva de puesto de trabajo.

En el **IESE** forma parte de la cultura de la empresa, los padres pueden acogerse a una excedencia para el cuidado de hijos y reincorporarse después a su antiguo puesto de trabajo.

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

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

En España los varones cuentan con dos días como permiso retribuido por el nacimiento de un hijo, es lo que se llama permiso por paternidad<sup>23</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 varones que son padres a optar por compartir la baja maternal de la mujer.

Otra cosa bien distinta son los permisos retribuidos a los que el empleado/a tiene derecho por ley<sup>24</sup>: 15 días por matrimonio; de 2 a 4 días por 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 menor de 9 meses: (1 hora que puede dividirse en dos fracciones o bien reducción de jornada de media hora); nacimiento de hijo prematuro que deba permanecer hospitalizado tras el parto: (reducción de 1 a 2 horas con disminución proporcional del salario); guarda legal de hijo menor de 6 años o disminuido físico, psíquico o sensorial sin actividad retribuida (reducción de jornada con disminución proporcional del salario).

**VODAFONE** concede 5 días de permiso por paternidad desde hace 8 años.

#### 4.1.6 Maternidad más allá de lo estipulado por ley y otras medidas de flexibilidad a "largo plazo"

**Definición:** Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período 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.

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.

<sup>23</sup> La licencia de paternidad es un período que se concede al padre 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.

<sup>24</sup> Estatuto de los Trabajadores y Ley 41/1994

**NESTLÉ** ofrece a sus empleadas alargar este período solicitando -después de que hayan finalizado las 16 semanas de rigor que marca la ley- con una reincorporación a tiempo parcial. **DANONE** ofrece 18 semanas y 15 días más por lactancia que se suelen acumular en horas.

Entre las medidas más innovadoras de **VODAFONE** están las ampliaciones del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por ley de 16 a 18 semanas.

**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. En el año 2000 fueron 13 hombres los que se acogieron a la alternativa a la lactancia".

En la pyme **COFACE** los permisos de maternidad o paternidad pueden ir más allá de lo estipulado por ley a petición del empleado/a, en la práctica esto sólo ha ocurrido en casos excepcionales como la adopción internacional. El hecho de contar con 31 días laborables de vacaciones y un largo período de jornada intensiva (15 de junio-15 de septiembre) puede ser la explicación a que no haya ampliación en la petición de estos permisos.

En **KIDSCO** la mayoría de la plantilla son mujeres y, por lo tanto, la mayoría de las medidas de flexibilidad son práctica habitual: ausencia por emergencia, excedencias, reducciones de jornada... Es muy frecuente que respecto a la baja por maternidad se opte por fórmulas como la de combinar un tiempo de baja -12 semanas por ejemplo- y otro tiempo de media jornada, algo que por otra parte hacen los grandes bancos como **HSBC** y el **SANTANDER CENTRAL HISPANO**.

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 sume 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.

## OTRAS MEDIDAS

En **VODAFONE** existe el permiso por cuidado de familiares enfermos hasta segundo grado de consanguinidad, la excedencia por cuidado de hijos, también en los supuestos de acogimiento, así como las excedencias de hasta cuatro años por cuidado de hijos en los que se quiere seguir pagando las cotizaciones a la Seguridad Social.

En **ERNST & YOUNG** todos los empleados/as pueden cambiar horas extra trabajadas por días de fiesta. En **ASEPEYO** existen 21 horas para asuntos personales sin sueldo o a cuenta de vacaciones.

**LOUIS VUITTON** es un buen ejemplo de una empresa compatible con la familia, que ha desarrollado una serie de políticas para manejar su plantilla, compuesta en más de un 90% por mujeres con una edad media de 32 años. El año pasado había 30 mujeres de baja por maternidad y otras 30 trabajando a tiempo parcial. Estas cifras eran elevadas en comparación con la plantilla total: 500 empleados/as en las dos fábricas. Ahora tiene 700. Louis Vuitton dispone de un ejemplo específico de banco de tiempo libre para madres con hijos hasta nueve meses.

**CAJA MADRID** tiene períodos sabáticos que van de seis meses a dos años, siempre que los empleados/as 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.

En **NESTLÉ** se dan casos como el de una empleada que ha pedido excedencia de 6 años sin sueldo para cuidar a sus hijos o el de la profesional que tomó 2 años para viajar.

En **HSBC** existen 4 días de asuntos propios.

### 4.2 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 será es 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 periodos de excedencia y la formación de ese trabajador.

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 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 4.2:** Flexibilidad en el espacio. Modalidades de oficina virtual<sup>25</sup>

#### 1. Flexibilidad en el lugar de trabajo<sup>26</sup>

Los empleados/as pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

#### 2. Trabajo en casa

Los empleados/as pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

#### 3. Teledespachos en casa

Además de permitirseles trabajar en casa, los empleados/as están totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario para trabajar desde casa.

#### 4. Videoconferencias

Los empleados/as pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.

#### 5. Internet

La empresa costea para los empleados/as el servicio de Internet como herramienta de teletrabajo u ocio. Existe una bonificación en el Impuesto de Sociedades cuando se instala en la vivienda del empleado/a.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Perteneció al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

<sup>25</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 aquél en el 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.

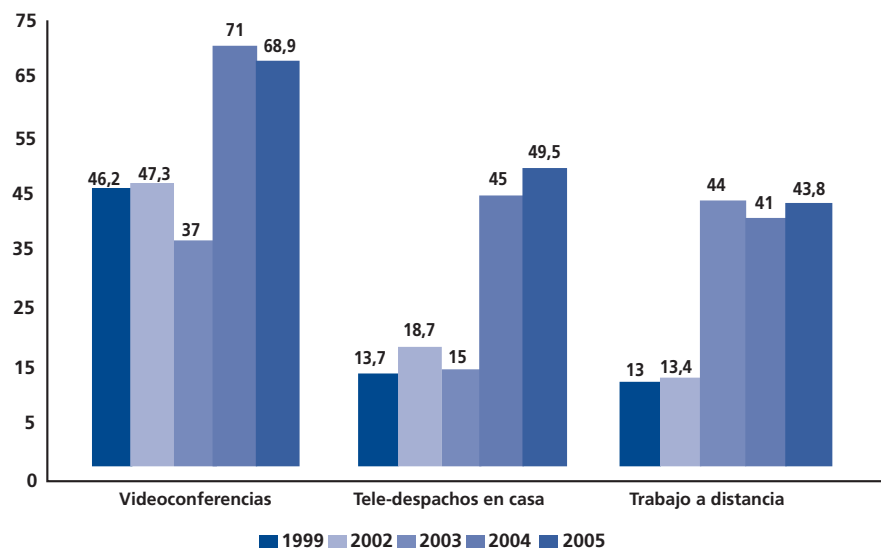
4. Todo empresario que ocupe trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de éstos un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que debe consignarse el nombre de trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas por la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

5. Los 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>26</sup> Ley 1/1995. Capítulo 3, Art. 40.



Gráfico comparativo. Políticas de flexibilidad en el espacio



Cada vez son más las tareas que pueden realizarse de forma autónoma, no sólo respecto al equipo humano sino también al lugar de trabajo. Nuestro mundo es más que nunca una aldea global de información, conocimiento y trabajo. La empresa debe adaptarse a esta realidad, así como a la creciente corresponsabilidad de ambos cónyuges en las tareas domésticas y obligaciones familiares. En general, el uso y la formación de los empleados/as en las nuevas tecnologías abren de nuevo el debate sobre los límites entre la disponibilidad y la intromisión excesiva.

#### 4.2.1 Trabajo en casa. Teledespacho.

**Definición:** La empresa provee al empleado/a toda la infraestructura necesaria (ordenador, conexión, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en forma permanente.

El fuerte repunte de esta medida en el último año no hace más que poner de manifiesto una necesidad mutua -empresa y trabajador- así como una realidad que determina las relaciones no sólo laborales sino la vida social en general: la aparición y amplio uso de las nuevas tecnologías.

En HP existen tres niveles de empleados/as 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.

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. 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".

En **MICROSOFT** a la flexibilidad total de entrada y salida se une la disponibilidad de ADSL, portátiles (también para uso familiar) y teléfonos smartphones para poder estar conectado al correo, ya sea desde casa u otro lugar.

En otras, como en **CEIN**, todos los empleados/as tienen a su disposición portátil para trabajar desde casa cuando sea necesario pero lo cierto es que tan sólo en un 10% de los casos su uso es por motivos estrictos de conciliación. La causa más frecuente es una mejor concentración en el trabajo.

Sin embargo y en líneas generales, este bloque de medidas es más difícil de implantar en una pyme. En **ILEMO HARDI**, por ejemplo, tan sólo está disponible para los comerciales (cinco en total) que tienen a sus disponibilidad PC, móvil y trabajan desde fuera de la oficina en la mayoría de las ocasiones.

En **P&G** trabajan desde casa los vendedores fuera de Madrid. La sede central dispone de una unidad móvil. Se está abriendo la posibilidad de trabajar desde casa a más empleados/as con puestos de "libre ubicación". Hasta el momento existe una prueba piloto para una madre de 3 hijos que ha seguido a su marido trasladado a La Coruña, ciudad en la que no hay oficinas ni gerencias, para que "tele-trabaje" desde ahí. Para ello se ha proporcionado a la persona todo el equipamiento necesario suministrado por P&G en su casa. Su trabajo se ha diseñado para que no tenga que depender de la dinámica de oficinas. Trabaja con clientes nacionales y con el departamento de Ventas. También se le dará un curso de formación sobre cómo trabajar remotamente de forma efectiva.

**VODAFONE** facilita todos los medios posibles para el perfecto desempeño del trabajo en cualquier circunstancia. "Por ahora, sólo tienen portátil y acceso a línea telefónica y de comunicaciones RDSI los empleados/as de la red de tecnología, pero existe un plan de tecnologización importante que hará posible el acceso de todos desde casa a la Intranet y el correo electrónico, contando para ello con ayudas económicas por parte de la empresa".

#### 4.2.2 Flexibilidad en el lugar de trabajo

**Definición:** Los empleados/as pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo.

Casi cuatro millones y medio de asalariados/as teletrabajan actualmente en la UE bajo esta modalidad. El teletrabajo es una forma de organizar el trabajo que puede responder a las necesidades de las empresas y de los trabajadores/as, pero se trata de que los teletrabajadores se beneficien de la misma protección que el personal que trabaja en los locales de la empresa. Sólo uno de cada cuatro españoles, en concreto el 25,69%, trabaja a distancia, mientras que en la Unión Europea (UE) este porcentaje se eleva al 34,63%.

En **HP** este tipo de medida está utilizada por los trabajadores ubicados en Barcelona y por los directivos/as que están fuera o ubicados en otros países. Disponen en su Intranet un servicio donde indican las cosas que tienen que hacer para llegar a ser teleworker (teletrabajador), lo que tienen que hacer mientras lo son, y el qué hacer cuando quieren dejar de serlo. También dan cursos on-line para los trabajadores que trabajan desde su casa. En el 80% por ciento de los casos esta fórmula ha funcionado bien. Antes de dar la posibilidad de trabajar desde casa o desde otra oficina de **HP** (por ejemplo en caso de viajes), se hace un estudio del perfil del tipo de persona adecuada para poder desarrollarlo.

En empresas más pequeñas, pero con gran sensibilidad y cultura flexible, como **MSS**, se da el caso de que los programadores tienen la opción de hacer uso de algo que podría ser semejante a la oficina virtual: trabajar con un portátil desde casa, con conexión ADSL y estar disponibles a través del Messenger: "Tenemos un gestor que hace uso de esta opción y además tiene horario reducido (6 horas). Sin embargo, una persona que lleva menos de un año en la empresa pidió trabajar desde casa, pero no se le concedió; consideramos que hace falta conocerle más para darle ese voto de confianza".

En **PEPSICO MATUTANO** desde el 1 julio del 2004 se ha implantado para todo el personal -antes era sólo para los directivos/as- el trabajar desde casa. El Comité decidió acotar la medida, y finalmente se puede solicitar trabajar 5 días al año desde casa.

Otros, como **VIPS** o **LA CAIXA**, han diseñado un plan "Trabaja cerca de casa" que pretende facilitar la vida privada y familiar del empleado/a.

#### 4.2.3 Videoconferencias

**Definición:** Los empleados/as pueden 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.*

Algo que también está creciendo -tal vez incluso más rápidamente que el video- es la conferencia por documentos basada en web y presentación remota: un útil complemento del audio que no requiere tanto ancho de banda como el video de pleno movimiento. Y es que la web se usa cada vez más como herramienta para programar y manejar todo tipo de conferencias. Se está comenzando a reconocer que el video interactivo, lo que llamamos videoconferencias, no tiene que ser un método de comunicación autónomo. Las comunicaciones visuales pueden, y deben, migrar para convertirse en una adición natural a las comunicaciones de voz, los mensajes instantáneos y la colaboración de datos. Los usuarios iniciarán una llamada de voz normal y luego oprimirán un botón para añadir video. Lo mismo sucederá con los mensajes instantáneos y la colaboración de datos. Esto eliminará muchas de las barreras de conducta y de toma de decisiones que existen actualmente.

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 todos sus empleados/as, pero hace falta que las personas se habitúen a este medio y exista una mayor penetración de estos equipos en el mundo empresarial.

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

**IBM** tiene webcams (cámaras de vídeo mediante Internet) en algunas dependencias, pero utilizan mucho más el sistema de llamadas en conferencia.

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).

**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.

# 5

## Servicios de apoyo al empleado/a

### CAPÍTULO 5: SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO/A

#### 5.1 POLÍTICA DE SERVICIOS

#### 5.2 SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE FAMILIARES

- 5.2.1 Servicio de Guardería subvencionado
- 5.2.2 Información de Guarderías y de Colegios
- 5.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados
- 5.2.4 Provisión o pago de servicios  
(De guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras)

#### 5.3 ADAPTACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 5.4 POLÍTICAS DE ASESORAMIENTO PERSONAL

#### 5.5 POLÍTICAS DE APOYO PROFESIONAL

- 5.5.1 Asesoramiento de psicologico, financiero/fiscal, legal o a trabajadores inmigrantes
- 5.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional

#### 5.1 Política de servicios

##### Cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa.

En este segundo grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado/a 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.

La Tabla 5.1 presenta un resumen detallado de las opciones en torno al cuidado de niños y personas mayores, así como otros servicios domésticos.

**Tabla 5.1:** Servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos<sup>27</sup>

#### 1. Información sobre guarderías

Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal información sobre guarderías fuera de la empresa.

#### 2. Guardería dentro de la empresa

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

#### 3. 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.

#### 4. Apoyo económico por el empleado/a para sufragar gastos de guardería.

La empresa proporciona apoyo económico para sufragar los gastos de guardería fuera de la empresa<sup>28</sup>. Este apoyo puede tomar varias formas:

- Dinero en metálico.
- Vales, es decir, cheques especiales que sólo se pueden usar para pagar servicios de guardería, similares a los tickets-restaurante.

#### 5. Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras

A los empleados/as que tienen que viajar o trabajar fines de semana se les compensan los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar para estar disponibles para la empresa.

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

Los empleados/as pueden consultar en el departamento de Personal para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.

<sup>27</sup> Negociación colectiva y en el caso de las guarderías dentro de la empresa existe la voluntad política o al menos el proyecto legislativo de subvencionar a las empresas que acomentan este proyecto.

<sup>28</sup> LGSS/94, Art. 109 RD2064/1995 (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

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

**7. Servicios para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.**

La empresa facilita servicios de cuidado de ancianos gratuitos o subvencionados en un centro fuera de la empresa.

**8. Plazas reservadas en colegios locales.**

La empresa reserva plazas en colegios cercanos, es decir, los empleados/as tienen prioridad en la disponibilidad de plazas a precios normales.

**9. Otros servicios domésticos:**

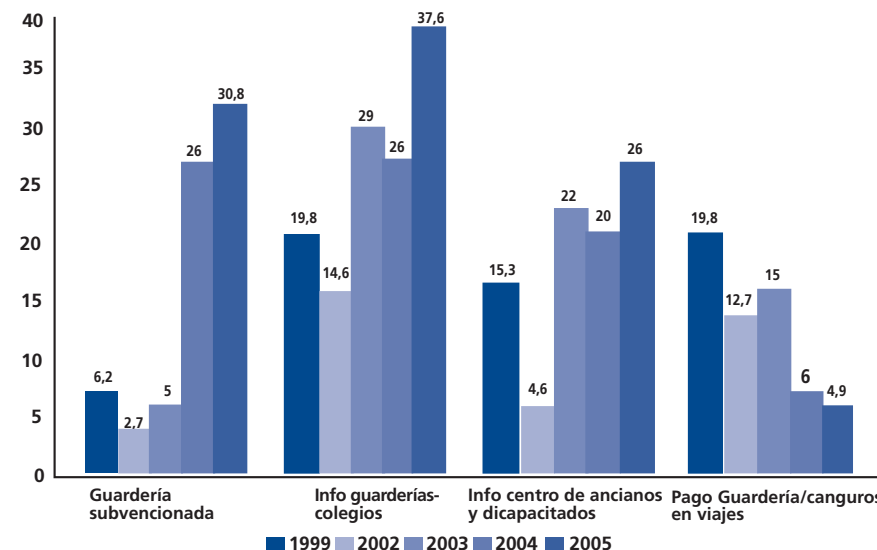
- Tintorería
- Compras
- Transporte
- Aparcamiento
- Restaurante
- Centro de deportes/fitness

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

La mayoría de estas medidas, tiene un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación. La empresa ofrece soporte en la resolución de los distintos problemas, pero no da una única solución. Deben por tanto quedar garantizadas dos cosas: el derecho a la vida privada y a todos los datos que hagan referencia a ella, y el derecho de los padres a dar a sus hijos la educación que consideren conveniente. Esto último queda garantizado en las opciones más comunes ofertadas por las empresas: cheque escolar y cheque guardería, que facilitan la elección. Está demostrado que por cada mujer que se incorpora a la vida laboral se generan de tres a cuatro puestos de trabajo directos o indirectos. Esta realidad constituye un interesante yacimiento de empleo que no podemos menospreciar y que hay que profesionalizar al máximo desde todas las instancias públicas y privadas.

**5.2 Servicios para el cuidado de familiares**

**Gráfico comparativo. Servicios para el cuidado de familiares:**



**5.2.1 Servicio de Guardería subvencionado**

**Definición:** La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados a sus empleados/as.

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 número suficiente de empleados/as, pocas organizaciones que ofrezcan servicios de guardería que puedan proveerlo en varias ciudades, problemas de "igualdad" mal entendida (¿cómo compensar a los empleados/as que no tienen hijos?), o problemas jurídicos (¿quién se hace responsable si un niño 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 sus hijos ellos mismos. Y es que éste es sin duda uno de los servicios más caros y más discutidos que puede ofrecer una empresa, y uno de los primeros en desaparecer cuando la empresa quiere reducir gastos.

Sin embargo algunas empresas, como **MERCADONA**, empresa familiar de distribución de alimentos española, en plena polémica nacional para reducir las elevadas tasas de temporalidad, ha optado por tener fijos en plantilla a todos sus empleados/as (45.000), de los que el 65% son mujeres y ha incorporado el servicio de guardería gratuita. Una iniciativa que se inició en el centro logístico de Sant Sadurní d'Anoia (con capacidad para 82 niños hasta 3 años, de los más de 600 trabajadores, a los que atiende una plantilla de 14 educadores en la que se invirtieron 600.000 euros). El éxito de esa primera guardería en el 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 pionero con una guardería con capacidad para 400 niños, hijos de los 8000 empleados/as que trabaja en el vanguardista complejo madrileño.

**KH LLOREDA**, empresa familiar que fabrica y distribuye productos de limpieza, abrió el julio pasado una guardería en sus instalaciones del polígono industrial Can Castells de Canovelles. El espacio tiene 90 metros cuadrados y está dirigido a los hijos menores de un año de los 107 trabajadores. Joseph Maria Lloreda, gerente de la empresa, asegura que el objetivo es continuar manteniendo la motivación de los trabajadores.

**PUERTO DE BARCELONA** ha inaugurado una guardería en sus instalaciones para 90 niños y 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 el marco del proyecto @ccede, Iniciativa Comunitaria Equal, promovido por el Consorcio Red Local y cofinanciado por la Comunidad de Madrid, se han abierto en Tres Cantos tres guarderías infantiles. Estas guarderías, con capacidad entre 80 y 120 niños y niñas, tienen el objetivo y el valor añadido de prestar servicio en horarios adaptados a las necesidades de los trabajadores/as y directivos/as de las empresas, de manera que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal. Además, se han ubicado físicamente en el entorno del centro empresarial de Tres Cantos, habiendo definido un producto específico para empresas que bien vía beneficios sociales o directamente ofreciendo servicios de mayor valor añadido que el tradicional a los trabajadores, desarrollan su actividad en este entorno. También prestan otros servicios complementarios también destinados a facilitar la conciliación, como la bolsa de canguros para situaciones puntuales, por ejemplo, cuando se pone un niño enfermo y llegan también a acuerdos a través de iguales con las guarderías tradicionales para la bolsa de canguros, que de esta manera mejoran su producto y ofrecen mejor servicio al cliente. Las promotoras han sido mujeres de Tres Cantos que han recibido formación y asesoramiento para la elaboración del plan de viabilidad de las empresas.

Entre las empresas que optan por el apoyo financiero existen diversas iniciativas como el apoyo directo.

**CAJA MADRID** ofrece una ayuda económica para el pago de la guardería. Además tienen plazas reservadas en colegios cercanos a la entidad para los hijos de sus empleados/as.

**UNIÓN FENOSA** también ofrece subvenciones para el pago de la guardería. Además ofrece prácticas de verano en la empresa a los hijos de los empleados/as con remuneración por encima de la beca estándar, además de ofrecer ayuda para los estudios durante el año.

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

**SANITAS** tiene acuerdos con guarderías cercanas con precios especiales.

**NOVARTIS**, además de la ayuda para guarderías y plazas en colegios cercanos, ofrece una determinada subvención para los gastos de los estudios de los hijos de los empleados/as, así como una ayuda para hijos minusválidos.

En **REE** está en estudio la construcción de una guardería, junto a otras empresas colindantes, con la finalidad de facilitar y subvencionar plazas para niños hasta 3 años y dada la lejanía a cualquier centro urbano de las instalaciones de REE. En paralelo se ha implantado el cheque guardería para los empleados/as que lo deseen, de forma personalizada y sin límite.

En **PEPSICO MATUTANO** esta medida existe para el personal que no está sujeto al convenio colectivo y que tiene hijos de 0 a 3 años. Reciben 1.000 euros/año en tickets guardería concertados con ACCOR. También DANONE ofrece este servicio al personal que trabaja en oficinas centrales y que no está sujeto a convenio.

El perfil de la empresa que solicita estos tickets pertenecen al sector servicios, consultoría, mercado electrónico y telecomunicaciones. Sin embargo, la construcción, el metal o la automoción aún se muestran resistentes a asumir como propias estas iniciativas.

### 5.2.2 Información de Guarderías y de Colegios

**Definición:** Los empleados/as pueden consultar al departamento de Personal para recibir información sobre guarderías y colegios fuera de la empresa.

Un ejemplo práctico es **CAJA MADRID**, a través de su portal en Internet 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.

**DANONE y PEPSICO MATUTANO** ofrece este servicio a través de sus servicios de asesoramiento a los empleados/as: *"Danone te cuida"* y *"Matutano Plus"*, respectivamente.

### 5.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados

**Definición:** Los empleados/as pueden consultar al departamento de Personal para recibir información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.

Uno de cada tres empleados/as tiene un ascendiente mayor de 56 años; de éstos un 34% tiene algún grado de minusvalía o dependencia. La ley protege y ayuda a estas personas y sus familias, pero muchas veces, por desconocimiento o falta de tiempo para gestionarlos o informarse, estos beneficios no se utilizan.

En cuanto al cuidado de ancianos - en España hay 6 millones de ancianos, 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, que 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.

### 5.2.4 Provisión o pago de servicios (De guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras)

**Definición:** A los empleados/as que tienen que viajar o trabajar fines de semana se les compensan los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar para estar disponibles para la empresa.

El pago o provisión de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo de los padres, es una medida en retroceso. Quizá el motivo es que las horas extras, dentro de una cultura de adicción al trabajo, y por tanto, de largas jornadas laborales, no se consideran muchas veces como tales, sino más bien como imprevistos, puntas de trabajo dentro de un mercado altamente competitivo.

**PROCTER & GAMBLE** contribuye al gasto de asistencia de los hijos ocasionado por los viajes de sus padres.

En **HP** existe una cantidad -simbólica pero que también espera crecer: 200 euros anuales- destinada al pago en provisión de gastos de canguros cuando el empleado/a ha debido ausentarse por motivos laborales o por tener que trabajar más horas.

### 5.3 Adaptación del puesto de trabajo

Un empleado/a estresado está por lo general más irritable, rígido o cansado. Para muchos empleados/as, el hogar es el sitio donde se recargan las pilas para otro día de trabajo intenso. Además, la familia también sufre las consecuencias negativas. Por otra parte, cambios temporales en la familia (nacimiento, desempleo o incorporación del cónyuge a un nuevo trabajo, separación conyugal, etc.) pueden repercutir en el trabajo. Para reducir los conflictos, tensiones entre trabajo y familia, es preciso adaptar o bien el trabajo (carga de trabajo o responsabilidades) o adaptar a la persona (capacitar al empleado/a para manejar el estrés). Ejemplos de cómo adaptar el trabajo pueden verse en la Tabla 5.2.

**Tabla 5.1:** Adaptaciones del trabajo

#### 1. Adaptación del trabajo:

El empleado/a continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o responsabilidades se adaptan temporalmente.

#### 2. Rotación de puesto de trabajo<sup>29</sup>:

Al empleado/a se le da (temporalmente) otro puesto que se adapta mejor a la relación responsabilidad/capacidad.

#### 3. Mutación de trabajo:

Al empleado/a se le da (temporalmente) menor carga de trabajo para la mejor relación responsabilidad/capacidad.

<sup>29</sup> El personal se rige en estos casos-movilidad funcional- según lo establecido en los convenios sectoriales de la empresa usuaria en la que desarrolle el servicio.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

En el caso de **IBM**, flexibilidad es sinónimo de confianza en las capacidades de su gente. “Por tanto, el problema hoy en día ya no es el espacio o el lugar en el que se desarrolla el trabajo, sino la propia actividad. En ocasiones hay que decir a alguien que es muy bueno en bases de datos. Se lo decimos, lo hace y le apoyamos en su formación”. Son casos claros de rotación de puesto de trabajo.

En **NESTLÉ**, el índice de rotación externa es muy bajo, según sus directivos/as, debido a la gran variedad de puestos de trabajo que facilitan el cambio de un modo interno. En **NOVARTIS**, dentro de su política de apoyo al empleado/a, se pone especial atención a la integración del nuevo/a empleado/a en su puesto de trabajo, así como a los cambios temporales de puesto cuando sea necesario y a la reducción de carga o responsabilidad en circunstancias especiales.

En la actualidad, un peculiar tipo de rotación de trabajo, al que merece la pena dedicar atención, es el caso de movilidad geográfica. En la legislación española se considera movilidad geográfica cuando la empresa destina al trabajador fuera de un radio de acción de 30 kilómetros desde el término municipal en el que esté ubicada dicha empresa. Sin embargo, aquí haremos referencia a esos casos en los que el empleado/a es desplazado fuera de su país.

En **VODAFONE** hay planes diversos, con opción de prueba de 2 a 6 meses en el nuevo país. También para esta empresa es posible, en algunos casos, desempeñar funciones internacionales dentro de la compañía, trabajando en el 50% del proyecto desde la operadora del país del que se procede. “La tensión que podría darse en un padre con dos hijos al que se le hace una propuesta de movilidad geográfica fuerte, puede verse atenuada por la posibilidad de participar en muchos de nuestros proyectos de un modo realmente global, como corresponde a la economía en la que nos movemos. Gracias a la tecnología se puede estar haciendo carrera internacional en 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, como es el caso de una persona que se fue hace poco a Milán, buscamos también trabajo para su mujer allí y seguimos un plan de integración familiar a través de las familias de los otros empleados/as del grupo en esta ciudad”.

**IBM** enfoca los temas de flexibilidad geográfica sin hacer uso de la presión: “En el 2003 tuvimos un proyecto en Atenas. Requería setenta personas y duraba todo el año. Planteamos las cosas muy claramente, porque no pretendemos engañar a nadie. Incentivamos esa movilidad y lejanía con retribución económica, pero no ejercemos presión, y mucho menos penalización. Eso sí, todos sabemos que rechazar una oferta así puede limitar tu carrera internacional. En el caso de un hombre de 35 años con dos hijos pequeños que rechazara una oferta así, entenderíamos que no se lanzara a tomarla, y le apoyaríamos si lo hiciera. Quizás en el futuro aparezca otra oportunidad semejante... o no. En esto cada uno es responsable de sus actos libres”. El propio caso del entrevistado, es en cierto modo paradigmático en este sentido. Él ha puesto la condición de no salir fuera de España, su mujer es una abogada de prestigio y no quiere perjudicar su vida profesional. Sabe que nunca tendrá una responsabilidad internacional en IBM. Tomó esta decisión hace 15 años.

En **NESTLÉ**, con las madres que desarrollan una carrera comercial, se ejerce la discriminación positiva: a ellas no se les pide movilidad geográfica. En **CITIBANK** se respeta la decisión de un empleado/a que se niega a cambiar de ciudad o de país, considerando que sus razones o circunstancias personales no pueden influir en su trayectoria dentro de la empresa.

#### 5.4 Políticas de asesoramiento personal

*El tiempo y el estrés son los grandes temas de nuestra era, también en la empresa. Con un coste relativamente bajo -supone un total de una a tres sesiones- 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.*

**Tabla 5.3:** Apoyo o asesoramiento personal<sup>31</sup>

##### 1. Papel como padres y educación de los hijos

Cursos que contribuyen a que los empleados/as y sus cónyuges se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación.

##### 2. Conflictos trabajo-familia

Cursos que ayudan a los empleados/as y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal.

##### 3. Curso prenatal y sobre nutrición

##### 4. Gestión del tiempo

Cursos que ayudan a los empleados/as a organizarse mejor.

##### 5. Gestión del estrés

Cursos que ayudan a los empleados/as a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos.

##### 6. Gestión de conflictos

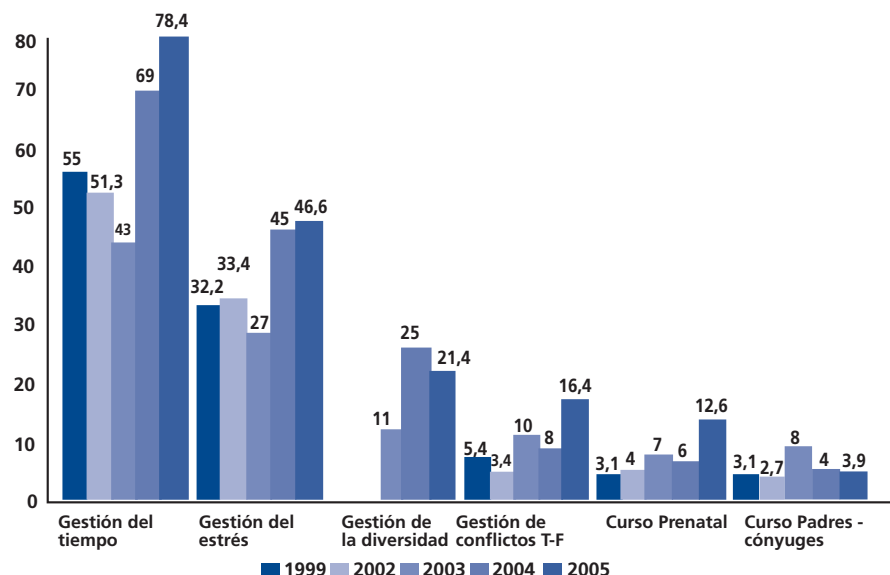
Cursos que ayudan a los empleados/as a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores y también con el cónyuge.

##### 7. Formación en las diferencias entre hombres y mujeres

<sup>31</sup> Programa de Conciliación Trabajo y Familia. Negociación colectiva.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

**Gráfico comparativo. Políticas de formación y desarrollo**



En **NÉSTLE**, por cuyo centro de formación pasan anualmente 7.600 personas, acaban de incorporar la enseñanza del inglés a través del sistema e-learning. Además cuentan con un módulo de gestión del tiempo básico para los directivos/as y con cursos de gestión de estrés que se imparten dentro del horario laboral por personal sanitario cualificado.

Por su parte, **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, actividad que está prohibida en todo el edificio.

En **NOVARTIS** la formación tiene lugar dentro de las horas de trabajo. Se ofrecen cursos de gestión del tiempo y de gestión del estrés, por medio de una empresa externa a todos los empleados/as de oficina. 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. NOVARTIS amplía el concepto de estrés a todo tipo de conflictos entre trabajo y familia.

En **PROCTER & GAMBLE** 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. En PROCTER & GAMBLE asociado a la flexibilidad y la igualdad de oportunidades está el empeño por formar a los empleados/as en la verdadera diversidad: la de ser varón o ser mujer. Compatible con el empeño por facilitar la igualdad de representación entre hombres y mujeres en todos los niveles directivos/as 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 en el liderazgo entre hombres y mujeres. Se intenta así que los entrevistadores sean conscientes de estas diferencias a la hora de evaluar al candidato.

**SARA LEE, TMB y PEPSICO** cuentan con un módulo de gestión del tiempo básico para los directivos/as y con cursos de gestión del estrés. Respecto a los cursos de diversidad **SARA LEE** prefiere hablar más de "inclusión".

**SONY y HENKEL** cuentan también con un módulo de gestión del tiempo básico para los directivos/as y **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 con frecuencia (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 **SANITAS**.

En **CATALANA OCCIDENTE** los cursos de gestión del estrés son para el personal del centro de atención telefónica.

En **LA CAIXA** este tipo de cursos se utilizan para hacer más agradable el trato al cliente en el servicio de cara al público. Por otro lado, la edad promedio de la plantilla es de 40-50 años, y hay un cierto "conflicto" entre los trabajadores que llevan muchos años en la casa y los jóvenes que entran a trabajar. Se entiende la diversidad como una variante de la "cultura del respeto".

Incidencia menor tienen los cursos de gestión de conflictos Trabajo y Familia, los de educación prenatal y nutrición frente a la importancia de los **Cursos papel Padres-Cónyuges**.

Referencias como la de **AT&T** pueden servir de pauta y ejemplo. Esta multinacional diseñó un ambicioso programa para padres con hijos en edad escolar. Consideraba que era un plan de futuro necesario para sus 250.000 empleados/as. En el **IESE** existen cursos sobre comunicación matrimonial y educación de los hijos, gratuitos para los empleados/as y abiertos para antiguos alumnos, amigos y conocidos.

Hace unos años la empresa **ROCA** los impartía a nivel de operarios de planta y se notó un fuerte incremento del compromiso del personal con la empresa.



### 5.5 Políticas de 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. La mentoría y el coaching son dos roles esenciales para 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 (véase Tabla 5.4): asesoramiento de carrera profesional, asistencia socio-psicológica, asesoramiento jurídico/fiscal y asistencia a expatriados.

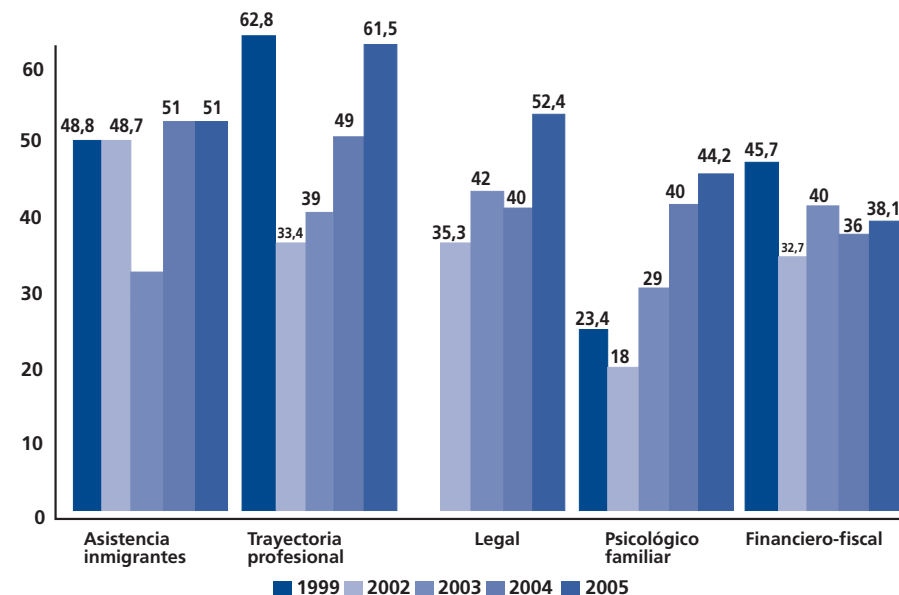
**Tabla 5.4:** Servicios de asesoramiento y apoyo profesional<sup>32</sup>

- 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 directo o especialista de personal.
- 2. Asesoramiento psicológico/familiar**  
Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en personal.
- 3. Asesoramiento financiero/fiscal**  
Para cuestiones tales como créditos, hipotecas, etc.
- 4. Asesoramiento legal**  
Para cuestiones como procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc.
- 5. Asesoramiento para personas procedentes de otros países.**  
Para empleados/as emigrantes y expatriados y sus familias.

<sup>32</sup> Programa de Conciliación Trabajo y Familia. Negociación colectiva.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

**Gráfico comparativo. Políticas de asesoramiento y apoyo profesional**



*El asesoramiento profesional y personal lo pueden proveer especialistas (psicólogos, médicos, abogados), como es el caso en los Employee Assistance Programs (E.A.P. o programas de ayuda a empleados/as), 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.*

### 5.5.1 Asesoramiento de psicológico, financiero/fiscal, legal o a trabajadores inmigrantes

**Definición:** Asesoramiento para problemas sociales/psicológicos; para cuestiones tales como créditos, hipotecas; para cuestiones como procedimientos legales, cambios del contrato laboral o para empleados inmigrantes y sus familias.

El asesoramiento legal, financiero, y fiscal está disponible en **HP** para todos los empleados/as, pero muy especialmente para los expatriados. Para ellos tiene además una empresa encargada de facilitarles su vida en España (colegios, vivienda, etc.). En **PROCTER & GAMBLE** se dispone de asesoramiento psicológico desde el servicio médico de la empresa. Es para los empleados/as; 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 como **MAS VIDA RED** subvencionada al 100%. Como índice de satisfacción, 116 empleados/as han utilizado este servicio.

Otras empresas, como **HILTI ESPAÑOLA**, cuentan con fondos de préstamos para sus empleados/as. En el caso de **PPG IBÉRICA** tiene una cantidad limitada -un máximo de 3.005 euros- por un año y sin intereses, siempre que sea para gastos médicos, jurídicos y de reforma o compra de vivienda. En esta empresa, además, la formación está subvencionada si va ligada a un plan de carrera. **COPREDIJE** cuenta con asesoramiento jurídico, financiero, fiscal y de resolución de expedientes.

En **DANONE** hay un programa específico para la integración de los expatriados y para los empleados/as que sufren 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 **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.

**PEPSICO MATUTANO** tiene una amplia política de expatriación y en **VIPS** se plantea incluso un plan de empleo para los familiares de los empleados/as inmigrantes.

En **SONY**, multinacional japonesa en la que gran parte de los empleados/as son extranjeros, además de buscarles casa, se realiza outplacement para cónyuges, se busca colegios para los niños, y además se les facilitan clases de idiomas, asesoría fiscal y realización de la renta y la empresa 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 hijos, vio la necesidad de poner en marcha lo que se ha llamado "Proyecto Carrera Dual". Para ellos 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: Argentina, Portugal, 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 los que 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 la capacidad de establecerse como autónomo o de encontrar un empleo.

### 5.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional

**Definición:** Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la trayectoria profesional. Ofrecido por una empresa externa, un especialista de personal o el jefe directo.

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 hijos o por otras causas. Aunque este tema se aborda también en el capítulo de flexibilidad espacial, queremos destacar aquí iniciativas como la de los **SUPERMECADOS AUCHAN** que ofrecen formación y conexión con las empresas a todos sus empleados/as en baja maternal y paternal.

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/as 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 un asesor 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.

En **IBM** esta asistencia especializada se subcontrata y subvencionada por la empresa. En HP cada empleado/a 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 **COFACE**, aunque es una pyme, 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 a cada empleado/a sobre su trayectoria profesional. Los jefes de departamentos, 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”. De los nuevos trabajadores más del 60% son mujeres.

## 5.6 Beneficios sociales o extra-salariales

Una cuarta y última categoría consiste en diferentes tipos de beneficios extra-salariales, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados/as en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias. La Tabla 5.5 presenta algunos ejemplos.

**Tabla 5.5:** Beneficios sociales

- 1. Seguro médico para el cónyuge<sup>33</sup>**
- 2. Seguro médico para los hijos<sup>34</sup>**
- 3. Seguro para discapacitados<sup>35</sup>**
- 4. Seguro médico global<sup>36</sup>**  
Que comprende enfermedades serias/crónicas no cubiertas por el seguro normal.
- 5. Plan de jubilación<sup>37</sup>**
- 6. Seguro de vida<sup>38</sup>**
- 7. Fondo médico de empresa<sup>39</sup>**  
Cubriendo costes asociados con enfermedades serias / crónicas de miembros de la familia.
- 8. Coche de empresa<sup>40</sup>**
- 9. Reembolso de costes de transporte incurridos durante horas no laborales<sup>41</sup>**
- 10. Ticket restaurante<sup>42</sup>**
- 11. Actividades lúdicas<sup>43</sup>**  
La empresa organiza para los empleados/as y sus familias actividades de carácter lúdico: comidas, cine, etc.
- 12. Retribución a la carta<sup>44</sup>**  
La empresa ofrece a los empleados/as 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>33</sup> RD 1426/1997 y negociación colectiva.

<sup>34</sup> RD 1426/1997 y negociación colectiva.

<sup>35</sup> Negociación colectiva.

<sup>36</sup> Negociación colectiva.

<sup>37</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997.

<sup>38</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997.

<sup>39</sup> Negociación colectiva.

<sup>40</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997

<sup>41</sup> Negociación colectiva y RD 1426/1997

<sup>42</sup> LGSS/94, Art. 109, RD 2064/1995 (Art. 23.1 d), a efectos de IRPF Ley 40/1998 Art. 43-redacción Ley

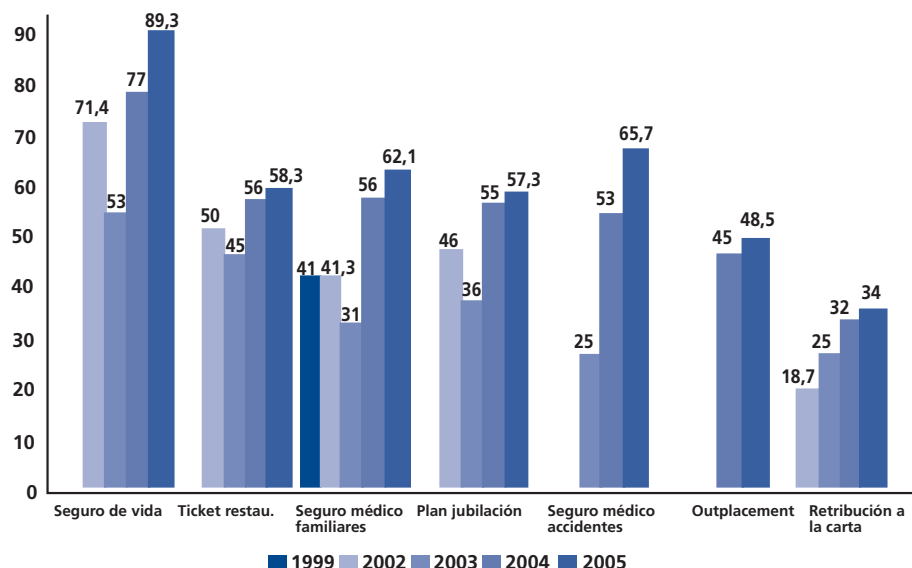
46/2002 Art. 22 y Ley 62/2003 Art. 1 y 44, RD 214/1999 Art. 42 a 47. Negociación colectiva.

<sup>43</sup> Negociación colectiva.

<sup>44</sup> Negociación colectiva.

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

Gráfico comparativo. Beneficios extrasalariales



En **VODAFONE**, los empleados/as cuentan con un plan de pensiones en el que la empresa aporta el doble de lo que invierte el empleado/a. Por otra parte, esta empresa cuenta con valores corporativos, que le llevan en ocasiones a tomar medidas "más allá de la ley o del convenio colectivo". Es el caso de un empleado/a anoréxico, al que esta empresa fue a buscar en ambulancia a Galicia. O el del trabajador temporal al que se descubre un cáncer y la empresa decide hacerle fijo, para que así tenga asegurada toda su cobertura sanitaria; o también el caso del trabajador con un padre tetrapléjico al que pagó los gastos de acondicionamiento de su piso. Además, en **VODAFONE**, todos los empleados/as se benefician de un seguro médico privado pagado por la empresa al 100%. Para asegurar a sus cónyuges, hijos, e incluso padres, pueden pagar una cuota fija y moderada, independientemente de la edad de sus familiares. Tiene suscrito con empresas aseguradoras modalidades de póliza con cobertura de hasta el 300% del Salario Bruto Anual y ofrece créditos con condiciones ventajosas.

**CAJA MADRID**, cuenta con una de las pólizas de cobertura de riesgos amplia, que cubre las 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 uno de los 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 empleados/as e hijos de éstos que necesiten tratamientos específicos, que por su especialidad no estén cubiertos por el seguro médico de la empresa, y que por su cuantía dichos empleados/as no 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 y cada uno de sus casi 12.500 empleados/as.

En **CEPSA** las políticas de conciliación se centran en aspectos como becas para hijos de empleados/as, bolsa de ayuda escolar, becas para estudio para los trabajadores, ayudas sociales cuando sea necesario, atención a la formación específica de hijos de empleados/as en situaciones especiales, apoyo de actividades de ocio y tiempo libre familiar y una amplia cobertura de seguros médicos. Además los padres y madres con hijos menores de seis años disponen de días para el cuidado de los mismos que se recuperan según un régimen flexible. Respecto a la jubilación, CEPSA cuenta con un fondo propio "Grupo CEPSA, Fondo de pensiones" con una alta rentabilidad, 14,17% en el 2003.

**TETRA PACK ESPAÑA** destina casi 3.000.000 de euros a gasto social con destino a fondos de pensiones, ayudas escolares y seguro de vida de sus 502 empleados/as.

**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 basados 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. Existen además becas para hijos de empleados/as, ayudas para familiares discapacitados y regalos de reyes en Navidad.

**MRW** concede una ayuda directa de 3.000 euros por nacimiento de cada hijo de empleado/a, cantidad que asciende a 6.000 euros si el bebé nace discapacitado. **IBM** cuenta con un plan dental para toda la familia que cubre hasta 100.000 pesetas al año.

En **HSBC** los empleados/as cuentan con seguro médico para toda la familia (matrimonio e hijos), 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 tiene 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.

El asesoramiento profesional, personal y familiar es a la medida de cada empleado/a. Esta empresa tiene en España casi un 10% de ex patriados y tienen políticas concretas para facilitar la ayuda a la hora de proporcionar vivienda, colegios, etc. Cada empleado/a cuenta con una tarjeta electrónica recargada mensualmente por la empresa con una cantidad fija mensual en concepto de ayuda para comida. Además la Compañía financia "El Club de empleados/as" a través del cual un grupo de empleados/as voluntarios organizan actividades para patrocinar eventos: teatro, cine, conciertos musicales, parques de ocio y videoclub.

En **HP** todos los empleados/as tienen seguro de vida, seguro médico para familiares (un beneficiario), seguro de accidentes, servicio de outplacement o recolocación de empleados/as en casos de despido y página web con productos con descuento. Todos los empleados/as disponen de parking y comedor de empresa subvencionado al 85% (se come por 2,50 euros). El personal de ventas cuenta con ticket restaurante. Existe centro de deportes, pistas de baloncesto, fútbol sala, squash y tenis a disposición de todos los empleados/as, además de una sucursal bancaria y agencia de viajes.

En **NESTLÉ** destaca la oferta de parking para todos los empleados/as, 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. Además existen subvenciones para algunos centros de deportes, para incentivar la actividad física y salud de los empleados/as. Existe oficina bancaria, agencia de seguros, dentro de la empresa y agencia de viajes que puede utilizarse para temas profesionales pero también personales o familiares.

En este sentido cabe destacar un Plan de Jubilaciones que permite al empleado/a jubilarse obteniendo casi el 100% del sueldo íntegro. Además en la empresa hay supermercado con productos de **NESTLÉ** a precios muy ventajosos, y abierto de 5 a 7 de la tarde para los empleados/as. El resto del día está abierto para los jubilados de la empresa.

Se promueven distintas actividades lúdicas, como conciertos, teatros, visitas guiadas a museos y exposiciones, viajes,... subvencionados por la empresa. Así mismo se promueven concursos de fotografía, concursos de dibujos de Navidad para hijos de empleados/as,... Puntualmente también se han realizado jornadas de puertas abiertas a la empresa, para que los familiares conozcan el puesto de trabajo de sus padres, cónyuges,... Existen subvenciones para todos aquellos que quieren complementar sus estudios, tanto desde carreras universitarias hasta cursos y postgrados de menor duración.

**NESTLÉ** ofrece un servicio de "outplacement" que habitualmente es usado por familiares de expatriados, ya que la rotación es prácticamente cero, aunque sí hay prejubilaciones.

En **PROCTER & GAMBLE** existe un concierto con una aseguradora privada en temas de seguro médico para cónyuge e hijos, seguro para discapacitados, seguro médico global, plan de jubilación y seguro de vida. Los empleados/as disponen de servicios de tintorería (a través de la empresa de servicios contratada), aparcamiento para todos los empleados/as; 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.

También las pymes se animan en esta misma línea. **COFACE** cuenta con un bloque importante que en opinión de los responsables de personal son gran parte de la atraktividad de la empresa en temas de conciliación: seguro de vida, seguro médico también para familiares, seguro médico de accidentes fuera de la empresa, plan de jubilación y ticket restaurante.

**WINCOR NIXDORF**, excepto el seguro médico para familiares, cuenta con todo el resto del paquete de beneficios extra-salariales: seguro de vida, de accidentes fuera de la empresa que alcanza hasta un máximo de 100.000 euros, plan de jubilación con premios por permanencia en la empresa, ticket restaurante por valor de hasta el máximo que se permite: 7,81 euros.

En **CEIN** todos los empleados/as cuentan con seguro de vida, (con importantes descuentos en especialidades como Oftalmología y Odontología), así como seguro médico de accidentes. En **ILEMO HARDI** la empresa ofrece al empleado/a seguro de vida, de accidentes, comedor de empresa y compras con descuento.

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 del empleado/a. Cuentan con él **DANONE, PEPSICO MATUTANO, SARA LEE, SONY, HENKEL, CATALANA OCCIDENTE, LA CAIXA,...**



## CAPÍTULO 6: HACIA UNA EFR

### 6.1 ELEMENTOS Y ETAPAS DE UNA EFR

### 6.2 FACILITADORES DEL CAMBIO CULTURAL Y AVANCE HACIA UNA EFR

### 6.3 RESULTADOS EN UNA EFR®

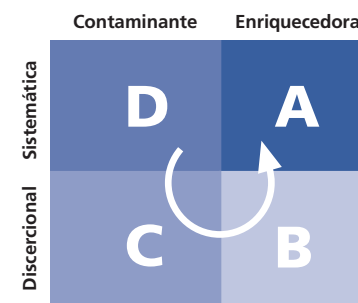
### 6.4 FRENOS E IMPULSORES EN LA CREACIÓN DE UNA CULTURA FR®

### 6.1 Elementos y etapas de una EFR

El modelo de base en toda la investigación es el utilizado como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables en España desde 1999 (IFREI).

El modelo teórico que sustenta el proceso de evolución de las empresas hacia una EFR queda recogido en la siguiente figura (Figura 6.1):

Figura 6.1:



De este modo, la empresa que se situó en D será aquella que no disponga de políticas familiarmente responsables; en C la empresa que tenga algunas políticas, pero que las aplique poco; la organización que se sitúe en B tiene políticas y prácticas familiarmente responsables; y finalmente, en A se encuentra aquella empresa que tiene ya una cultura familiarmente responsable.

El Modelo EFR® contiene tres elementos principales que son evaluados por separado (Figura 6.2)

Figura 6.2:



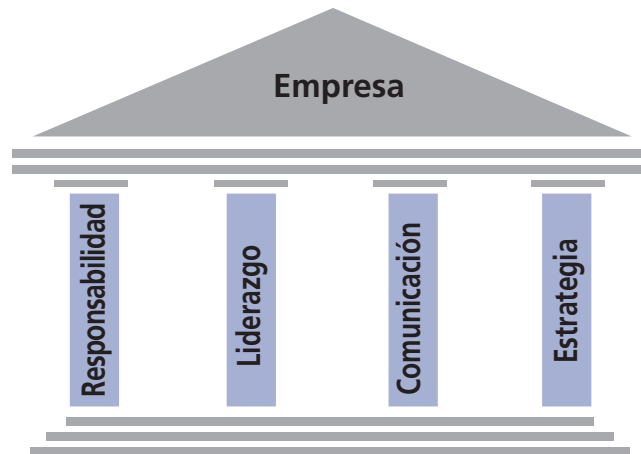
## 6.2 Facilitadores del cambio cultural y avance hacia una EFR

Además de analizar las políticas formales de flexibilidad y responsabilidad hacia la conciliación, 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.

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 que condicionan el éxito de un programa FR - los facilitadores - no puede olvidarse ninguno. Ellos son los que determinarán si la empresa podrá llegar a ser una EFR de Nivel A.

A continuación se detalla cómo estos fundamentos se van integrando en la cultura de la organización de manera paulatina y sostenida.

Figura 6.3: Facilitadores FR®



### Estrategia

Un paso fundamental en el desarrollo de una cultura FR es la formalización de su compromiso hacia la mejora del equilibrio laboral, familiar y personal. Con objetivos específicos, incluidos en la estrategia de negocio de la organización, todos los empleados/as pueden reconocer la importancia del programa FR.

Si bien hasta este punto las iniciativas pudieran ser lideradas por la dirección de la organización, es esencial que los directivos/as y mandos intermedios intenten establecer una responsabilidad compartida con sus empleados/as, tanto de la implantación de dichas iniciativas como de los beneficios que se deriven de ellas.

### Comunicación y percepción

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 los directivos/as con la implantación de políticas, y los resultados obtenidos desde el punto de vista de los empleados/as. 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 riguroso, durante el proceso de diseño, introducción e implantación de cualquier política.

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

### Liderazgo

Diversas experiencias indican que la disponibilidad de políticas flexibles y familiarmente responsables sin unos directivos/as que apoyen dichas iniciativas, se enfrentará a una resistencia constante en la implantación.

Es importante tener en cuenta que para los usuarios de estos programas quizás sea más importante la opinión y el apoyo de sus supervisores directos que los de la alta dirección.

Además de una comunicación abierta y eficaz sobre el tema entre jefes y colaboradores, una acción clave es la incorporación de la conciliación entre trabajo, familia y vida personal en las entrevistas de evaluación del desempeño que cada directivo/a hace con su personal.

## Responsabilidad

Dada la constante presión de las urgencias diarias, es imprescindible nombrar a un responsable formal (individual o comité) que dinamice y dirija el proyecto de cambio FR. Además, la responsabilidad personal de cada directivo/a ayudará a promover un liderazgo sólido del tema, y a asegurar que las acciones de los individuos en la organización sean consistentes con la estrategia EFR. Cada directivo/a debe ser responsable de discutir aspectos del equilibrio laboral y familiar con sus empleados/as, a fin de garantizar que las oportunidades existentes sean bien comprendidas y conocidas por todos.

### 6.3 Resultados en una EFR®

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

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

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 (a veces se ven claramente los costes del programa y no los costes de la no conciliación). Pero sí es posible medir los tres elementos claves 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

Dicho cuestionario al ser respondido por los empleados/as debe incluir interrogantes sobre temas de conciliación. El cuestionario debe mostrar que conflictos 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, los mismos empleados/as son también la fuente de información para esta medida. La brecha de percepción, entre la existencia de políticas y su conocimiento por parte de los empleados/as, 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.

#### 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 de empleados/as 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/as trabajan sólo cuatro días a la semana de modo presencial, porque quieren destinar dos tardes a sus hijos. 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.

### 6.4 Frenos e Impulsores en la creación de una Cultura FR®

En paralelo a la introducción de estas 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 los empleados/as se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana
- Los empleados/as se resienten cuando las mujeres en esta organización toman permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos
- Los empleados/as/as 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 los empleados/as 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 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.



### Midiendo los beneficios

Los cambios que una organización puede realizar a fin de desarrollar una cultura FR pueden ser importantes, pero también lentos. Los implantadores del cambio pueden fácilmente perder de vista las razones y beneficios tangibles detrás de estos cambios. Por eso a través de todo este proceso es muy importante medir y comunicar los logros y ser receptivo con las nuevas oportunidades que puedan surgir para mejorar en flexibilidad y apoyo a la conciliación entre trabajo, familia y vida personal.

Veamos a continuación una muestra de los beneficios de ser una empresa FR para los distintos colectivos implicados en ella:

#### Para la Empresa:

1. Incremento de la motivación de las personas
2. Mayor grado de compromiso en el desarrollo y la productividad en la compañía
3. Reducción del estrés de las personas en la empresa
4. Reducción de costes derivados de la rotación y bajas laborales del personal
5. Preservar e incrementar la imagen pública frente a clientes y potenciales clientes (externos e internos)
6. Incremento de la competitividad empresarial
7. Proceso de mejora continua
8. Mejora del Liderazgo, de la Comunicación, de la Responsabilidad y de la Estrategia empresarial
9. Reducción de costes de control de las personas dirección por objetivos y confianza mutua
10. Mejora cualitativa de la Cultura de empresa (misión, visión y valores)
11. Participación de las ventajas que ofrezcan las diferentes administraciones -locales, autonómicas, estatales y comunitarias- a las Empresas Flexibles como son las subvenciones, desgravaciones fiscales y mayores facilidades en concursos públicos.
12. Disminución progresiva de altas temperaturas, en un clima laboral enrarecido, y mejora generalizada de las relaciones laborales
13. Disminución sustantiva de las reivindicaciones salariales, en los conflictos laborales y en las negociaciones sindicales
14. Otras (según la tipología de empresa)

#### Para las personas de la empresa:

1. Mejora de la autoestima
2. Mejora de la motivación
3. Reducción de costes familiares
4. Reducción de estrés
5. Menos enfermedades (bajas laborales)
6. Mayor grado de inmunidad frente a infecciones y enfermedades
7. Mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal
8. Trabajar en un entorno más “natural” y de forma más comprometida
9. Disponer de más tiempo para otros ámbitos de la vida
10. Menor sensación de culpabilidad por no ver a los hijos o no ejercer el rol natural correspondiente
11. Compartir con muchos la pasión por un equilibrio vital
12. Incremento de la empleabilidad y mejor desarrollo en la trayectoria profesional en la misma empresa
13. Mayor estabilidad laboral y mayor equilibrio emocional y familiar
14. Otras

#### Para las familias del personal:

1. Incremento del tiempo compartido, cuantitativo y cualitativo
2. Mayor grado de satisfacción
3. Reducción de rupturas matrimoniales (separaciones y divorcios)
4. Posible incremento de la natalidad al no ser vista como una simple carga imposible de conciliar con la vida laboral
5. Menor carga de estrés en todos los aspectos derivados de la convivencia familiar (afrontar enfermedades, intervenciones quirúrgicas, defunciones, la pérdida de trabajo de uno de los cónyuges, las contrataciones hipotecarias, las reformas de la casa, el inicio del curso escolar, las vacaciones, etc.)
6. Trabajo “presencial” y efectivo en el hogar
7. Desarrollo del rol familiar
8. Los padres juegan, leen, ven la TV y aprenden de sus hijos (menor distancia generacional psicológica)
9. Otras

**Para los hijos del personal:**

1. Mejor educación "dual" (paterna y materna)
2. Asimilación de la Cultura de Empresa Flexible desde pequeños (garantía de continuidad en el futuro)
3. Mayor civismo
4. Juventud ilusionada y motivada frente a los retos del mercado laboral, con una cierta garantía de afrontar con mayor seguridad el futuro globalizado e irremisiblemente cambiante
5. Los hijos aprenden de los padres y no exclusivamente de la TV u otros "cuidadores" habituales
6. Otras

**Para la sociedad:**

1. Sociedad mejor estructurada y preparada para afrontar nuevos retos
2. Sociedad más equitativa y comprometida
3. Sociedad más cívica y solidaria
4. Trato equitativo entre trabajadores
5. Mayor respeto y comprensión de los diferentes roles vitales
6. Incremento de la natalidad
7. Reducción de separaciones y divorcios
8. Incremento de uniones estables
9. Otras

**Para el Gobierno:**

1. Mayor grado de competitividad de las empresas
2. Mejora cualitativa del tejido empresarial
3. Mejora de la motivación en la Administración Pública
4. Incremento del índice de empleabilidad nacional (reducción en los gastos por desempleo)
5. Incremento de nuevos puestos de trabajo
6. Reducción de parte del gasto sanitario (estrés, depresión, ansiedad, etc.)
7. Reducción de la siniestralidad laboral
8. Reducción de costes Judiciales
9. Reducción de costes de formación
10. Mayor grado de sostenibilidad del estado del Bienestar
11. Otras



# 7

## Autodiagnóstico EFR®

### CAPÍTULO 7: AUTODIAGNÓSTICO EFR®

#### 7.1 INTRODUCCIÓN

#### 7.2. CUESTIONARIOS DE AUTODIAGNÓSTICO

#### 7.3 RESULTADO Y PUNTUACIÓN FINAL

#### 7.1 Introducción

En este capítulo se recoge la nueva herramienta de autodiagnóstico, que supone una simplificación de la metodología adoptada en años anteriores para el estudio IFREI (Índice de Empresas Familiarmente Responsables) del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

Esta nueva herramienta, denominada Autodiagnóstico EFR®, consta de tres cuestionarios diferenciados para Empresas Grandes, Empresas Medianas y Empresas Pequeñas a través del cual se facilita a la empresa que lo responde un diagnóstico breve y visual en relación a la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa en temas de Conciliación de la vida Laboral, Personal y Familiar.

En el 2005 la Comunidad de Madrid y la empresa CVA (Comunicación Valor Añadido), como organizadora del evento, han promovido por segundo año el Premio Madrid Empresa Flexible, basándose para ello en los resultados elaborados por el IESE a raíz del uso de esta herramienta en una amplia muestra de empresas madrileñas.

Si su empresa desea obtener un primer diagnóstico breve, no tiene más que dirigirse a la siguiente dirección: <http://www.iese.edu/icwf>.

#### 7.2. Cuestionarios de Autodiagnóstico

La principal diferencia de esta herramienta frente al cuestionario IFREI es que esta es una versión más reducida que permite dar primer diagnóstico de la situación de la organización sobre temas de conciliación, con un menor esfuerzo organizativo.

Para el Autodiagnóstico se han diseñado 3 cuestionarios en función del tamaño de la empresa: Empresa Pequeña (0-49 empleados/as), Empresa Mediana (50-200 empleados/as) y Empresa Grande (más de 200 empleados/as).

La estructura del cuestionario es similar para las tres categorías. El cuestionario consta de varios bloques diferenciados entre sí siguiendo la base metodológica del modelo:

**1. Políticas:** Se busca el determinar la disponibilidad de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.

**2. Facilitadores:** Se pretende identificar cómo la empresa pone en práctica los cuatro pilares para el adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables (liderazgo, comunicación, estrategia y responsabilidad del proceso hacia una EFR).

**3. Cultura:** Reconocer la existencia o ausencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable.

### 7.3 Resultado y puntuación final

Una vez la empresa ha contestado todas las preguntas del cuestionario se generará la puntuación final de la organización sobre 1.000 puntos. A partir de las puntuaciones finales y de acuerdo con las puntuaciones obtenidas en cada bloque del cuestionario, se determina el nivel de desarrollo de la empresa como FR situándola en uno de los niveles de desarrollo del Modelo EFR® (A, B, C, D).

#### Nivel Puntuación

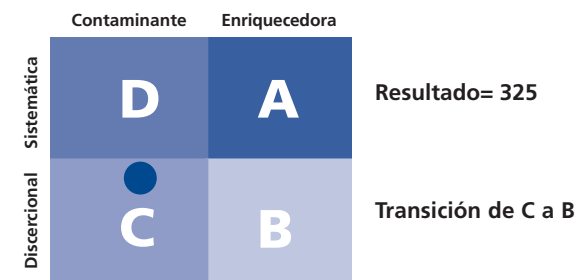
D	0-150
C	151-400
B	401-750
A	751-1.000

El autodiagnóstico informático además de situar a la empresa dentro de la figura A, B, C, D ofrece una breve explicación de las características principales del grupo al que pertenece, así como los pasos a seguir para evolucionar hacia la siguiente etapa de desarrollo.

Por ejemplo, a una empresa X que haya sacado una puntuación de 325 puntos sobre 1.000 se le situará en C y la pantalla que le aparecerá será la siguiente:

#### Nivel C "Discrecionalmente contaminante"

Su empresa tiene ya algunas políticas pero las aplica poco. Todavía es contaminante, de forma discrecional, con sus empleados



#### Elementos

#### Descripción:

##### 1. Políticas

Se han puesto en práctica algunas políticas para apoyar el equilibrio entre trabajo, vida familiar y vida personal. No obstante, aún limitaciones en la aplicación de estas políticas.

##### 2. Facilitadores

**Liderazgo** – La alta dirección es consciente de los conflictos que se generan entre el trabajo y las responsabilidades familiares y verdaderamente creen en las mejoras que se pueden obtener; aún así el compromiso formal no existe.

**Estrategia** – El tema aparece en la agenda de la alta dirección, pero aún no hay una incorporación formal del mismo en la estrategia general o misión de la compañía. Algunos recursos limitados son asignados para desarrollar esta área.

**Comunicación** - Se da alguna comunicación asociada a las Políticas de Conciliación, pero no en todos los niveles de la organización; existe disparidad entre la percepción de los directivos en los distintos niveles.

**Responsabilidad** – No hay una responsabilidad formal sobre el tema, pero ya aparece un cierto grado de involucración de los niveles superiores.

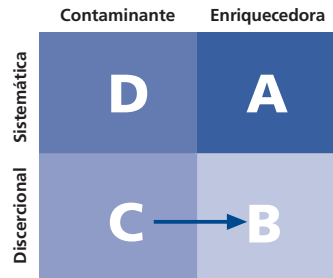
##### 3. Cultura

Aún predominan algunas prácticas contaminantes en la mayoría de los niveles de la organización, que dificultan la conciliación.

Para recibir la explicación de los pasos a seguir en la transición de C a B se ha de pulsar el siguiente icono

Transición de C a B

Lo que le llevará a una nueva pantalla

**Transición de C a B**

Tener políticas formales que apoyen el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es un primer gran paso en el camino hacia ser una EFR. No obstante, una cosa es tener políticas y otra es que los empleados/as las conozcan y las usen.

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno flexible y compatible con intereses personales. Para llevarse a cabo plenamente necesitan el refuerzo de una cultura corporativa, es decir, una realidad informal no plasmada en ningún documento, pero que constituye el clima, el aire que se respira en la empresa cada día, sobre lo que está bien visto o mal visto.

Las prácticas laborales y el comportamiento de los directivos y supervisores son los dos elementos que más influyen en la cultura corporativa. Para realizar esta transición, pues, es necesario primero identificar las prácticas que dificultan o impiden la conciliación familia, trabajo y vida personal de los empleados y, segundo, ganar el compromiso de un grupo amplio de directivos y supervisores que apoyen el Programa de Conciliación.