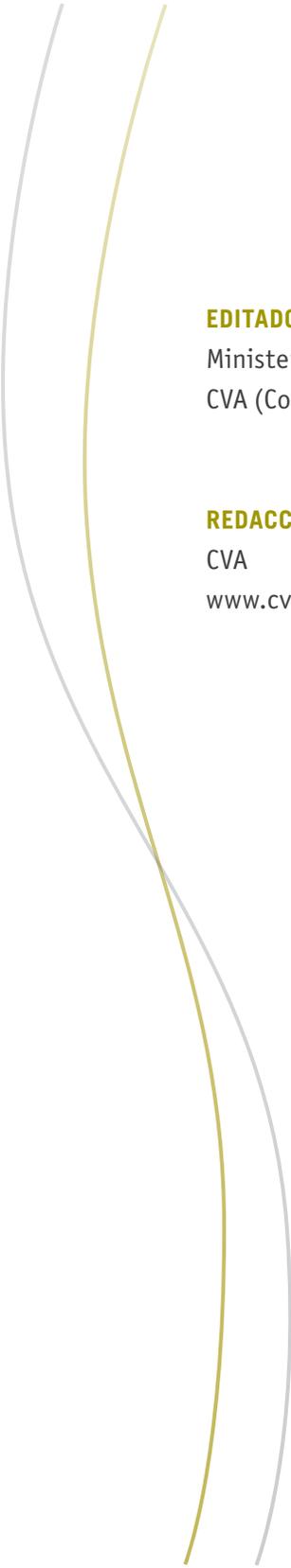




BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



EDITADO POR:

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de las Familias y la Infancia y CVA (Comunicación de Valor Añadido)

REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DEL CONTENIDO:

CVA

www.cvalora.com

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Manuel Tirado Domínguez

PRODUCCIÓN:

Bryce Comunicación

ISBN: 000-00-000-0

DEPÓSITO LEGAL: M.00.000-2007

Índice



PRÓLOGO	07
INTRODUCCIÓN	10

1

PRIMERA PARTE: DE LA RIGIDEZ A LA FLEXIBILIDAD EN UN LUSTRO

CAPÍTULO 1. Cambio de cultura empresarial para un nuevo milenio	15
CAPÍTULO 2. Flexímetro 2006: El diagnóstico más completo en la empresa española	23
■ Flexibilidad organizativa	23
■ Equilibrio personal, familiar y profesional	27
■ Cultura flexible	31
■ Diversidad	33
CAPÍTULO 3. Futuro	37
■ Plan Concilia	39
■ Ley de Dependencia, 39/2006, de 14 de diciembre.....	42
■ Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, 2/2007, de 22 de marzo	45

5

2

SEGUNDA PARTE: DOCE POLÍTICAS PARA SER UNA EMPRESA FLEXIBLE

■ 1. Flexibilidad horaria	54
■ 2. Lugar de trabajo flexible	55
■ 3. Estilo directivo	56
■ 4. X=R las empresas han despejado la incógnita: conciliar es rentable	57
■ 5. Igualdad/Diversidad	58
■ 6. Beneficios extrasalariales	59
■ 7. Innovación/Creatividad	60
■ 8. Línea familiar: los dependientes	61

■ 9. Informar y formar	62
■ 10. Diferentes permisos	63
■ 11. Apertura/Comunicación	64
■ 12. De arriba a abajo y viceversa: negociación colectiva	65

3

TERCERA PARTE: NUEVE EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA EMPRESA

■ GRUPO LACERA. LA COMPETITIVIDAD PASA POR LA FLEXIBILIDAD	68
■ MICROSOFT. EMPEZAR POR ARRIBA	74
■ ABACUS. HORARIO A LA CARTA	80
■ HERO. BENEFICIOS SOCIALES PARA TODA LA FAMILIA.....	86
■ SUAN FARMA. EL CAFÉ PARA TODOS SE HA TERMINADO	92
■ EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE. LA EMPRESA ESPAÑOLA RESPONDE CON INNOVACIÓN A LAS DEMANDAS DE FLEXIBILIDAD	98
■ NOKIA. LAS VENTAJAS DE APLICAR LA TECNOLOGÍA	104
■ COFACE. FLEXIBILIDAD A CAMBIO DE SALUD EMPRESARIAL	110
■ FORMASTUR. LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	116
ANEXO I: EMPRESAS GALARDONAS CON EL PREMIO “EMPRESA FLEXIBLE” ENTRE 2002-2006 ...	124

Prólogo



España ha vivido en las últimas décadas procesos de cambio y modernización de nuestras estructuras sociales y económicas de gran calado. Estos procesos, que en otros países de nuestro entorno se han producido durante periodos dilatados de tiempo, han tenido lugar en nuestro país de manera mucho más acelerada.

La sociedad española disfruta hoy en día de unos niveles de bienestar y desarrollo casi impensables hace no tanto tiempo. Pero como en todo proceso rápido de cambio, en el camino se producen desajustes, tensiones, ya que no todo ni todos evolucionan al mismo ritmo. La capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, a las nuevas demandas, a las circunstancias no siempre fáciles de nuestro entorno, resulta imprescindible para salir airosos.

7

Cuando hablamos de cómo puede enfrentarse nuestra economía, nuestras empresas, a los retos que plantea una sociedad avanzada y compleja como es la sociedad española de comienzos del siglo XXI, en el contexto socioeconómico internacional, resulta evidente que una buena dosis de flexibilidad es más que necesaria para encontrar soluciones a los retos planteados y de manera singular, para dar una respuesta integradora y no excluyente, a muchas situaciones.

La estructura familiar española está evolucionando en varias direcciones, tanto en lo que se refiere a la diversificación de los modelos de convivencia familiar, que van adquiriendo mayor reconocimiento social y legal, como en lo referente a la organización interna de las familias, con una nueva distribución de los roles tradicionales basado en el reparto más igualitario y democrático de responsabilidades entre hombres y mujeres.

Es evidente que la piedra angular de este cambio es la evolución del papel de las mujeres españolas: su creciente y aún incompleta participación en todos los ámbitos sociales y económicos

en condiciones de igualdad con los hombres. Las mujeres suponen al menos la mitad del talento y de las capacidades de nuestra sociedad, están cada vez más formadas y están ocupando espacios hasta ahora reservados exclusivamente a los varones. No nos podemos permitir como sociedad dilapidar ese talento y esas capacidades.

Esta realidad trae a primer plano la necesidad de reorganizar ciertas estructuras sostenidas por unas bases que ya no responden al momento actual. Los horarios de trabajo, por ejemplo, no están pensados desde luego para una sociedad en la que trabajan ambos miembros de la pareja.

El debate de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal está abierto en todos los países desarrollados y en nuestro país hemos ido avanzando en la adopción de medidas legislativas, administrativas y sociales para facilitarla (permisos, servicios, prestaciones, etc). Todas ellas son medidas imprescindibles, sin duda, pero por sí solas no garantizan la consecución de los objetivos pretendidos.

La reordenación de horarios, las mejoras para hacer compatibles todas las esferas que componen nuestras vidas, dependen de que todos los agentes sociales y económicos hagan su parte. De que estén también comprometidos con ello.

Todos debemos hacer nuestra parte para lograr una sociedad más ajustada a nuestras expectativas y necesidades. El Gobierno está impulsando importantes medidas en materia de igualdad entre hombres y mujeres, atención a la dependencia y conciliación, que van a implicar un salto cualitativo muy importante para el desarrollo social de nuestro país.

Desde hace algunos años, viene desarrollándose la llamada responsabilidad social corporativa, y dentro de ella, se abren paso cada vez con más fuerza en los países más avanzados, las políticas empresariales familiarmente responsables. Las empresas no pueden ser ajenas a la sociedad donde se ubican. Deben intentar sacar el mejor provecho del capital social y humano pero incorporando, como una dimensión estratégica más de la organización, prácticas respetuosas y atentas a las necesidades familiares y personales.

De las ventajas reconocidas internacionalmente de estas prácticas respetuosas con la dimensión familiar y personal, puede servirnos el ejemplo que dan muchas empresas modernas y que aún pueden considerarse pioneras en estos temas, cuyas experiencias se recogen aquí y que han obtenido en los últimos años los Premios Empresa Flexible, que CVA organiza con la colaboración del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Ejemplo de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable y competitivo y rentable a la vez.

Esperamos que esta Guía que tienen entre sus manos, ayude a mostrar caminos realistas (en la medida en que ya se están aplicando en la realidad, no son pues simples hipótesis) que permitan, por una parte aprovechar al máximo las potencialidades de capital humano y talento que tiene la sociedad española y, por otra, atender las crecientes demandas de calidad de vida familiar y personal de nuestros ciudadanos y ciudadanas.

AMPARO Valcarce García

Secretaria de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad
MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

Introducción



La presente guía recoge las conclusiones y las mejores prácticas empresariales de la *Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal* lanzada por Comunicación de Valor Añadido (CVA) en 2002 y avalada desde el primer año por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Se trata de una iniciativa con dos destinatarios, mujer y hombre, que se enfrentan a una necesidad doble: equilibrar su vida personal y familiar con la profesional.

También son dobles los protagonistas de esta campaña de comunicación: si la estrella indiscutible es la empresa premiada por sus buenas prácticas de conciliación de la vida profesional, personal y familiar, el firmamento serían todos los medios de comunicación que han abierto un camino sin retorno mediante la difusión de estas buenas prácticas. Los medios de comunicación han difundido desde 2002 los *Premios Empresa Flexible*, colofón anual de la campaña, prestándoles una atención y espacio *in crescendo*.

Los cambios acontecidos en la sociedad han contribuido a que la empresa, y en consecuencia, la sociedad española, se mentalicen de que la profesionalidad no está reñida con la calidad de vida. En la primera parte del libro se analiza la transición de la sociedad postindustrial o del conocimiento a la sociedad del talento: cuando se trabaja por objetivos, no importa tanto la presencia del empleado en su puesto de trabajo como sus logros. Se intenta demostrar este cambio mediante el *Flexímetro*, un estudio que analiza las políticas de flexibilidad de 1.400 empresas españolas con ayuda de las nuevas medidas legislativas que favorecen la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

En la segunda parte se ilustran las doce políticas de flexibilidad que han calado más en el tejido empresarial español, con ejemplos de las 38 empresas que en total han recibido 48 premios y galardones. Las protagonistas del cambio, las empresas, demuestran que favorecer el equilibrio

de la vida profesional, personal y familiar está al alcance de cualquier compañía, con independencia del sector o la ubicación geográfica. Poco a poco, va dejando de ser noticia el titular que se podía leer hace unos meses en una revista femenina: *“Hay empresas que sí concilian. Increíble pero cierto”*¹.

Finalmente, en la tercera parte se desarrolla con mayor detalle el caso de nueve empresas que destacan por la originalidad de las políticas de flexibilidad puestas en marcha y que, además, tienen un rasgo común: han ganado el *Premio Empresa Flexible*. Aunque el galardón no certifica la flexibilidad de la empresa, si acredita que ésta ha conseguido una puntuación notable en un cuestionario sobre políticas de flexibilidad, que una muestra de sus empleados han otorgado una puntuación similar a las políticas de empresa que la de sus jefes; y que, finalmente, han pasado el filtro de un jurado que ha estudiado un análisis cualitativo de la empresa.

El estudio más completo sobre productividad, realizado por Gallup durante veinticinco años entre un millón de trabajadores y 80.000 gerentes, ofrece un argumento definitivo para quienes todavía dudan de la competitividad de este tipo de medidas: *“Sólo el 20% de los empleados da lo mejor de sí mismo cuando trabaja”*. Las empresas están llenas de empleados ausentes y desmotivados. Aunque no es el único camino, las prácticas que se exponen en esta guía tienen mucho que ver con la mejora de la productividad de las empresas pioneras en las políticas de equilibrio de la vida profesional, personal y familiar.

El argumento final, en un momento de escasez de mando de obra cualificada, es la cantera de talento, como sintetizaba otro titular: *“Las nuevas generaciones no están dispuestas a trabajar más, sino bien”*².

¹ Beatriz Lucas: *“¿Cuál es su secreto?”* Ana Rosa, octubre 2006.

² Soledad Alcalde. El País 3-10-2006, pág 35.



PARTE

1

DE LA RIGIDEZ A
LA FLEXIBILIDAD EN
UN LUSTRO

1

PARTE 1

CAPÍTULO 1

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo no es ya la razón última del creciente anhelo de llevar una vida más equilibrada en el terreno profesional, personal y familiar. A principios del siglo XXI, no deberíamos seguir reduciendo el problema al hecho de que ella no esté en casa y, por tanto, peligren las labores domésticas.¹

Desde el punto de vista de la empresa, y en un momento de depresión demográfica, los departamentos de Recursos Humanos no pueden permitirse el lujo de discriminar a las mujeres por el hecho de serlo o por el temor de que se queden embarazadas. La demanda de talento no admite discriminación por razón de sexo en una época de escasez de personal cualificado en la que se gradúan anualmente más mujeres que hombres.

15

Los problemas debidos al absentismo y a la rotación no deseada también han encendido la luz de alarma en la empresa española. Los datos para contrastar esta última afirmación provienen de fuentes heterogéneas: España ocupa el puesto 26 en calidad directiva y el 29 en competitividad, bajando seis puestos en 2005 (Foro Económico Mundial de Davos). De los 225 días de media anual que se trabajan en España, 101 no son productivos (Centro de Crecimiento y Desarrollo de la Universidad Holandesa

¹ Ver La utopía de conciliar. Cinco Días, 10 y 11 de junio de 2006, pág 2 Directivos. Jaime Pereira, directivo pionero en la introducción de la conciliación en España cuando no era empresarialmente correcto hablar de él, defiende que el equilibrio entre la vida familiar y la profesional es un asunto de todos. No sólo de la empresa, sino también de la Administración y, por supuesto, del trabajador. Los argumentos de última generación sobre este tema están en su blog: <http://jpereiragarcia.blogspot.com/>

de Groningen). Una de cada tres muertes se produce a consecuencia del estrés y la presión psicosocial por el exceso de horas de trabajo, según CCOO. Las fuentes en esta dirección son infinitas.

Si nos ceñimos al punto de vista sociológico, se puede argumentar desde lo trivial hasta lo profundo. En España, un país que se “paraliza” por un partido de fútbol de la Liga de Campeones, se ve mal que un hombre quiera salir antes del trabajo para estar con la familia. Partiendo de esta premisa accidental, se puede concluir con una reflexión de fondo del director de MindValue, Javier Fernández Aguado: *“Los últimos mensajes de quienes pudieron llamar desde las Torres Gemelas el 11-S eran ‘te quiero’, ‘te deseo lo mejor’, ‘cuida a nuestros hijos’... Nadie lamentó ‘cómo siento no haber dedicado más tiempo a la oficina’”*².

Si hoy los niños tienen derecho a una madre, aunque ésta sea profesional, también habría que reivindicar el derecho a que tengan un padre igual de “profesional” en la empresa familiar. Que España sea el país de la Unión Europea con mayor tasa de fracaso escolar nos afecta tanto a la mujer como al hombre.

No se trata, entonces, de que ellos frieguen, limpien o cocinen, lo que supondría una simplificación de la falta de equilibrio actual propia de un feminismo desfasado. En este desequilibrio subyace un problema que afecta a la salud, no hay más que ver cómo se disparan las ventas de ansiolíticos; a las empresas, en términos de absentismo, rotación y escasez de talento; a las familias, con un número creciente de divorcios. En definitiva, afecta a la sociedad en su conjunto. Ni la mujer ni el hombre son inmunes a las enfermedades laborales emergentes que ponen en entredicho que el mayor desarrollo del país esté unido a una mayor calidad de vida.

Esto es un problema para los matrimonios o parejas de doble ingreso y para aquellos de un ingreso: ¿cómo se puede hablar de calidad de vida si ella ó el saben cuándo entran a trabajar pero

² Contrastar con los argumentos de la periodista Virginia Ródenas publicados en ABC: **Gestión elástica del trabajo** (5 de febrero de 2006, págs 57 y 58) y **El Mundial, licencia para faltar (al trabajo)**, 26 de mayo de 2006.

no cuándo salen?, ¿qué autonomía individual tiene el trabajador o profesional que sigue siendo valorado por las horas de presencia física, aunque su mente esté ausente?, ¿acaso nuestras trayectorias vitales son homogéneas, con independencia de que tengamos menores o mayores dependientes, de que nos encontremos en un momento de plenitud física o sufriendo algunos achaques de salud?

Las 38 empresas galardonadas con el Premio Empresa Flexible desde 2002 echan por tierra algunos tópicos que han frenado la aplicación de las políticas de equilibrio de la vida profesional, familiar y personal en la empresa española. Mientras las firmas de corte anglosajón hablaban de las políticas *family friendly*, amistosas con la familia, allá por los años ochenta, en España hemos tenido que esperar al siglo XXI para que el tejido empresarial descubra este tema:

- ✓ No es exclusivo de grandes empresas: las pymes están respondiendo con gran creatividad.
- ✓ No es sólo para determinados sectores como el de tecnología de la información. Empresas del sector servicios pueden hacer mucho, lo hacen y están dando ejemplo al resto.
- ✓ No sólo no requiere una gran inversión, sino que supone un ahorro.
- ✓ No pone en peligro la productividad que el empleado disponga libremente de su jornada, sino que convierte a la empresa en más competitiva.
- ✓ No es cuestión de mujeres. Ellos también quieren tener vida, aunque las empresas dirigidas por mujeres son las más sensibles.
- ✓ No requiere planes caros de consultoría, aunque las consultoras lo vean como un negocio incipiente. Es mejor aplicar la creatividad que, por otra parte, es característica del estilo directivo de los españoles.

Frente a estos seis lugares comunes, y todos los que puedan añadirse que han hecho que España se mantenga a la cola de la productividad, adelantamos en este capítulo veinticuatro medidas concretas ya implantadas por las empresas, que oscilan desde el coste cero, pasando por la inversión, al ahorro. Como se explicará en la segunda parte, las empresas flexibles han despejado la ecuación: **flexibilizar es rentable.**

■ COSTE CERO

Se trata de medidas que no suponen ninguna inversión a priori, aunque tienen un coste todavía no asumible por muchas empresas: el cambio de mentalidad.

1. Flexibilizar la hora de entrada y salida para que se adapte al horario escolar o al de los centros de día para mayores.
2. Jornadas intensivas en los puestos que lo admiten.
3. Racionalizar la agenda.
4. Reducir el horario de comidas.
5. Orden del día en las reuniones para ahorrar tiempo.
6. No convocar reuniones a partir de las 18:00 horas. Situarlas preferiblemente por la mañana.
7. Videoconferencias para ahorrar viajes.
8. Permisos no remunerados para el cuidado de familiares o para actividades formativas o lúdicas (deporte, ONG), sin cortar la formación para mantener vinculado al empleado.
9. Facilidades en los permisos para padres separados, divorciados o viudos.
10. Teletrabajo³.
11. Fomentar los años sabáticos cuando hay un descenso de la demanda productiva.
12. Una cultura que prime los objetivos frente a la presencia física.
13. Política de luces apagadas.

³ En Sanitas a partir de las seis de la tarde no queda nadie, en parte gracias al teletrabajo, explica Coral González, directora de Recursos Humanos de Sanitas, empresa patrocinadora de la Campaña Hacia el Equilibrio desde su primera edición. “Lo hemos llevado a cabo con gente que quería acogerse a reducciones de jornada. El 60%, dos o tres días, es presencial y el resto de trabajo se realiza desde casa. Claro que para que funcione se tienen que dar varios factores. Primero, no darlo si no hay un buen desempeño en el trabajo. Si alguien se escaquea dentro, fuera aún más, En segundo lugar, el jefe se tiene que habituar a gestionar el trabajo de una forma más personalizada”. Usúa Mena en XL Semanal el 122 de febrero de 2006 pág 27.

■ COSTE REDUCIDO

14. Fomentar el acercamiento de los lugares de trabajo de los empleados a sus domicilios.
15. Mejorar las condiciones legales de la baja por maternidad o paternidad (se incluyen en las políticas de coste reducido, sobre todo si se trata de grandes empresas, al tener en cuenta la baja tasa de natalidad española).
16. Formación en aspectos que influyen en la calidad de vida, como la gestión del tiempo o del estrés.
17. Empresas de servicios (no son asequibles seguramente para pequeñas empresas pero en las grandes, cuyas oficinas están en las afueras de las ciudades, evitan posibles pérdidas de tiempo de los empleados).
18. Posibilidad de elegir entre cheque restaurante o guardería⁴.
19. Excedencias para fidelizar al talento clave (las empresas no pueden invertir diez años en formar a mujeres que abandonan la empresa en su mejor momento profesional por problemas para conciliar).

⁴ En la página web de una de las firmas que avala la Campaña el Equilibrio de la Vida Profesional y personal pionera en la materia, Sodexho Pass, figuran las ventajas fiscales de este tipo de medidas. En el caso del cheque: ahorro de un 30% en gastos sociales, exento de cotización a la Seguridad Social, deducción del 100% en Impuestos de Sociedades, importe del cheque libre de impuesto hasta 9,00 Euros diarios (RD 439/2007), 8,41 euros diarios en Navarra (Rgto del IRPF de Navarra). En el caso de la guardería, el importe por el total de los cheques guardería que pague la empresa, supone una deducción del 100% en la base imponible del Impuesto de Sociedades y una deducción del 10% de la cuota íntegra a pagar.

■ INVERSIÓN

A estas alturas, se puede afirmar que tanto las medidas de coste cero como las de coste reducido suponen una inversión para la empresa al permitir:

20. Disponer de una cultura que evite la rotación del talento clave y frene los gastos de selección de personal.
21. Tener una marca que atraiga a los mejores talentos.
22. Incrementar la productividad reduciendo el absentismo por estrés⁵.
23. En el caso de las pymes, fidelizar con la calidad de vida al talento frente a las multinacionales que puedan pagar más.
24. Que mujeres y hombres puedan llevar una vida más equilibrada es un beneficio no ya para la empresa, sino para toda la sociedad. Algunas Administraciones empiezan a ofrecer incentivos a las empresas más flexibles.

“No conozco a ninguna empresa que sea responsable con la sociedad y que no lo sea con sus empleados”, declaraba Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, después de dar a conocer la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en España, en junio de 2006 (un tercio de esas empresas han sido galardonadas por CVA). Después de entrevistar a mil estudiantes y cuatro mil empleados, Villafañe concluía que los estudiantes valoran sobre todo las empresas tecnológicas, multinacionales y las que tienen una buena marca, mientras que los trabajadores, “de forma clarísima lo que más valoran en las empresas son las políticas de flexibilidad y las medidas de conciliación que les permitan compaginar su vida personal con su

⁵ El 84% de las empresas justifican los gastos derivados de los beneficios sanitarios concedidos a sus empleados por la mejora de la productividad, según un estudio presentado por la consultora Mercer en abril de 2007. El 10% de las bajas laborales son debidas al estrés y otro 10% a los problemas músculo-esqueléticos. Cinco Días, 10 de abril de 2007.

trabajo". También conceden especial atención, y es lo que se pretende medir con el Flexímetro⁶ en el apartado de cultura empresarial, a las buenas relaciones con los mandos intermedios y a la buena imagen y reputación de los directivos.

Pilar Gómez Acebo, presidenta de la Confederación Española de Directivos de Empresa (CEDE), atribuye los siguientes beneficios a la aplicación de políticas de flexibilidad: en un 90% de los casos aumenta la productividad de los empleados; un 86% tiene mayor satisfacción con el trabajo; un 84% está más motivado y el 83% siente mayor compromiso con la empresa. Aunque estas cifras pudieran estar sobredimensionadas, ¿no les compensaría a las empresas que todavía no se han estrenado en este terreno probar con alguna de las medidas de coste cero?

⁶ Herramienta diseñada para medir el grado de flexibilidad de las empresas candidatas al Premio Empresa Flexible. La calificación de las empresas que obtienen mejor puntuación se contrasta con la de una muestra representativa de trabajadores en función del tamaño de la empresa. Con la información cuantitativa de empresa y empleados y después de realizar un informe cualitativo de las candidatas, un jurado independiente elige a las empresas ganadoras. En el siguiente capítulo se recogen los datos de las 1420 empresas que cumplieron dicho cuestionario en 2006.

1

PARTE 1

CAPÍTULO 2

FLEXÍMETRO 2006

EL DIAGNÓSTICO MÁS COMPLETO SOBRE LA FLEXIBILIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

La elaboración del informe se ha realizado en dos fases. En primer lugar, CVA desarrolló un cuestionario avalado por IESE, Instituto de Empresa y ESADE. En un segundo paso, durante los meses de marzo, abril y mayo de 2006 se consiguió una muestra de 1.420 empresas: 335 pequeñas (hasta 49 empleados), 423 medianas (entre 50 y 249) y 662 grandes (más de 250). Los resultados cualitativos fueron analizados por las tres escuelas de negocios, centrándose cada una en un aspecto concreto: el IESE ha interpretado los datos desde la perspectiva de la empresa familiarmente responsable; el Instituto de Empresa se ha centrado en la diversidad; y, finalmente, ESADE ha analizado los datos a la luz de la negociación colectiva.

23

Cuando empezó la *Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional, familiar y Personal* en 2002, CVA logró que 150 empresas cumplimentasen un cuestionario desarrollado por el IESE. Algunos directores de recursos humanos pidieron expresamente que sus empresas no fueran candidatas al premio al considerar que se trataba de un tema reñido con la línea estratégica del momento. Hoy, dos de cada cinco empresas de las que han cumplimentado el cuestionario tienen un programa escrito y la mitad dispone de políticas de comunicación interna de las prácticas de flexibilidad. Las empresas son conscientes de que se trata de una herramienta imprescindible para retener talento y evitar la rotación no deseada.

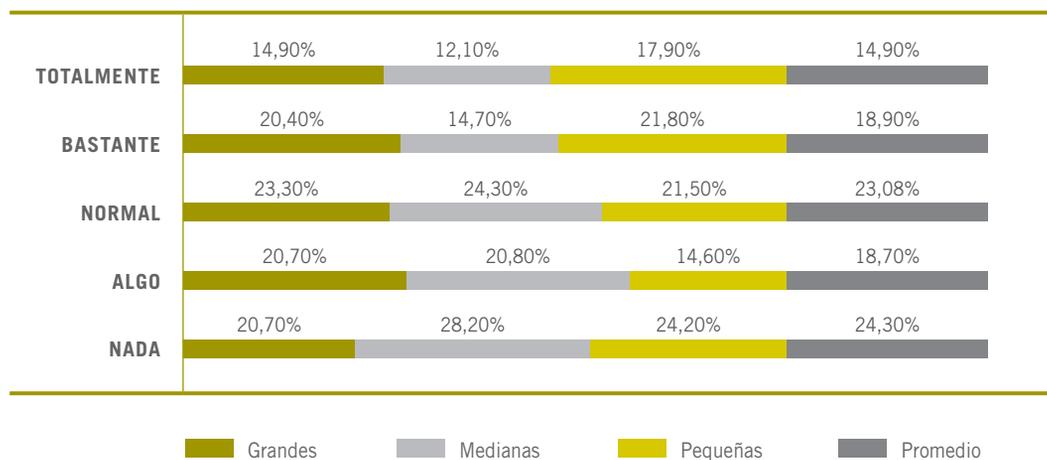
■ FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- Una cuarta parte de las empresas son totalmente rígidas en el horario de entrada y salida, mientras que un tercio son totalmente o bastante flexibles. Según los datos recogidos por el

Flexímetro. Bajo distintos esquemas, este tipo de flexibilidad es la más extendida y sus ventajas son múltiples. En primer lugar, se puede afirmar que en principio no implica coste alguno para la empresa, aunque sí una cierta necesidad de organización y gestión. Sin embargo, resulta muy apreciada por los empleados porque les permite ajustar los horarios profesionales a las necesidades familiares y personales, como llevar y recoger a los niños del colegio, evitar atascos, etc.

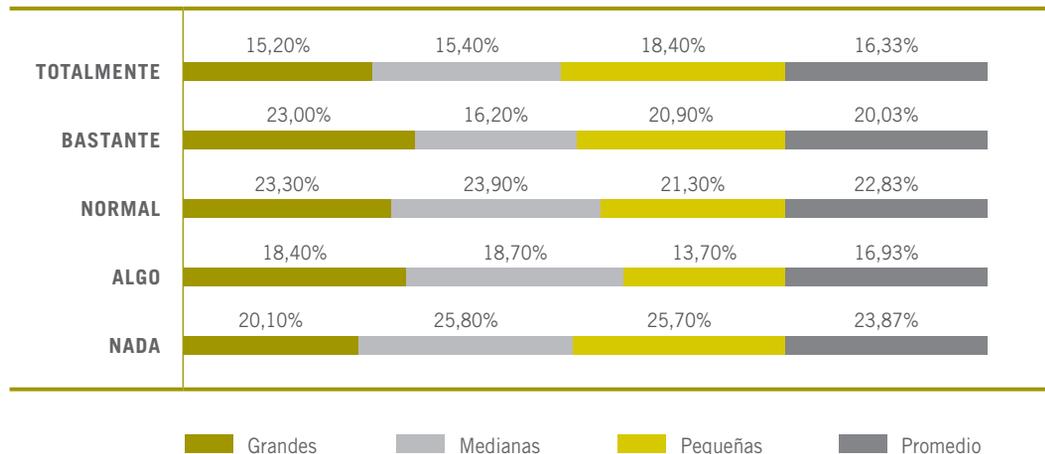
■ **Racionalización de los horarios. Uno de cada tres trabajadores españoles sale del trabajo después de las siete de la tarde.** Ahí está uno de los principales motivos de la falta de equilibrio entre la vida profesional y personal. Algunas empresas, el 12,5%, han implantado la política de luces apagadas y otras, con el fin de dar ejemplo, animan a sus directivos a irse a casa a la hora. Los empleados españoles de cuatro de cada diez empresas saben a qué hora entran en el trabajo pero no a qué hora salen.⁷

FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO DE ENTRADA Y DE SALIDA



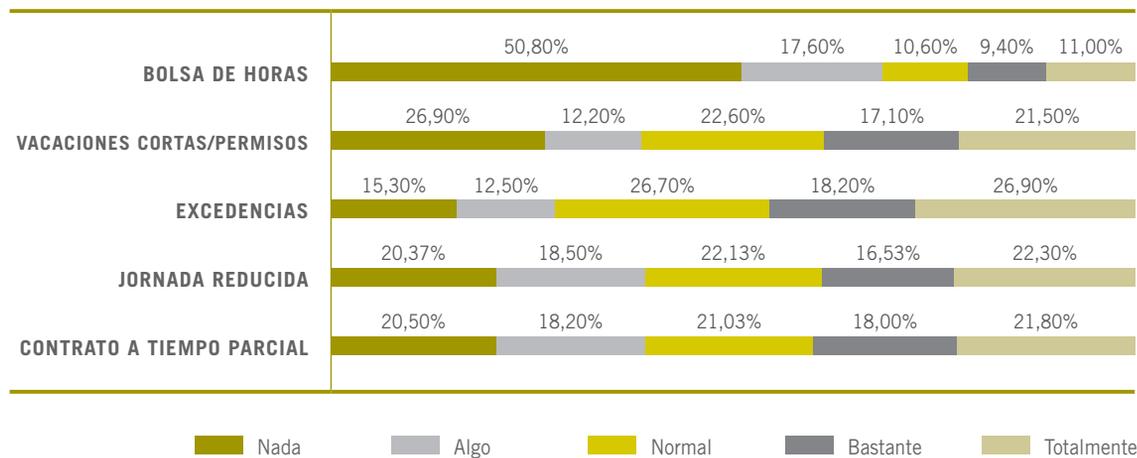
⁷ Irónicamente se ha bautizado como el horario religioso: entrar cuando Dios manda y salir cuando Dios quiere.

¿EXISTEN DISTINTOS ESQUEMAS HORARIOS PARA PODER COMPATIBILIZAR EL TRABAJO CON OTRAS RESPONSABILIDADES?

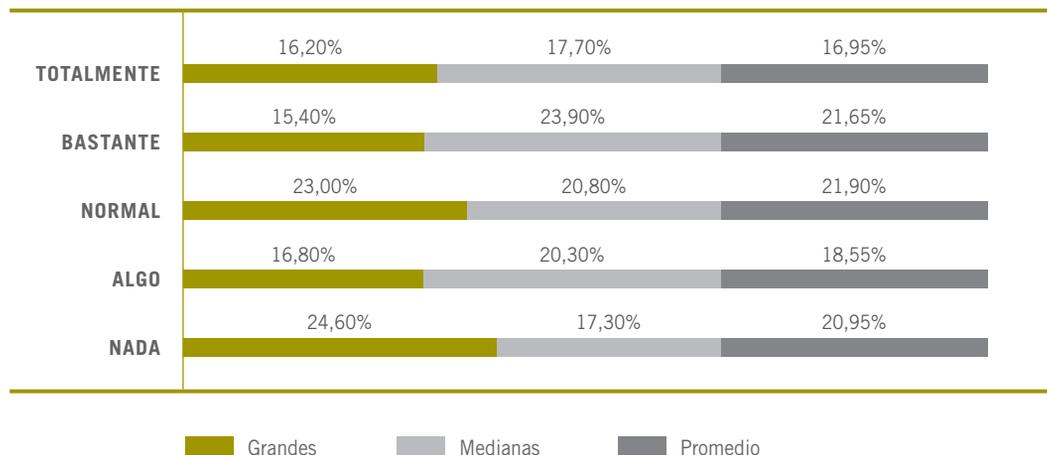


- Seis de cada diez empresas evitan las reuniones fuera del horario de trabajo y la mitad organiza de forma flexible los viajes profesionales de quienes tienen personas dependientes.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD MÁS EXTENDIDAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS



¿EXISTE POLÍTICA DE SUSTITUCIÓN DE QUIENES DISFRUTAN ALGUNA MEDIDA DE HORARIO FLEXIBLE?



- **Flexibilidad espacial.** En términos medios, el teletrabajo no está implantado en el 64% de las empresas, mientras que es práctica habitual en una de cada cinco grandes empresas. Casi una cuarta parte de las empresas españolas, el 23,5%, no dispone de la tecnología necesaria para teletrabajar.

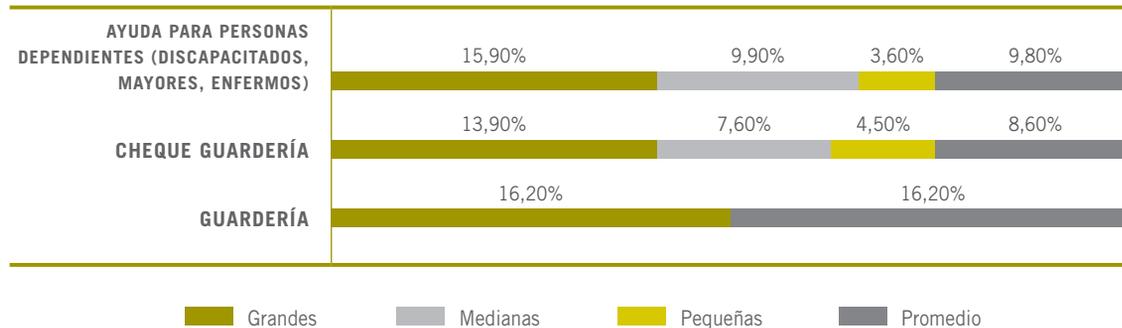
Como conclusión de este apartado del estudio, dos ideas importantes:

- **Se acabó el café para todos.** Si la persona experimenta distintas necesidades a lo largo de la vida personal y profesional, tampoco las necesidades productivas de la empresa son constantes. Ajustar unas y otras es el trabajo de los gestores y medidas como la bolsa de horas, bastante o totalmente implantada en el 20% de las empresas, son un buen instrumento.
- **Un sistema organizativo flexible requiere flexibilidad de ida y vuelta.** El empleado que se beneficia de medidas flexibles no debería exigir sus derechos de forma inflexible. El nuevo modelo organizativo exige saber pedir y saber dar.

■ EQUILIBRIO PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

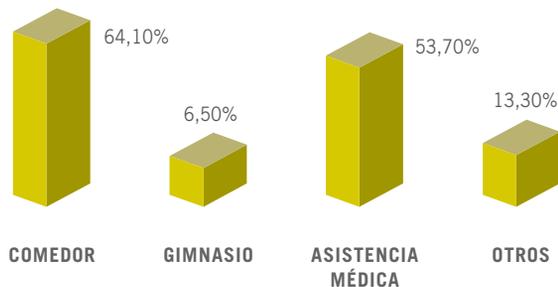
Algunas empresas, sobre todo las grandes, han puesto en marcha programas de asistencia para ayudar a los empleados a lograr el equilibrio entre su vida familiar y profesional. El 3,9% de las grandes empresas dispone de programas de ayuda para divorciados, el 4,7% para familias monoparentales, el 10,5% para enfermos, el 11,2% para niños y el 10,9% para mayores.

AYUDAS DE LAS EMPRESAS PARA PERSONAS DEPENDIENTES DE LOS EMPLEADOS



27

INSTALACIONES DISPONIBLES. GRANDES EMPRESAS



Para saber si una empresa protege realmente la maternidad/paternidad, un buen indicador, explica un investigador del IESE, puede ser la consideración del **porcentaje de bajas por maternidad/paternidad** respecto al número total de mujeres/hombres en edad fértil en plantilla, respectivamente. Los datos del Flexímetro indican que:

- ✓ En el 35% de las empresas españolas, este porcentaje es del 79,7% en el caso de las bajas por maternidad y de un 0% en el caso de las bajas por paternidad. Contrasta lo elevado de ambos y su desproporción.
- ✓ El 26,9% de las empresas españolas registra entre un 1 y un 4% de bajas por maternidad, un 8,4% en el caso de las bajas por paternidad.
- ✓ Por último, el 38% de las empresas indica tener más de un 4% de bajas por maternidad, y un 4,3% de bajas por paternidad.

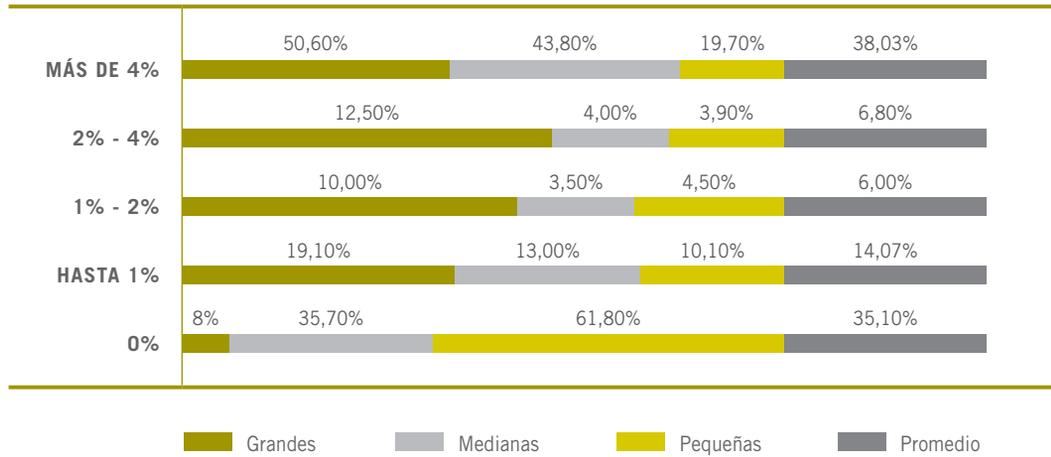
El tamaño de la empresa influye, y mucho, en esta variable. El 61,8% de las empresas pequeñas no ha tenido bajas por maternidad, mientras que en el caso de las grandes empresas, este porcentaje disminuye hasta el 7,8%. En el caso de las medianas empresas, un 35,7% no ha tenido bajas de este tipo.

Esta misma pauta (menos bajas por maternidad en las pequeñas empresas) se mantiene, incrementada, en el caso de las bajas por paternidad. El 94,3% de las pequeñas empresas no ha registrado bajas por paternidad, al igual que el 88% de las medianas y el 56,6 % de las grandes⁸.

⁸ Las conclusiones más importantes que extrae el investigador son:

- En todos los supuestos (empresas grandes, medianas o pequeñas, cualquier porcentaje de bajas por maternidad/paternidad), la baja por paternidad es mucho más inusual que la baja por maternidad, lo que obedece en gran medida a factores culturales.
- En las grandes empresas se registran porcentajes de bajas por maternidad/paternidad mayores que en las medianas y las pequeñas empresas.

PORCENTAJE DE PERMISOS POR MATERNIDAD SOBRE LA PLANTILLA FEMENINA EN EDAD FÉRTIL



PORCENTAJE DE PERMISOS POR PATERNIDAD SOBRE LA PLANTILLA MASCULINA



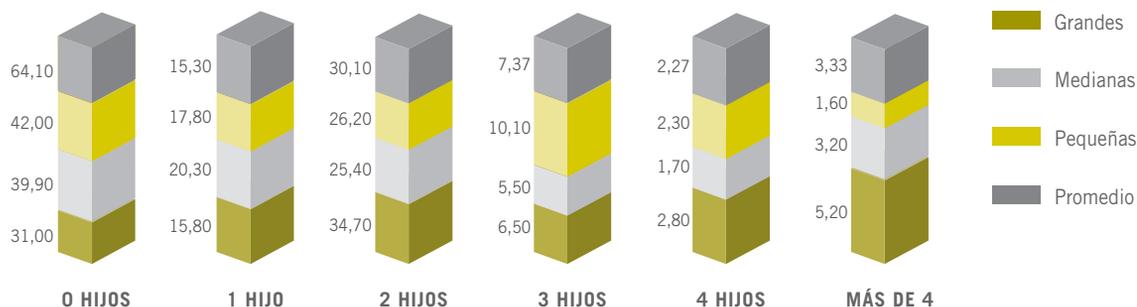
Según el estudio realizado, el 23,4% de las empresas dispone de permisos por maternidad más allá de lo estipulado por la ley, sólo el 16,6% en el caso de la baja por paternidad.

El 50,4% de los encuestados considera que sus empresas defienden la maternidad/paternidad totalmente y el 7,5%, que no la defienden en absoluto. Agrupando más las respuestas entre estos dos extremos, el 12,6% de los encuestados considera que sus empresas defienden en poco o nada la maternidad/paternidad, mientras que el 64,7% encuentra que se defiende totalmente o bastante. Estos datos indican que, en general, los empleados aprecian las políticas emprendidas por las empresas para facilitar el equilibrio entre la vida familiar y la profesional.

En este segundo apartado destacan tres puntos:

- La tasa de natalidad resultante es de 2,1 hijos de media, aunque un tercio de las personas encuestadas no tiene ningún hijo y un 20% sólo uno. No es un objetivo de la *Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal* elevar dicha tasa, pero sí contribuir a crear unas condiciones sociolaborales que permitan a los padres elegir el número de hijos que desean tener, sin la constricción que supone la amenaza de un despido, en el caso de la mujer, o la falta de tiempo para atenderlos en el caso de ambos.

NATALIDAD EN EL MUNDO EMPRESARIAL - Nº DE HIJOS DE LOS PROFESIONALES QUE COMPONEN LA MUESTRA (%) -



- **Casi el 40% de las empresas que han cumplimentado el cuestionario aseguran tener un nivel salarial por encima de la media sectorial.** Este dato se deriva de una pregunta incorporada al Flexímetro en 2006 y arroja luz sobre un aspecto importante: las empresas que tratan de ser flexibles son, además, más competitivas.
- **La retribución de cuatro de cada diez altos directivos de las grandes empresas depende de la satisfacción de los empleados con la cultura de la empresa.** En este sentido, es importante que el logro de los resultados no esté reñido con la motivación de los empleados.

■ CULTURA FLEXIBLE

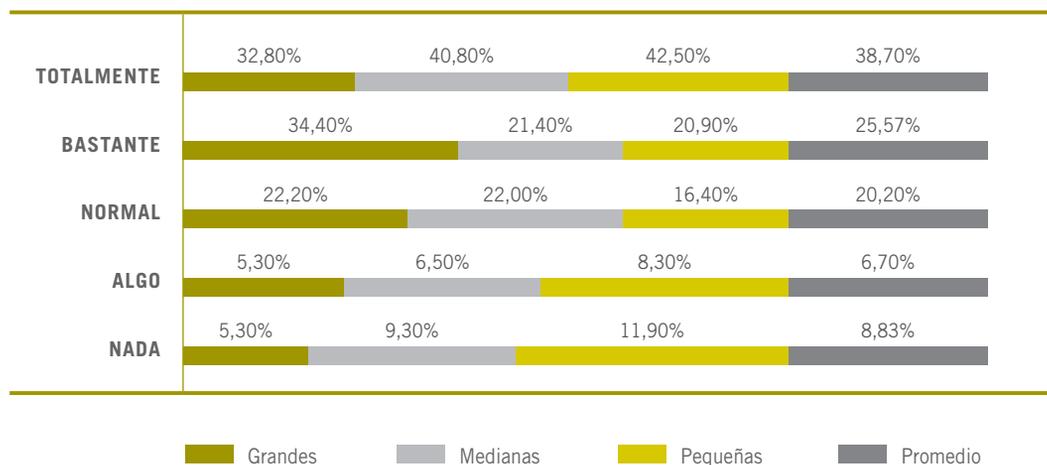
Para el profesor Carlos Obeso, experto en relaciones laborales de ESADE, es escasa la atención que han prestado los interlocutores sociales a este tema. Aún teniendo a su alcance la posibilidad de mejorar los mínimos regulados en el Estatuto de los Trabajadores, a través del procedimiento de negociación colectiva, la mayoría de las veces, los convenios se han limitado a copiar en su articulado el contenido de las referidas cláusulas legales.

Los interlocutores sociales establecen una relación excesiva entre conciliación de la vida familiar y laboral y el establecimiento de permisos y excedencias. Para el profesor Obeso, siendo importantes, urge más hacer hincapié en la jornada de trabajo y en la estructura salarial de la empresa: *“De nada sirve que a los trabajadores se les ofrezcan días de permisos y períodos de excedencia, que se agotan, si el día a día del trabajo imposibilita compaginar con normalidad la vida laboral con la familiar”*.

En el 47% de las empresas existe un comité para estudiar las políticas de flexibilidad, seis de cada diez si sólo se tiene en cuenta las grandes empresas. De éstas, la mitad dice que va más allá de lo que establece la ley. Frente a estos datos del Flexímetro, el profesor Obeso apunta algunos datos concretos: tan solo el 10,4% de los convenios establecen jornadas intensivas en verano y otras fechas similares; únicamente el 3,70% prevé que, en la elección de turno de

trabajo, tengan preferencia aquellos trabajadores con responsabilidades familiares a su cargo; y de los convenios que contemplan la flexibilidad horaria, sólo el 2,70% lo hace para permitir una mejor conciliación de la vida familiar y laboral⁹.

¿SE IMPARTEN CURSOS DE FORMACIÓN EN HORARIO QUE NO PERJUDIQUE LAS RESPONSABILIDADES PERSONALES?



⁹ Con el salario pasa algo parecido. Las cláusulas de los convenios premian, mayoritariamente, la cantidad de horas de trabajo y la disponibilidad en lugar de recompensar la calidad en el mismo. Así, un 12,64% de los Convenios establece pluses de retén o llamada; un 13,79% otro tipo de complementos por flexibilidad o disponibilidad; y un 16% incentivos económicos a la asistencia al trabajo que se pierden en caso de disfrutar de excedencias, etc. Este tipo de regulación provoca que los trabajadores que decidan dedicar su tiempo a la familia (o, cuanto menos, que decidan dedicar más tiempo a la familia), vean mermadas sus ganancias, frente a aquellos que empeñen más tiempo en trabajar, lo que convierte a los trabajadores que no pueden tener acceso a la percepción de estos complementos, por sus responsabilidades familiares, en menos competitivos, económicamente hablando.

En este apartado no se hace más hincapié en los datos obtenidos sobre la cultura empresarial porque es preferible ilustrarla con los ejemplos de las empresas que se desarrollan en la tercera parte. Para finalizar, conviene recordar **que la nueva Ley de Igualdad obliga a las empresas a incluir el tema de la conciliación en la negociación y prestarle mayor atención**. Aunque los interlocutores sociales han manifestado su recelo a las políticas de flexibilidad hasta hace uno o dos años, los representantes de sindicatos que han participado en los jurados convocados por CVA para seleccionar a los ganadores del Premio Empresa Flexible corroboran el giro de 180 grados en su postura.

■ DIVERSIDAD

Para Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad y Gestión Global del Instituto de Empresa, y Margarita Mayo, de la misma escuela de negocios, la gestión de la diversidad y, por tanto, la necesidad de flexibilizar políticas e instrumentos de gestión, está estrechamente relacionada con los cambios experimentados en el mercado laboral español. Ambas profesoras destacan dos datos significativos: la mujer en España alcanza el 40% de la fuerza de trabajo, sin embargo en los consejos de dirección la cifra no alcanza el 4%; por otra parte, los inmigrantes son el 8,4% y el 16% de la población es de más de 65 años, mientras que el 15% tiene menos de 16 años.

33

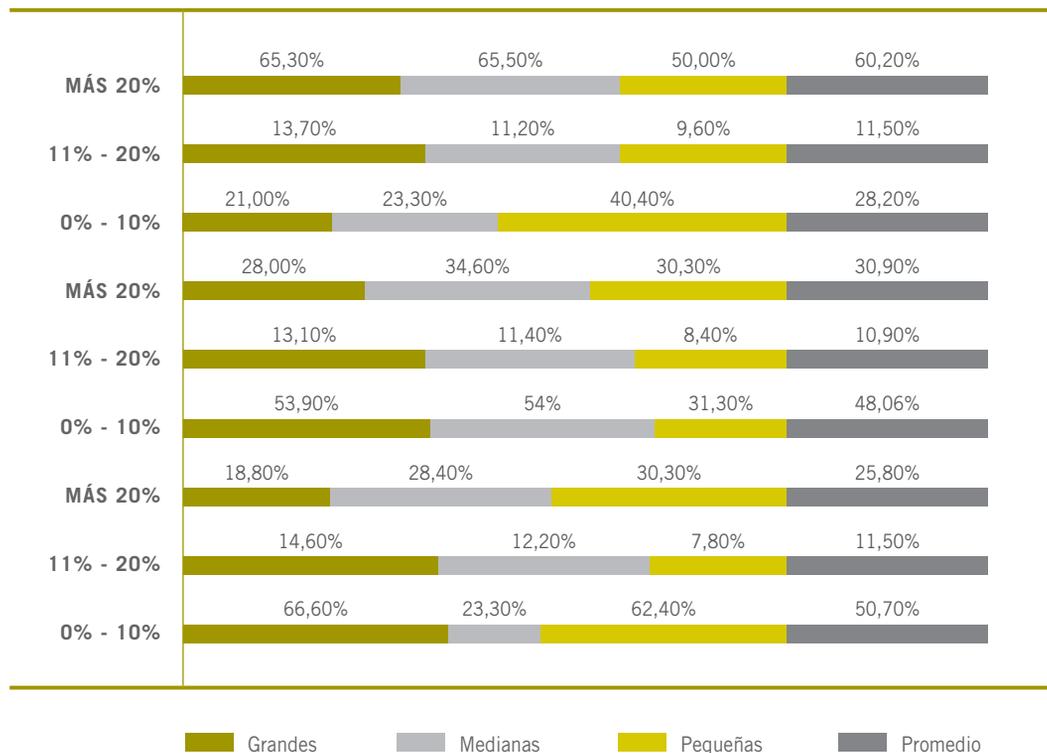
Los estudios señalan como razón principal de la desigualdad existente en los órganos de dirección la dificultad de conciliación entre la vida profesional y la vida privada y, por tanto, enfatizan la necesidad de una flexibilidad en las empresas que permita cambiar de puesto, lugar de trabajo o responsabilidad en momentos determinados.

El creciente debate de la posición de la mujer en los puestos de liderazgo de la empresa española ha servido también como un importante revulsivo en el debate de conciliación trabajo-vida privada, imprescindible para conseguir la integración eficaz de este gran colectivo en los entornos laborales. Esta necesidad de flexibilidad en las políticas de empresa, y una mayor atención a las necesidades individuales y al desarrollo del talento individual, no ayuda solamente a la mujer, sino que también está contribuyendo a una mejor gestión de la diversidad en la empresa

española. Las políticas de flexibilidad, por otra parte, inciden de manera directa en la mejor integración de colectivos extranjeros en la empresa, y en una mejor acomodación de personas con diferente edad y ritmos de trabajo.

El 19% de las grandes empresas del estudio afirma tener más de un 20% de mujeres en sus cuadros de alta dirección, diez puntos más en el caso de las medianas empresas. Este dato positivo contrasta con el hecho de que cerca de un 67% de grandes empresas reconoce tener una cifra inferior al 10% en estos puestos. Frente a las multinacionales americanas o británicas, las españolas articulan sus

PORCENTAJE DE MUJERES



estrategias de diversidad de un modo más flexible, generalmente acompañando políticas de recursos humanos más generales. Un número importante de grandes empresas desarrolla su estrategia de diversidad con comités dependientes de la alta dirección, que señalan objetivos concretos y medibles que se van implantando por medio de los comités de diversidad a nivel nacional.

En cuanto a la inmigración, en España alcanza el 8% de personal poco cualificado en su mayoría. **Según el Flexímetro, el 82% de los inmigrantes que se contratan son empleados sin alta cualificación.** Sin embargo, existe también una gran movilidad de extranjeros altamente cualificados, lo que podemos ver por algunos de los resultados del estudio: **el 17% de las empresas afirma tener un porcentaje de extranjeros superior al 20% en puestos de alta dirección.**

La flexibilidad favorece la inserción de personas con alguna discapacidad, aunque las cifras todavía no lo reflejen de modo claro. **La ley exige a la empresa de más de 250 empleados la contratación de un mínimo de un 2% de personas con discapacidad, pero el 33% de grandes empresas no llegan a ese límite¹⁰.** Sin embargo, la empresa española destaca por un grado importante de innovación a la hora de diseñar y desarrollar iniciativas para gestionar mejor la diversidad. Entre otras, destacan medidas de retención y promoción del talento, mejora de la integración de colectivos discapacitados o instrumentos que apoyan a la mejor integración de inmigrantes y sus familias.

Por último, habría que destacar que **el índice de rotación de las empresas finalistas es del 7%, mejor que el resto.** En el promedio de la muestra, la rotación es inferior al 10% para el 57% de las empresas; en el 37% de las empresas se mueve anualmente más de una quinta parte de su plantilla.

¹⁰ ¿Acaso tú no eres diferente?, Última página de Cinco Días, 17-04-2007. Alfonso Simón titula este artículo sobre la incorporación de discapacitados en la empresa con el eslogan del Año de la Igualdad de Oportunidades. “Tanto Celia de Anca (IE), como Uxío Malvado (gerente de desarrollo Organizativo y Diversidad de Merck y Fernando Riaño, invidente y director de Igualdad y Diversidad de Barclays España), coinciden en que la gestión de la diversidad ha pasado de ser algo residual a convertirse en una estrategia dentro de las compañías, incluso como algo que computa en los objetivos internos anuales.

1

PARTE 1

CAPÍTULO 3

Dice Woody Allen, con la ironía que le caracteriza: *“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”*. ¿Compensa seguir el camino actual hacia ese futuro o hay que corregir el rumbo? Algunos datos aconsejan lo segundo:

- ✓ El 20% del absentismo laboral se deriva del estrés que genera tratar de conciliar trabajo y familia.
- ✓ En Madrid, uno de cada tres padres con personas dependientes a su cargo reconoce que no llega a todo.
- ✓ Toda una serie de enfermedades emergentes, proporcionalmente directas al nivel de PIB: más desarrollo económico, mayores problemas de ansiedad, depresión y estrés en los adultos. En el caso de los menores, a la depresión creciente se suman los trastornos de alimentación y rendimiento derivados de la falta de atención familiar.
- ✓ Una ruptura matrimonial cada cuatro minutos.
- ✓ Una tasa de natalidad que no cubre el relevo generacional.

Cuando el objetivo prioritario económico de España era la convergencia con la Unión Europea, hablar de estos temas no era políticamente correcto.

Hoy, el futuro a corto y medio plazo vendrá determinado por tres iniciativas aprobadas en los últimos meses: en diciembre de 2005, el Plan Concilia para la Administración General del Estado; en diciembre de 2006, la Ley de Dependencia y en marzo de 2007, la Ley para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres, para el sector privado.

La Ley de Dependencia regula la atención de las personas dependientes y la ayuda económica y asistencial para ellos y quienes les atienden. Está estrechamente vinculada a las otras dos, ya que la necesidad de una mayor cobertura se deriva en buena medida de los requerimientos que exige conciliar vida profesional, personal y familiar.

Esta ley supera a la de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad aprobada en 2003, tratando de acelerar el ritmo de implantación de las normas.

Por su parte, se aprecia un claro paralelismo entre el Plan Concilia y Ley de Igualdad, que vendría a ser la aplicación al sector privado de un plan a favor de la conciliación. A su vez, la Ley de Igualdad refuerza las medidas adoptadas en el sector público, ampliando el marco de permisos y otras medidas previstas inicialmente

El nuevo marco legal regula en el ámbito público y privado medidas de flexibilidad de horario, permisos, excedencias, reducción de jornada. Aunque todavía no se han desplegado todos los efectos de la recién aprobada Ley de Igualdad, plantea algunos interrogantes:

- ¿Cómo conjugar la demanda creciente de flexibilidad, por parte de los empleados y sus derechos recién aprobados, con el incremento de la demanda de servicios de 24 horas, o de horarios suficientemente elásticos para atender a quienes siguen saliendo tarde del trabajo? El debate sobre los horarios en España está sobre la mesa.
- Resulta novedoso y, en principio, pedagógico, ofrecer a la empresa la posibilidad de cambiar las sanciones por incumplimiento de la Ley de Igualdad por el desarrollo de medidas contra la discriminación.

■ PLAN CONCILIA

Puesto en marcha en enero de 2006, el Plan Concilia¹ afecta a medio millón de funcionarios estatales y ha convertido al ex-ministro de Administraciones Públicas, Jordi Sevilla, en un abanderado de la conciliación. Esta resolución legal se refiere a la vida laboral de los funcionarios, desde la jornada de verano y las vacaciones, hasta el tiempo invertido en formación, pero su principal novedad reside en dos grandes temas:

- Establece como hora límite de salida del trabajo las 18.00 horas. La resolución persigue una mayor flexibilidad del horario de trabajo que permita que la jornada laboral termine a las seis, salvo en los servicios donde es imposible. Se reduce el horario fijo a 27,5 horas semanales y un tercio de la jornada es flexible.
- Partiendo de este marco, incluye un conjunto de medidas concretas dirigidas a incentivar dicha flexibilidad para los empleados públicos que tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad o en situaciones de familias monoparentales. También se otorgan facilidades adicionales para el disfrute de vacaciones y la obtención de permisos durante la jornada laboral en determinados supuestos.

Aunque en la segunda y tercera parte de esta guía se abordan las políticas implantadas en el sector privado, resulta ilustrativo repasar algunas medidas adoptadas por la Administración.

¹ Resolución de 20 de diciembre de 2005, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se dictan instrucciones sobre jornada y horarios de trabajo del personal civil al servicio de la Administración General del Estado.

□ Flexibilidad horaria para la atención de personas dependientes

- Los empleados públicos que tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad, así como quienes tengan a su cargo directo a un familiar con enfermedad grave hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, pueden flexibilizar en una hora diaria su horario fijo.
- Los empleados públicos que tengan hijos con discapacidad podrán disponer de dos horas de flexibilidad horaria diaria para conciliar los horarios de los centros educativos ordinarios de integración y de educación especial. Asimismo, tienen derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para asistir a reuniones de coordinación de su centro educativo, ordinario de integración o de educación especial, donde reciba atención, tratamiento o para acompañarlo si ha de recibir apoyo adicional en el ámbito sanitario o social.
- Excepcionalmente, se otorgará este mismo margen de dos horas por motivos relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral a las familias monoparentales.

□ Reducción de jornada

Cuando resulte compatible con la naturaleza del puesto desempeñado y con las funciones del centro de trabajo, el personal que ocupe puestos de trabajo hasta el nivel 28 puede solicitar una jornada reducida, ininterrumpida, de las 9:00 a las 14:00 horas, de lunes a viernes, percibiendo el 75% de sus retribuciones.

□ Jornada de verano

Entre el 16 de junio y el 15 de septiembre se puede establecer una jornada intensiva de trabajo: 6,5 horas continuadas de trabajo entre las 8:00 y las 15:00 horas, de lunes a viernes.

□ Vacaciones y permisos

- Vacaciones adicionales por antigüedad: por 15 años de servicio, 23 días hábiles; un día más por 20 años; en las *bodas de plata* de servicio, 25 días; un día más a partir de los 30 años.
- Es posible acumular el periodo de disfrute de vacaciones a los permisos derivados del nacimiento, adopción o acogimiento, aunque haya expirado el año natural a que corresponda.
- Si el permiso por maternidad coincide con las vacaciones, quedarán suspendidas y podrán disfrutarse finalizado el periodo del permiso por maternidad.

□ Formación

41

El tiempo de asistencia a los cursos de formación programados por distintos órganos de la Administración para la capacitación profesional o para la adaptación a un nuevo puesto de trabajo se considera tiempo de trabajo a todos los efectos, cuando los cursos se celebren dentro de ese horario.

Para facilitar la formación profesional y el desarrollo personal de los empleados públicos se tipifican los siguientes permisos:

- Si los cursos están relacionados con el trabajo:
 - Permisos retribuidos para concurrir a exámenes finales y pruebas de aptitud y evaluación para la obtención de un título académico o profesional reconocido, durante los días de su celebración.
 - Permisos, percibiendo sólo retribuciones básicas, con un límite máximo de 40 horas al año, para los cursos de perfeccionamiento.

- Si los cursos de perfeccionamiento no están relacionados con la función pública, se establece un permiso no retribuido, de una duración máxima de tres meses siempre que la gestión del servicio y la organización del trabajo lo permitan.

■ LEY DE DEPENDENCIA, 39/2006 DE 14 DE DICIEMBRE

“Sostengo, porque estoy convencido de ello, que si el siglo XX ha sido un siglo en el cual los problemas económicos han ocupado la agenda de los responsables empresariales, en el siglo XXI tendremos que ocuparnos en mayor medida de los problemas sociales”, aseguraba en la revista Cibeles José Manuel Casado González, socio de Human Performance de Accenture.

En 2050, los mayores de 60 años representarán un tercio de la población mundial (el 32%) y superarán, por vez primera en la historia, al número de niños, según un informe de la ONU presentado en abril de 2007.

España será el país con la población más envejecida del mundo, seguido de Italia². No todos tienen hijos, pero sí a alguien dependiente. De hecho, las empresas más avanzadas en materia de conciliación de la vida profesional y personal ya han empezado a incluir entre sus beneficios extrasalariales políticas que facilitan la atención de personas dependientes enfermas o mayores. Un estudio de la consultora Mercer augura que, en tres años, los empleados tendrán que colaborar con parte de su sueldo en los beneficios sociales.

² La **población de más de 65 años** se ha duplicado en los últimos 30 años, pasando de 3,3 millones de personas en 1970 (un 9,7 por ciento de la población total) a más de 6,6 millones en 2000 (16,6 por ciento). Estos datos llevan a los expertos a acuñar la expresión **«envejecimiento del envejecimiento»**, es decir, el aumento del colectivo de población con edad superior a 80 años.

La Ley 39/2006, del 14 de diciembre de 2006, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia crea el marco para “atender las necesidades de aquellas personas que, por encontrarse en situación de especial vulnerabilidad, requieren apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria, alcanzar una mayor autonomía personal y poder ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía”. Diversos estudios ponen de manifiesto la clara correlación existente entre la edad y las situaciones de discapacidad: mientras que un tercio de los mayores de 65 años tiene algún tipo de discapacidad, este porcentaje se reduce al 5% en el resto de la población.

Si hasta hace muy poco el cuidado de las personas dependientes se circunscribía al ámbito familiar, la incorporación progresiva de casi tres millones de mujeres al mercado de trabajo en una década plantea una revisión del sistema tradicional de atención. Las entidades del tercer sector de acción social han ido ampliando su abanico de actividades para colaborar en la atención a las personas en situación de dependencia, pero ni ellas ni las propias familias son capaces de afrontar todas las situaciones definidas como de dependencia.

43

Por eso, entre 2007 y 2015, la ley prevé la implantación y desarrollo de un sistema de protección, definido y garantizado financieramente por la Administración General del Estado. Asimismo, como un segundo nivel de protección, contempla un régimen de cooperación y financiación con las comunidades autónomas mediante convenios para el desarrollo y aplicación de las demás prestaciones y servicios contemplados. Finalmente, las comunidades autónomas pueden desarrollar, si así lo estiman oportuno, un tercer nivel adicional de protección a los ciudadanos³.

³ Para favorecer la necesaria cooperación entre Administraciones se concreta la creación de un Consejo Territorial del Sistema, en el que pueden participar las corporaciones locales, y la aprobación de un marco de cooperación interadministrativa a desarrollar mediante convenios con cada autonomía. Asimismo, en el título II, se regulan las medidas para asegurar la calidad y la eficacia del sistema, con elaboración de planes de calidad y sistemas de evaluación, y con especial atención a la formación y cualificación de profesionales y cuidadores.

En el marco de la ley destacan algunas ayudas:

Protección de los menores de tres años: se prestará ayuda a domicilio o se concederá una prestación económica para cuidar en el entorno familiar a los menores de tres años acreditados en situación de dependencia.

Atención a las personas en situación de dependencia y la promoción de su autonomía personal: El objetivo es favorecer su autonomía personal, en un marco de igualdad de oportunidades, ayudándoles a llevar una existencia autónoma en su medio habitual y proporcionándoles un trato digno en todos los ámbitos de su vida personal, familiar y social. Los servicios y ayudas varían en función del grado de dependencia: Grado I, dependencia moderada; Grado II, dependencia severa; y Grado III, gran dependencia⁴.

Los servicios se prestarán a través de la oferta pública de servicios sociales mediante centros y servicios públicos o privados concertados debidamente acreditados. Cuando no sea posible, se contempla la concesión de una ayuda económica, destinada a la cobertura de los gastos del servicio previsto en el Programa Individual.

■ **Servicios de prevención de las situaciones de dependencia y los de promoción de la autonomía personal:** La prioridad en el acceso a los servicios vendrá determinada por el grado y nivel de dependencia y, a igual grado y nivel, por la capacidad económica del solicitante.

Se aprueban:

⁴ La efectividad del derecho a las prestaciones de dependencia incluidas en la Ley se ejercerá progresivamente, de modo gradual y se realizará de acuerdo con el siguiente calendario a partir del 1 de enero de 2007: el primer año a quienes sean valorados en el Grado III de Gran Dependencia; entre el segundo y cuarto año, a quienes sean valorados en el Grado II de Dependencia Severa; entre el quinto y el octavo año, a quienes sean valorados en el Grado I de Dependencia Moderada.

- Servicio de Teleasistencia.
- Servicio de Ayuda a domicilio, atención de las necesidades del hogar y cuidados personales.
- Servicio de centro de día y de noche.
- Servicio de atención residencial y centro de atención a personas en situación de dependencia, en razón de los distintos tipos de discapacidad.

■ Prestación económica

- **CUIDADORES NO PROFESIONALES EN EL ENTORNO FAMILIA:** excepcionalmente, cuando el beneficiario esté siendo atendido por su entorno familiar se reconocerá una prestación económica para cuidados familiares.
- **ASISTENCIA PERSONAL:** su objetivo es contribuir a la contratación de una asistencia personal, durante un número de horas, que facilite al beneficiario el acceso a la educación y al trabajo, así como una vida más autónoma.

45

■ LEY PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES, 2/2007 DE 22 DE MARZO

Con esta ley, España responde a la directiva europea 2002/73 que obliga a regular y proteger jurídicamente la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Se trata de acortar un claro desfase respecto al resto de la UE y de las economías más avanzadas: “Frente al 15,8% de mujeres que ocupan puestos directivos en grandes empresas de EEUU, en la Unión Europea no se llega a la mitad (7,6%). En Suecia es del 27%, en Finlandia del 17,6% y en España no llega al 3%. Exactamente la misma proporción femenina que se da en los consejos de administración de las 35 compañías del Ibx –muchas de ellas sin una sola mujer- y que tendrán que ampliar hasta un 40% en el plazo de ocho años”, según recogía Virginia Ródenas en un artículo publicado en ABC el 3 octubre 2006.

Un eurobarómetro destacaba, después de haber estudiado a las 300 empresas más importantes de la Unión Europea, que Noruega encabeza el ránking de presencia femenina en altos puestos, con un 28,8% de mujeres en los consejos de administración, gracias a medidas como las que fomenta el plan de igualdad.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la *Igualdad efectiva de mujeres y hombres* es transversal, proyectada sobre todas las políticas públicas, autonómicas y locales, y abarca la esfera política, civil, laboral, económica y cultural. Al pretender convertirse en un código de igualdad entre mujeres y hombres, incide sobre el Derecho Administrativo, Mercantil, Procesal y el Derecho de Trabajo y la Seguridad Social.

En el ámbito laboral, que es objeto de esta guía, hace frente a una serie de desigualdades demostradas estadísticamente: hay más hombres que mujeres con trabajo remunerado. Los hombres cobran más que las mujeres por trabajos de igual valor y ocupan los puestos de más valor en igualdad de capacidades y formación.

La ley obliga a las empresas con más de 250 empleados a implantar planes de igualdad dentro de sus convenios colectivos (art85.2 y 2ET), al tiempo que anima a las pymes a hacerlo y propone la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Al final, los artículos que han tenido más repercusión de esta ley son los encaminados a facilitar la conciliación trabajo y familia, tanto a las mujeres como a los hombres, fomentando la corresponsabilidad. “El día que ellos se pidan sus bajas paternales, flexibilidad horario, etc, el jefe ya no tendrá reparos en tener a mujeres en el equipo. Estaremos en igualdad de condiciones”, señala Ana Irusta (Woman, octubre 2006).

Aunque algunas medidas son genéricas y otras requieren tiempo –como el establecimiento de Planes de Igualdad–, destacamos las más concretas y eficaces:

■ **Permiso de paternidad de trece días de duración**, ampliable en caso de parto múltiple en dos días más por cada hijo o hija a partir del segundo. Se trata del derecho de suspensión del contrato de trabajo individual y exclusivo del padre, que se reconoce tanto en los supuestos de paternidad biológica como en los de adopción y acogimiento.

■ **Mejoras en el actual permiso de maternidad**, ampliándolo en dos semanas para los supuestos de hijo o hija con discapacidad, pudiendo hacer uso de esta ampliación indistintamente ambos progenitores. Se regula la suspensión para el padre en caso de fallecimiento de la madre, la no reducción del periodo de 16 semanas en caso de fallecimiento del hijo y la ampliación del periodo para casos de neonatos que requieran hospitalización. «En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo (Art 48.4 y 5 ET).

■ **Se ajusta la reducción de jornada**: Se amplía de seis a ocho años el derecho a reducción de jornada por guarda legal, al tiempo que se reduce a un octavo de la jornada el límite mínimo de dicha reducción (art 37.5 ET).

■ **Se flexibiliza la excedencia** respecto a los artículos 38.3 y 46.2 del ET:

- ✓ Se reduce a cuatro meses la duración mínima de la excedencia voluntaria.
- ✓ Se reduce a un año el tiempo de antigüedad para disfrutar de una excedencia de un año.
- ✓ Se amplía de uno a dos años la duración máxima de la excedencia para el cuidado de familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.
- ✓ Se reconoce la posibilidad de disfrutar de forma fraccionada la excedencia por cuidado de menores o mayores dependientes.
- ✓ Los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por natura-

leza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

■ **Se facilita la lactancia:** la madre tiene el derecho a ausentarse una hora del trabajo, que se puede dividir en dos fracciones, por lactancia de un hijo menor de nueve meses. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

■ **Se amplían los permisos por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares.** Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días (Art37.3ET).

Para velar por el cumplimiento de todas estas medidas, se adaptan las infracciones y sanciones y los mecanismos de control de los incumplimientos en materia de no discriminación, reforzándose el papel de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Resulta novedosa la posibilidad de conmutar sanciones accesorias por el establecimiento de Planes de Igualdad.

La ley afianza la protección del embarazo recalcando en el artículo 8 que “constituye discriminación directa por razón de sexo todo trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad”. Y va más lejos al determinar en el artículo 13 que, en caso de discriminación por razón de sexo, “corresponderá a la persona demandada probar la ausencia de discriminación en las medidas adoptadas y su proporcionalidad”.

El carácter preventivo y proactivo se aplica desde la propia Administración:

- Los órganos de contratación podrán establecer en los pliegos de cláusulas administrativas la preferencia en la adjudicación de los contratos de las proposiciones presentadas por aquellas empresas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica o profesional, cumplan las directrices de la Ley de Igualdad. Se requiere que las proposiciones iguallen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios objetivos que sirvan de base a la adjudicación.
- Las Administraciones públicas, en los planes estratégicos de subvenciones que adopten en el ejercicio de sus competencias, determinarán los ámbitos en que, por razón de la existencia de una situación de desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, las bases reguladoras de las correspondientes subvenciones puedan incluir la valoración de actuaciones de efectiva consecución de la igualdad por parte de las entidades solicitantes. Podrán valorarse, entre otras, las medidas de conciliación de la vida personal, laboral y familiar, de responsabilidad social de la empresa, o la obtención del distintivo empresarial en materia de igualdad que contempla la ley.
- **Conciliación y provisión de puestos de trabajo.** El artículo 57 establece que, en las bases de los concursos para la provisión de puestos de trabajo se computará, a los efectos de valoración del trabajo desarrollado y de los correspondientes méritos, el tiempo que las personas candidatas hayan permanecido en las situaciones a que se refiere el artículo anterior⁵.

⁵ La Comunidad de Madrid ha editado, con las tres escuelas que colaboran en el Premio Empresa Flexible -Esade, IE e IESE-, una Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La guía se puede descargar desde la página www.madrid.org o www.empresaconciliacion.com. Ver el decálogo para la implantación de un plan de igualdad de oportunidades, página 96.



PARTE

2

DOCE POLÍTICAS
PARA SER UNA
EMPRESA FLEXIBLE

2

PARTE 2

DOCE POLÍTICAS

DOCE POLÍTICAS PARA SER UNA EMPRESA FLEXIBLE

La legislación permite establecer cierto margen para que las empresas avancen en el camino hacia el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal, pero la flexibilidad no se puede imponer bajo el peso de la ley. Existen distintas posibilidades. No es lo mismo una empresa con un trabajo productivo por turnos que la que está orientada a atender al cliente en un horario cerrado o las 24 horas del día. Son diferentes las demandas de una plantilla madura, compuesta principalmente por empleados que tienen en el horizonte la jubilación, que las de un equipo joven integrado por profesionales junior que afrontan su proyecto profesional y vital de forma paralela. No todas las empresas pueden facilitar el teletrabajo, pero resulta asequible para casi todas establecer diferencias horarias en función de las demandas personales...

53

Tras analizar las políticas más extendidas entre las empresas galardonadas desde 2002 –pequeñas y grandes, de servicios y de tecnologías de la información, jóvenes o centenarias- hemos seleccionado las doce políticas que conducen de forma más rápida hacia la **FLEXIBILIDAD**. No son universales, pero algunas de ellas están al alcance de buena parte de las empresas.

12 políticas

El trabajador dispone de un determinado margen para entrar y salir, con objeto de que pueda ajustar sus responsabilidades personales y profesionales.

- **GRUPO LACERA²⁸**: todos los empleados de oficina gozan de un margen de una hora de entrada y de salida. En el caso de los empleados de producción, ésta medida se aplica siempre que el cliente lo permite.
- **MICROSOFT IBÉRICA**: existe libertad total de horarios. Cada empleado consensúa con su superior inmediato la jornada laboral.
- **EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE**: los empleados pueden acordar con su responsable un margen de una hora en la entrada y en la salida.
- **ACEITES MAEVA**: la empresa ha fijado distintos horarios para el personal de oficina y turnos para el de producción, que se pueden modificar consultando al superior.
- **ROCHE FARMA**: el horario oficial es de 8.00 a 16.20 horas, pero todos los empleados gozan de flexibilidad total de entrada y salida.
- **SUAN FARMA**: Los empleados pueden variar el horario según las necesidades personales.
- **ABACUS COOPERATIVA**: No existe una política fija de horarios, sino que dependen de las necesidades de los departamentos y de los empleados.
- **AMGEN**: existe horario flexible tanto de entrada como de salida.
- **FORMASTUR**: se ha establecido un horario de entrada y de salida con margen de una hora en función de las necesidades personales.
- **AMUSAL**: el horario habitual es de 8.30 a 15.30, de lunes a viernes, pero dispone de bolsa de horas para adaptar el horario a la situación particular.

²⁸ En 2006, Grupo Lacera ganó el premio en la edición autonómica del Principado de Asturias y, posteriormente, resultó elegida como V Premio Empresa Flexible a nivel nacional. Si en las primeras ediciones la mayoría de las candidatas al premio estaban ubicadas en las CCAA más competitivas y con mayores índices de empleo, poco a poco las tendencias de flexibilidad van calando a lo largo de la geografía.



2

LUGAR DE TRABAJO FLEXIBLE

El empleado puede trabajar desde un lugar que no sea el edificio de la empresa, disponiendo de los recursos necesarios para ello (comúnmente, **teletrabajo**).

- **GRUPO LACERA:** el 20% de los empleados puede acogerse desde 2004 al teletrabajo. La empresa pone a su disposición ordenador, conexión a internet y PDA.
- **MICROSOFT IBÉRICA:** la empresa paga la línea ADSL a todos los empleados. Además, aquellos que optan por teletrabajar reciben ordenador portátil y un **smart phone**.
- **ACEITES MAEVA:** todo el personal directivo tiene la posibilidad de teletrabajar, con ordenador portátil y conexión ADSL a su disposición.
- **ROCHE FARMA:** el área de ventas y dirección puede trabajar desde fuera de la oficina, y se les facilita ADSL, teléfono móvil y ordenador portátil. En el resto de departamentos es posible trabajar desde casa de forma ocasional.
- **SUAN FARMA:** La dirección y el departamento comercial pueden optar por trabajar desde casa. Disponen para ello de ADSL pagado por la empresa, ordenador portátil y móvil.
- **ABACUS COOPERATIVA:** la empresa permite teletrabajar a los empleados de los departamentos de recursos humanos, participación, diseño web, tecnología y dirección, proporcionándoles móvil, ordenador portátil y conexión ADSL.
- **AMGEN:** El 80% de los empleados tiene ordenador portátil, conexión ADSL y WIFI en casa pagados por la empresa. El 60% de la plantilla puede teletrabajar.
- **TQ TECNOL:** todo el personal comercial puede teletrabajar, con la infraestructura necesaria proporcionada por la empresa.

La cúpula directiva y los mandos intermedios están comprometidos con las políticas de flexibilidad y trabajan para conseguir el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal de toda la plantilla, incluido el suyo mismo.

- **MICROSOFT IBÉRICA**²⁹: todos los directores se someten a una encuesta de satisfacción de sus empleados para saber cómo facilitan la conciliación. Además, existe un comité denominado “Diversity Council” que se reúne cada 15 días para estudiar temas de flexibilidad laboral y del grado de satisfacción de los empleados.
- **EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE**: la inquietud de la dirección y del departamento de recursos humanos le llevó a implantar medidas de flexibilidad, pero todas las iniciativas de los empleados son escuchadas y estudiadas. En diciembre de 2003 aprobó el Plan de Conciliación.
- **GRUPO FERROVIAL**³⁰: el departamento de recursos humanos toma medidas en el caso de que un responsable fomenta jornadas excesivamente largas entre los empleados. Cuenta con su propio plan de conciliación, en el que han participado directivos de todos los niveles.
- **LAGUARDIA**: el 15% de la retribución variable de los directivos depende de la satisfacción de los empleados con la cultura empresarial³¹.
- **AMGEN**: utiliza indicadores para medir la igualdad entre hombres y mujeres por niveles profesionales o el cumplimiento de programas de liderazgo, entre otros.

²⁹ Jordi Sevilla: “Las empresas presididas por mujeres son las más proclives a conciliar”. Yo Dona 2006.

³⁰ Grupo Ferrovial recibió un accésit en el III Premio Madrid Empresa Flexible. Es un buen ejemplo de la introducción de las políticas de flexibilidad en un sector tradicionalmente rígido.

³¹ Laguardia, accésit en el III Premio Madrid Empresa Flexible en la categoría de mediana empresa, es un referente como empresa que se esfuerza por medir la eficacia de este tipo de medidas.



4 X=ER LAS EMPRESAS HAN DESPEJADO LA INCÓGNITA: CONCILIAR ES RENTABLE

La flexibilidad se refleja en un mejor clima laboral que reduce el absentismo, la rotación no deseada y mejora la productividad. Ésta, además, se mide por el cumplimiento de objetivos previamente definidos y no por las horas de presencia en el lugar de trabajo.

- **ROCHE FARMA:** los empleados pueden organizar sus horas laborales a lo largo del mes, sin que sea necesario trabajar ocho horas diarias. Así, cumplir con sus obligaciones personales no afecta a su desempeño profesional.
- **NOKIA:** la empresa está implantando el “equipo virtual”, que no necesitará tener presencia física en la oficina y podrá realizar su trabajo en el lugar y el tiempo que considere necesarios.
- **ASEPEYO:** los comerciales y técnicos en prevención adecuan su jornada en función de su agenda comercial. Su trabajo está basado en la atención al cliente y en objetivos cumplidos, y no en horas de presencia física en la oficina.
- **GRUPO LACERA:** desde la puesta en marcha de las medidas de conciliación, ha reducido el absentismo en un 25%.
- **COFACE IBÉRICA:** los empleados tienen que cumplir los objetivos mensuales de jornada, y para ello, gozan de total libertad para organizar su jornada laboral.
- **WINCOR NIXDORF:** los empleados trabajan por objetivos, no se controla su presencia en la oficina. Cuentan con una remuneración variable en función del logro de proyectos fijados.
- **VODAFONE:** no existe control presencial de los empleados, sólo se exige que el servicio no se vea afectado por la jornada laboral de los empleados.

La empresa pone en marcha mecanismos para asegurar la no discriminación de los empleados por razones de sexo, raza, religión, etc.

- **GRUPO LACERA:** dispone de medidas para evitar el acoso laboral, promocionar la igualdad de género y la retención laboral ante la violencia de género. Además, ha implantado un programa de prevención de riesgos durante el embarazo
- **NOKIA:** el 10% de la trabajadores son extranjeros y para facilitar su integración dispone de programas de diversidad en cada unidad de negocio
- **GRUPO FERROVIAL:** ofrece a los empleados extranjeros ayudas para su integración: cursos de idiomas, búsqueda de vivienda, ayudas fiscales, entre otros.
- **EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE:** amplía el permiso de maternidad en siete días, y el de paternidad en dos, sin reducción de salario en ambos casos.
- **FORMASTUR:** las mujeres representan el 52% de la plantilla y el 43% del comité de dirección. Se potencian las conductas a favor de la igualdad entre hombres y mujeres.
- **BANESTO:** los jefes directos identifican aquellas personas que tienen disposición y capacidad para asumir mayores responsabilidades, siempre de forma equilibrada con su proyecto personal y familiar.
- **CAJA MADRID:** anualmente destina más de 2,2 millones de euros a la contratación de empleados externos para las suplencias de las bajas por maternidad para evitar recelos en el resto de la plantilla.
- **PUTZMEISTER:** ofrece programa de asistencia a extranjeros, del que se beneficia el 20% de la plantilla.

F L E X I **B** I L I D A D

6

BENEFICIOS EXTRASALARIALES

La empresa ofrece a los empleados servicios que mejoran el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal de sus empleados. En algunos casos, este tipo de servicios tienen beneficios fiscales para empresa y empleado, aunque su principal ventaja es contribuir a la calidad de vida de los empleados.

- **BANESTO:** todos los empleados tienen seguro de vida, más elevado cuando el empleado está casado y tiene hijos.
- **NESTLÉ:** los empleados pueden utilizar para asuntos personales la oficina bancaria, la agencia de seguros o la agencia de viajes que están ubicadas en la empresa.
- **REE:** concede préstamos para adquisición o mejora de la vivienda o del coche, en condiciones más ventajosas a las del mercado.
- **COFACE IBÉRICA:** dispone de seguro de vida, seguro médico y seguro de accidentes, que cubre a los empleados también fuera de la empresa.
- **PUTZMEISTER:** ofrece a sus empleados descuentos en establecimientos de ocio.
- **CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE NAVARRA:** ofrece descuentos en servicios médicos no cubiertos por la Seguridad Social a los familiares de empleados.
- **WINCOR NIXDORF:** ofrece a todos los empleados un plan de jubilación con bonificaciones por permanencia en la empresa.
- **PROCERT & AMBLE:** ha puesto en marcha la iniciativa Trabajo-Vida, a través de la que ofrece ayuda en la búsqueda de niñeras, cuidado de mayores, apoyo psicológico telefónico, asesoría legal, o búsqueda de servicios domésticos.
- **GRUPO NOVASOFT:** dispone de plazas reservadas en los colegios locales para los hijos de los trabajadores, y ofrece descuentos en las guarderías.
- **FORMASTUR:** ofrece cheque guardería por valor 90 € mensuales para los empleados con hijos menores de tres años.
- **HERO:** productos gratis para los hijos de los empleados durante los primeros años de vida.

Cada empresa elabora sus políticas de conciliación teniendo en cuenta las particularidades del sector, la empresa y la plantilla.

- **NOVARTIS:** añade en nómina 71 €/mes para guarderías, y becas de estudios para los hijos de hasta 18 años (458 €/año), con la única restricción del nivel laboral del empleado, de tal modo, que los de mayor nivel jerárquico no pueden acogerse a esta medida.
- **CAJA MADRID:** ha puesto en marcha la política de “acercamiento al domicilio”.
- **PUTZMEISTER:** se encarga de la contratación de canguros para los hijos de los trabajadores durante los viajes de trabajo o cuando tienen que hacer horas extras.
- **IBM:** todos los empleados pueden disfrutar de un periodo sabático con una duración máxima de un año, recibiendo el 25% de su salario.
- **MRW**³²: instalaciones de gimnasio y solarium propio, para disfrute de toda la plantilla.
- **DECEPAL:** no permite que sus empleados se lleven el trabajo a casa para asegurar que toda la plantilla concilia su vida laboral, familiar y personal.
- **PROCTER & GAMBLE:** ofrece a los empleados la posibilidad de solicitar tiempo libre para el cuidado de niños, trabajar en ONG’s o cuestiones personales.
- **JANSSEN CILAG:** los empleados con más antigüedad disponen de días de vacaciones adicionales.
- **GRUPO LACERA:** contratación directa del cónyuge o hijo de trabajador que fallece.

³² Mrw obtuvo un accésit en las dos primeras ediciones. A partir de 2004, como patrocinadora de esta iniciativa, ha renunciado a presentarse al premio. “Como empresa, tenemos una deuda con la sociedad. Tenemos que devolverle parte de lo que recibimos de ella. En nuestro caso, lo hacemos con políticas que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas. En cuanto a cuidar a nuestros empleados, entendemos que, en una empresa de servicios como la nuestra, las personas son nuestra materia prima. Cuanto mejor es la materia prima, mejor es el servicio”, asegura Francisco Frías en *¿Vives o trabajas? Flexibilidad laboral y equilibrio personal generan rentabilidad y satisfacción*. Marisa Cruzado y Asunción Velasco dirigen a varios autores. Lid Editorial 2005.

F L E X I B I L I D A D

8

LÍNEA FAMILIAR: LOS DEPENDIENTES

Todos los profesionales que nacieron en la época del **baby boom** tienen un menor o un mayor a su cargo. Por eso, cada vez son más las empresas que, adelantándose a los imperativos de la Ley de Dependencia, han puesto a disposición de los empleados medidas y ayudas para facilitar el cuidado de hijos, mayores, o personas dependientes a su cargo.

- **IBM:** dispone de una empresa exterior que ofrece a los empleados información de guarderías y centros geriátricos.
- **CAJA MADRID:** organiza programas y actividades educativas, culturales y de ocio para los hijos de todos los empleados durante vacaciones a precios ventajosos.
- **COFACE IBÉRICA:** pone a disposición de los empleados listados fiables y contrastados de centros para el cuidado de niños y ancianos, con precios especiales.
- **JANSSEN CILAG:** ofrece ayudas de 90 € al mes para empleados con hijos menores de tres años, y de 400 € mensuales para familiares con primer grado de discapacidad.
- **HERO ESPAÑA:** dispone de programas de asesoramiento para empleados con personas dependientes sobre servicios sociales que ofrecen las administraciones públicas y ayuda para gestionarlos.
- **ASEPEYO:** la empresa cuenta con programa de soporte y empleo para empleados con hijos discapacitados.
- **PROCTER & GAMBLE:** los empleados pueden disfrutar una excedencia de un año para el cuidado de hijos pequeños, ancianos o enfermos.

La empresa pone a disposición de los empleados la información y recursos necesarios para su desarrollo profesional y personal.

- **GRUPO LACERA:** cuenta con centro de formación homologado donde imparte cursos en horario que no perjudique las responsabilidades personales.
- **MICROSOFT IBÉRICA:** dispone de planes personales de formación para cada empleado, que pacta con su jefe directo las condiciones que mejor le convengan.
- **GRUPO FERROVIAL:** cuenta con formación en materia de gestión del tiempo y del estrés. El 99% de los cursos se imparten en horario laboral, el 1% restante corresponde a MBA que corren a cargo de la empresa.
- **ROCHE FARMA:** concede ayudas económicas a los empleados para formación. Cada empleado acuerda con su superior la formación a realizar, que se dispone en función de los resultados del empleado.
- **SUAN FARMA:** la empresa adapta los cursos de formación a las necesidades personales. Las personas que están realizando masters lo hacen los viernes y el tiempo es al 50% en horario laboral y el 50% fuera de este horario.
- **ABACUS COOPERATIVA:** disfrutar de excedencias por motivo de estudios es práctica común entre los empleados.
- **AMGEN:** cada empleado tiene un plan personalizado de desarrollo profesional, en el que se incluye formación.

F L E X I B I L I **D** A D

10

DIFERENTES PERMISOS

Los empleados adaptan sus vacaciones y permisos a sus necesidades personales y familiares, dado que las trayectorias vitales son diversas.

- **GRUPO LACERA:** facilita la jornada continua para empleadas durante el embarazo y el primer año de vida del bebé.
- **MICROSOFT:** la empresa ha establecido el *job sharing*: dos personas con contrato de jornada reducida cubren el mismo puesto de trabajo.
- **NOKIA:** las empleadas pueden convertir el permiso de lactancia, 13 días si se acumulan las horas, en un alargamiento del permiso por maternidad.
- **GRUPO FERROVIAL:** ha implantado el periodo sabático: cada cinco años todos los empleados pueden tomarse un mes sabático.
- **ABACUS COOPERATIVA:** la empresa contempla la posibilidad de acogerse excedencias, jornada reducida o permisos especiales
- **AMGEN:** la empresa ofrece una semana adicional de permiso por maternidad, pudiendo sustituir las 17 semanas continuadas por seis semanas de permiso más 22 semanas de trabajo a media jornada. En el caso del permiso por paternidad, la empresa ofrece cinco días.
- **ISASTUR:** todos los empleados pueden acogerse a jornada reducida si lo solicitan
- **OTTO WALTER:** obliga a sus empleados a tomar un día libre cada dos meses y a disfrutar de cinco mañanas y tardes al año para atender asuntos personales.
- **BANESTO:** dispone de permisos y licencias para casos como adopción internacional, fecundación asistida o acompañamiento a familiares enfermos y/o hospitalizados.

La empresa da a conocer a los empleados las políticas de conciliación disponibles para que puedan acogerse a ellas. ¿De qué sirven las políticas de flexibilidad si el empleado ni siquiera sabe de qué derechos goza?

- **MICROSOFT IBÉRICA:** todas las medidas de flexibilidad están en la intranet de la empresa. Las novedades y avances en materia de conciliación se comunican vía e-mail a todos los empleados.
- **EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE:** desde el 2003 cuenta con un plan de conciliación que se difunde a través de la intranet.
- **ABACUS COOPERATIVA:** las políticas de comunicación se difunden mensualmente a través del boletín interno.
- **AMGEN:** las medidas de flexibilidad se comunican a través de e-mails de los directivos, presentaciones departamentales, y de sesiones trimestrales con los nuevos empleados.
- **LAGUARDIA:** tableros de anuncios, comunicados internos y reuniones comerciales, son los métodos de comunicación de las políticas de flexibilidad.
- **ASEPEYO³³:** dispone de portal del empleado, donde informa de las medidas de flexibilidad y servicios a su disposición. Estas medidas se recogen también en la intranet corporativa.
- **GRUPO FERROVIAL:** cuenta con un plan escrito sobre asesoramiento en materia de conciliación. Además, a través del club del empleado informa en la intranet de todos los servicios disponibles para los trabajadores.

³³ Los empleados reciben un folleto que recoge todas las medidas. En otras empresas premiadas, como Lacera, también están recogidas por escrito.

F L E X I B I L I D A D

12

DE ARRIBA A ABAJO Y VICEVERSA: NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La empresa incluye en los convenios y en las negociaciones colectivas políticas encaminadas a facilitar el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal.

- **LAGUARDIA:** dispone de un comité, con representación de los trabajadores, que se reúne como mínimo tres veces al año, y en el que se tratan políticas que faciliten la conciliación de los empleados.
- **EIIT:** el comité de empresa se reúne periódicamente con los trabajadores para escuchar sus necesidades.
- **BANESTO:** pactó con los sindicatos el Programa de Conciliación y Diversidad puesto en marcha en el año 2002. Recoge las medidas de flexibilidad a las que pueden acogerse los empleados.
- **HERO ESPAÑA:** aunque ha pactado en el convenio los días de permiso para cuidado de familiares, hijos y ascendentes tiene permisos y políticas de flexibilidad que van más allá de la Ley y del Convenio Colectivo.
- **JANSSEN CILAG:** los empleados pueden dar su opinión periódicamente sobre las medidas de flexibilidad y el clima laboral de la empresa a través de una encuesta global.
- **EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE:** las opiniones de los empleados se tienen en cuenta a la hora de negociar y poner en marcha nuevas medidas de conciliación de la vida profesional, familiar y personal.



PARTE

3

NUEVE EJEMPLOS
DE BUENAS
PRÁCTICAS EN LA
EMPRESA

FICHA

EMPRESA DE LIMPIEZA E HIGIENIZACIÓN,
MANTENIMIENTO INTEGRAL, SERVICIOS
MEDIOAMBIENTALES Y SERVICIOS DE
OUTSOURCING, CON MÁS DE 2.100
EMPLEADOS, CON UNA MEDIA DE 42 AÑOS.
CON EL 84% DE MUJERES EN LA PLANTILLA,
EL PORCENTAJE EN ALTA DIRECCIÓN ES DEL
42%, LA MITAD DE LOS MANDOS MEDIOS.
ENTRE 2001 Y 2005 SE HA INCREMENTADO UN
75% EL NÚMERO DE CONTRATOS FIJOS.

GRUPO LACERA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006 Y PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2006

LA EMPRESA HA APOSTADO POR UN
ESTILO DE GESTIÓN INFRECUENTE EN EL
SECTOR SERVICIOS, CON EMPLEOS POCO
CUALIFICADOS.

“
*Pretendemos que el trabajador esté mejor con
nosotros que con la competencia.*”

MARCOS Suárez
Gerente de Lacera

DEMUESTRA QUE LAS POLÍTICAS FLEXIBLES SON RENTABLES

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- **TODOS LOS EMPLEADOS:**

- ✓ Un margen de una hora de entrada y de salida y bolsa de horas que permite acudir al médico o a tutorías de sus hijos de 0 a 16 años.
- ✓ Jornada continua durante el embarazo y el primer año de vida del bebé.
- ✓ Sustitución de las personas que se acogen a excedencia y reducción de jornada.

- **PERSONAL DE GESTIÓN (45 PERSONAS):**

- ✓ Horario de verano y viernes por la tarde con jornada intensiva.
- ✓ El 20% del personal puede acogerse al teletrabajo
- ✓ Intranet con noticias internas, convocatoria de cursos...
- ✓ Las reuniones se fijan con un horario de inicio y finalización a primera hora y nunca más tarde de las 17:00 horas. Política de luces apagadas a las 18:00 horas.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Línea de contacto a través de mensajes en la nómina de los trabajadores en los que se les informa sobre subvenciones para compra de equipos informáticos, otros bienes o servicios, becas y ayudas al estudio.

- **MATERNIDAD/PATERNIDAD/FAMILIA:**

- ✓ Acumulación de las horas de lactancia en días.
- ✓ Programa de prevención de riesgos durante el embarazo.
- ✓ Prioridad de contratación a hijos de empleados que se jubilan con más de 25 años de antigüedad y contratación directa de cónyuge o un hijo de trabajador que fallece por causas relacionadas con accidente laboral o enfermedad profesional.
- ✓ Convenio con una escuela infantil que realiza ofertas especiales para los empleados. Programas de asistencia a los empleados que tienen problemas para el cuidado de mayores dependientes y de niños.

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Planes de asesoramiento sobre conciliación trabajo y familia, gestión del tiempo y gestión de la diversidad y de un programa escrito que resume todas las medidas encaminadas al equilibrio de la vida profesional y personal.
- ✓ Medidas para evitar acoso laboral, promoción de la igualdad de género y planes de inserción laboral para mujeres víctimas de maltrato.

Entrevista

MARCOS Suárez

Gerente

En una comunidad autónoma con una tasa de paro más elevada que la media, Asturias, con un bajo índice de empleo femenino, Marcos Suárez, gerente de Lacera, se planteó hacer competitiva a esta empresa apostando por un estilo de gestión infrecuente en un sector, el de servicios, con empleos poco cualificados.

“No podemos ofrecer más salario pero sí retribución emocional”. Quienes se sonríen ante afirmaciones similares, no lo harían si, acto seguido, el gerente de Lacera les explicase que el absentismo se ha reducido un 30% en apenas tres años y el índice de rotación ha descendido a 3,94% “No trabajamos con suposiciones, sino con hechos. Hemos pasado de facturar 12 millones de euros en 2001 a los 28 que facturaron en 2006.

71

El éxito se basa en la escucha activa entre dirección y empleados. “Buscamos que los empleados se encuentren en una empresa diferente, mejor y motivados, porque queremos que les deje huella pasar por nuestra empresa”. “Antes reponíamos personal; ahora seleccionamos”, explica Marcos Suárez a Juanma Roca (Gaceta de los Negocios 16-11-06)

Parte de la retribución variable del equipo de dirección depende de la satisfacción de los empleados con la cultura empresarial.

¿Cuánto tiempo cuesta formar a un empleado y cuánto pierde la empresa por cada profesional formado que se va y al que hay que reemplazar?

La acción formativa de cada empleado comienza con una reunión con nuestro personal de recursos humanos, que además de informar sobre todos los aspectos del contrato, forma al trabajador respecto a la confidencialidad exigida en la Ley de Protección de Datos, los derechos que le asis-

ten como trabajador, los mecanismos de interlocución con la empresa... Continúa con la formación específica en materia de riesgos laborales, a cargo de los técnicos de prevención. También se recibe formación en Medio Ambiente, trabajamos según el Reglamento Comunitario EMAS, que nos obliga a aplicar a nuestro método de trabajo las medidas necesarias de sostenibilidad empresarial. Finalmente, el gestor de cada persona, acude al centro de trabajo con la misma, donde le explica paso por paso su trabajo. Utilizamos cinco horas de formación individualizada a cargo de cuatro departamentos diferentes para cada nueva incorporación. Empleamos mucho esfuerzo en formar a nuestros nuevos trabajadores, para ello contamos con un centro de formación propio que dispone de aulas homologadas.

¿Atribuye a la búsqueda de la satisfacción de los empleados la reducción del absentismo en un 25 ó 30% en un lustro o es una consecuencia indirecta?

Sin lugar a duda algunas medidas de nuestro Plan Concilia han contribuido con éxito a reducir el absentismo. Analizamos las solicitudes de permisos por parte de nuestro personal y vimos que la mayoría se producían cuando había un niño enfermo al que llevar al médico o bien era necesario acudir a tutoría del colegio. Por esa razón, establecimos una bolsa de horas para toda nuestra plantilla que nos posibilita acudir al médico o a tutorías con nuestros hijos. De esta forma evitamos que el personal que tiene una necesidad deje de acudir a su trabajo dando otro tipo de excusas. Entendemos que un trabajador satisfecho es más productivo, se implica en su trabajo de forma diferente al que no está satisfecho.

¿Se incluye en el sueldo del directivo una menor disponibilidad del propio tiempo?

En absoluto, es inconcebible que alguien cobre más por mayor presencia, todo lo contrario, es necesario que desde la dirección se fomente la conciliación, si el personal advierte que su jefe se va a casa a las seis de la tarde, también ellos lo harán. Se trata de distribución de trabajo y organización, no de presencia o disponibilidad continua.

Los responsables de cada área tienen autonomía para administrar sus tareas de forma que les permitan a ellos mismos y a los trabajadores a su cargo, disponer de un horario apropiado para conciliar su vida laboral con la personal y familiar.

¿Qué aportan intangibles como el salario emocional a la marca Lacera?

Grupo Lacera tiene el 80% de su actividad dedicada al sector limpieza, como es conocido, dicho sector se encuentra entre los de menor salario y mayor connotación peyorativa. Por eso, tratamos de dignificar nuestro sector a través de diferentes acciones.

Nuestro Plan Concilia supone una de las principales, no podemos subir el sueldo de nuestros empleados económicamente porque participamos continuamente en concursos en los que hemos de mantener el precio en nuestra oferta en consonancia con el resto de las empresas, para no perderlos. Nosotros queremos que nuestros trabajadores se sientan parte de nuestra empresa, que se encuentren mejor con nosotros que con otras empresas, sin duda, el salario emocional contribuye a aportar valor a nuestra empresa.

Medidas como la flexibilización de los horarios, la bolsa de horas o la posibilidad de disfrutar de jornada continua durante el embarazo mejoran el clima laboral y reducen la conflictividad. ¿Supone un ahorro de tiempo directivo o, por el contrario, exige mayor esfuerzo atender las expectativas personales de cada empleado?

Con una planificación adecuada y con una persona responsable de conciliación, este asunto queda en mera anécdota. Se requiere más esfuerzo para gestionar la frustración del empleado que no encuentra satisfacción alguna en su trabajo que para gestionar adecuadamente la aplicación de medidas de conciliación para cada caso particular.

FICHA

EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE SOFTWARE, UBICADA EN MADRID, CON 515 TRABAJADORES. CON UN PORCENTAJE DE MUJERES EN PLANTILLA DEL 30%, LA EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS ES DE 32 AÑOS.

MICROSOFT

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2006 Y ACCÉSIT PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006

CONSCIENTES DE QUE SIETE DE CADA DIEZ TRABAJADORES SE MARCHA POR LA MALA RELACIÓN CON SU JEFE, TODOS LOS EMPLEADOS VALORAN A SUS EMPLEADOS DOS VECES AL AÑO.

“Conciliar trabajo y vida personal no es sólo cuestión de la mujer, sino de toda la familia, y de estar en una empresa que entienda que sus empleados son personas integrales.”

ROSA García

Consejera Delegada de Microsoft

REPROGRAMA SU ESTILO DIRECTIVO

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Los trabajadores tienen plena libertad para cambiar su horario. Sólo es necesario hablarlo con el jefe directo. Todos los viernes del año, jornada intensiva hasta las 15:00 horas y durante el verano.
- ✓ Job Sharing: dos personas con contrato de jornada reducida para el mismo puesto de trabajo.
- ✓ Posibilidad de solicitar días por razones personales sin ser descontados de las vacaciones.
- ✓ Los directores demandan la sustitución de quienes se acogen a la excedencia.
- ✓ Las reuniones deben celebrarse entre las 9:00h y las 17:00 horas y no terminar más tarde de las 18:30 horas. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15:00 horas.
- ✓ Cada seis meses los directores se someten a una encuesta de satisfacción de sus empleados para saber cómo facilitan la conciliación.
- ✓ La empresa paga la línea ADSL a todos los empleados y los teletrabajadores reciben un ordenador portátil y teléfono Smart Phone.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Programa de Ayuda al Empleado para personas con familiares discapacitados a su cargo, que les facilita la asistencia telefónica las 24 horas.
- ✓ La empresa concede 24 euros mensuales para financiar el gimnasio.

- ✓ Seguro médico para todos los empleados, que incluye asistencia a domicilio y servicios de fisioterapia en la oficina al 50% y acuerdos en centros especializados. Programas de salud laboral: revisiones oftalmológicas, asesoramiento ergonómico, etc.
- ✓ Cheque restaurante por un importe de 156 euros al mes.
- ✓ El sueldo de los empleados está un 15% por encima de la media del sector.
- ✓ Para las personas que tienen que expatriarse, la empresa dispone de una agencia que les facilita la búsqueda de vivienda, colegios, temas legales y de impuestos, etc.
- ✓ Maternidad paternidad: Una semana más de lo estipulado por la Ley en caso de parto simple y de dos semanas, si es un parto múltiple. El mismo criterio se aplica en caso de adopción. El permiso por paternidad se amplía a cinco días.

— C) CULTURA FLEXIBLE:

- ✓ Planes de asesoramiento en temas de conciliación, gestión del tiempo, del estrés, de la diversidad. Cada empleado gestiona con su manager personalmente las condiciones de su plan de formación.
- ✓ Todas las medidas de flexibilidad están en la intranet, a disposición de todos los empleados. También se comunica vía e-mail todas las novedades.

Entrevista



ROSA García

Consejera Delegada

La consejera delegada de Microsoft, Rosa García, dio ejemplo de que trabajo y familia no son irreconciliables en 2006, desconectado “totalmente” durante los cuatro meses de baja de maternidad al tener su tercer hijo.

Si en los años 90 Microsoft pudo sobrevivir gracias a los yuppies, llegado el nuevo siglo empezó a constatar que las nuevas generaciones de talentos se llevaban mal con la adición al trabajo. En las entrevistas de trabajo, los directores de recursos humanos ya no son los únicos que imponen las reglas de juego: ahora, los recién licenciados exigen un nuevo equilibrio de la vida profesional y personal.

Conscientes de que siete de cada diez empleados que abandonan su puesto de trabajo se marchan por las malas relaciones con su jefe, Microsoft ha ido dando un giro a su política de recursos humanos. Todos los empleados deben valorar el funcionamiento de su jefe directo dos veces al año.

La flexibilidad laboral mejora las relaciones laborales y disminuye la rotación de los empleados: en el caso de Microsoft se ha reducido a la mitad, en torno al 3%, debido a un cambio de cultura promovido desde arriba. Elena Dinesen, directora de Recursos Humanos, asegura que hace cuatro años, Microsoft tenía un sistema de trabajo arcaico, ubicado en tres centros distintos, sin aparcamientos, sin hacer uso de la tecnología y premiando una cultura presencial. *“La satisfacción de los empleados caía cada vez más”*, explica.

Otro de los problemas era que la falta de tiempo para ser madres estaba provocando la fuga de la compañía de un grupo muy valorado de profesionales: *“Un colectivo de empleadas de entre 30 y 35 años, dedicadas a la consultoría y, por tanto, que viajaban frecuentemente”*.

La dirección aprovechó el traslado de sede desde Tres Cantos a la que ahora tienen en Pozuelo y comenzó a introducir medidas para modificar la cultura empresarial. Ha apostado, entre otras, por facilitar los permisos de maternidad, paternidad y lactancia y se ha introducido un ambicioso plan de salud laboral.

Una de las preocupaciones de la consejera delegada, Rosa García, ha sido racionalizar las reuniones, algo que ha importado de Estados Unidos, donde ha vivido siete años. En una entrevista concedida a *Yo Dona* en febrero de 2006, García aseguraba que en Estados Unidos se requiere menos la presencia personal, lo que eleva la productividad y permite ganar tiempo para la vida privada. Pero, además, *“hay un gran respeto a los horarios. La gente empieza y termina las reuniones en el momento marcado y casi no se habla de otra cosa que no sea el tema que se trata. Aquí, muchos empleados y clientes me cuentan que los primeros 20 minutos están de charla de lo que se ha hecho el fin de semana o, si pensamos en el aspecto sexista, sobre los resultados del último partido de fútbol”*.³⁴

Para saber que piensan sus empleados, Microsoft ha organizado un grupo de diversidad, formado por ocho empleados de todos los estamentos, que se reúne semanalmente. Entre sus cometidos figura la búsqueda de fórmulas para integrar a las personas con discapacidad o fomentar las políticas de igualdad de sexos.

Otra de las novedades ha consistido en introducir un sistema de compartir puestos de trabajo, que está generalizado en otros países. Dos empleados, ambos con contrato indefinido y ocupación equivalente, pueden compartir con jornadas partidas un mismo puesto. *“Pero no dividimos sus beneficios, como el servicio médico o el tiquet de restaurante. A la empresa le sale un poco más caro, pero redunda en la motivación del empleado y en su productividad”*, apunta Dinesen.

“Aquí se prima que hagas las cosas, no que estés en la oficina”, declaraba Álvaro Morón, de 36 años, en una entrevista. Cada día, sobre las nueve de la mañana, lleva a su hijo a la guarde-

³⁴ Yo Dona 04-02-2006, pág 58.

ría. Luego acude a la oficina, aunque si no tiene reuniones a veces termina su jornada en casa, gracias a la línea ADSL que ha instalado Microsoft en su casa. Por eso, explica, *“no es raro que cuando mantiene una teleconferencia de trabajo con otros compañeros se escuche a un niño llorar, o los ladridos del perro. No siempre ha sido así en esta empresa”*.

□ Beneficios

Los responsables de Microsoft Ibérica aseguran que, desde la implementación de las medidas descritas, el índice de satisfacción de los empleados ha pasado de 11 a 18 puntos, su índice de rotación está por debajo de la media del sector y las bajas médicas *“han caído de forma estrepitosa”*. La nueva política de conciliación es la solución para integrar y retener a personas de condiciones y culturas diversas en un sector muy competitivo y con una alta rotación. Sin olvidar un dato esencial para toda empresa: la cifra de facturación durante este periodo es calificada de *“récord”*.

79

En un sistema flexible, basado en la confianza, se genera compromiso. *“Cuando alguien se escaquea, como hay unos objetivos de grupos, el propio equipo lo arrincona. Nadie quiere volver al formato anterior”*, aclara Dinesen.

FICHA

COOPERATIVA CATALANA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO, ESCOLAR Y MULTIMEDIA, CON 357 SOCIOS DE TRABAJO.

PREMIO CATALUNYA EMPRESA FLEXIBLE 2006

AUNQUE LA COOPERATIVA FACILITA A TODOS SUS EMPLEADOS LA FLEXIBILIDAD HORARIA, LO HACE ESPECIALMENTE CON QUIENES TIENEN PERSONAS DEPENDIENTES.

ABACUS

“La flexibilidad especial para quienes tienen personas dependientes no sólo no genera conflictos, sino que se valora muy positivamente por todas las partes, las directamente afectadas y las que ven que cuando puedan encontrarse en esta situación van a tener facilidades.”

MARTA Rodríguez Martín

Directora de RRHH de Abacus

FLEXIBILIDAD HORARIA EN UNA EMPRESA DE CARA AL CLIENTE

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Posibilidad de acogerse a diferentes esquemas horarios dependiendo de las necesidades de los empleados: permisos, excedencias, jornadas reducidas, etc. Su política es la de anticiparse al máximo a estos periodos y llenar estos vacíos horarios con personal en situación de jornada reducida.
- ✓ Las horas extras que esporádicamente pudieran realizarse se computan como horas de tiempo libre (banco de horas). Si, además, esas horas libres a recuperar no se toman durante los siguientes 15 días, éstas se incrementan en un 50%.
- ✓ Las reuniones con los empleados se fijan siempre dentro del horario laboral. Las reuniones de los diferentes consejos de dirección y comisiones se realizan una vez al mes dentro del horario laboral. Las reuniones con los socios de trabajo, si éstos pertenecen al establecimiento de venta al público, se llevan a cabo en horario no laboral.
- ✓ Política de luces apagadas: no existe en las oficinas, sí en el almacén y las tiendas.
- ✓ Teletrabajo en los departamentos que es factible, con acceso a la tecnología necesaria.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ En las instalaciones centrales, la empresa pone a disposición de los empleados el servicio de consulta médica una vez por semana. También reciben periódicamente formación en materia de prevención de riesgos laborales, higiene, etc.
- ✓ La empresa concede cinco días de permiso por paternidad y contempla permisos para

acompañar a los hijos a urgencias y consultas médicas concertadas. En cuanto a los permisos por maternidad, a las 16 semanas obligatorias por Ley se les puede agregar el permiso por lactancia hasta los nueve meses, o reducir la jornada.

✓ Entre los beneficios sociales, como cooperativa que es, exige una aportación de capital inicial. Cada año, un porcentaje de los beneficios van a parar al socio de trabajo.

— C) CULTURA FLEXIBLE

✓ Planes de asesoramiento y subvención para implantar en la empresa muchas de las medidas contempladas en el Plan Concilia. Los mandos intermedios y la dirección reciben formación en gestión del tiempo y gestión del estrés.

✓ Difunde a través de un boletín interno mensual las políticas de flexibilidad.

✓ Encuestas de clima laboral para medir la motivación de sus empleados. Su índice de rotación ronda el 3-3'5%, por debajo de la media del sector.

✓ Concede excedencias por motivos de estudios.

Entrevista



MARTA Rodríguez Martín

Directora de RRHH

Mercé Fluvía lleva nueve años como presidenta de esta cooperativa. Como empresa que distribuye material escolar desde 1968, es bien conocida por todos los catalanes que tienen hijos en edad escolar, ha realizado un gran esfuerzo por responder a las necesidades de sus socios y empleados. Con veinticinco establecimientos, cada tienda marca su política de horarios, aunque existe un reglamento interno que estipula mínimos comunes para todos los socios. En la sede central de la cooperativa, los márgenes de entrada y salida oscilan entre las 8:00 y las 19:00 horas. El horario en oficinas más habitual es de 8:30 a 13:30 horas y de 15:30 a 18:30 horas, aunque es flexible. La cooperativa deja claro que no existe una política fija de horarios sino que estos dependen de las necesidades departamentales.

83

En esta entrevista, realizada a Marta Rodríguez, directora de recursos humanos se pretende despejar algunos temores sobre el uso y abuso de la flexibilidad horaria.

¿Existe una *mano invisible* que cuadre las necesidades de todos los empleados con las exigencias del cliente o es cuestión de antigüedad o de la flexibilidad de los mandos medios?

La antigüedad no es garantía de privilegios, sino que confiamos en nuestros mandos y ellos son los que intentan compaginar las necesidades personales con las de la organización siempre englobados en las políticas marcadas por la dirección de recursos humanos.

¿Hay que educar a clientes y proveedores para que la flexibilidad horaria sea posible?

Poco a poco es un tema que se va consiguiendo. Evidentemente los logros son lentos. En nuestro caso, al tratarse de una empresa de distribución con horarios comerciales todavía queda mucho

camino por recorrer, teniendo en cuenta que la tendencia comercial es alargar cuanto más los horarios de apertura. De hecho, la sociedad en general reclama más horas y más días de apertura.

¿Desciende la flexibilidad con el grado de responsabilidad?

Realmente, a mayor responsabilidad se hace más difícil la flexibilidad pero es una cuestión de cambiar la mentalidad y, sobre todo, la organización del trabajo. En nuestra empresa tenemos medidas de flexibilidad a las que acceden todos los trabajadores, incluida la dirección.

¿Las medidas de flexibilidad han influido en el cambio cultural o primero fue la cultura y después las medidas concretas?

Partimos de una cultura empresarial con especial sensibilidad hacia estos temas. Lo que sí que encontramos es que todo el auge y la apuesta por estas nuevas prácticas han reforzado la propia imagen interna y externa de nuestra organización. Nos ha permitido enseñar a nuestros trabajadores y clientes que llevamos de una forma inherente estas cuestiones sociales que muchas empresas empiezan a desarrollar ahora.

¿Las políticas de flexibilidad han nacido desde arriba, porque preside la cooperativa una mujer, o se han atendido las peticiones de los trabajadores?

Insisto en que, como empresa cooperativa con 39 años de antigüedad, hemos tenido presidentes hombres y mujeres y la dirección continúa teniendo mayoría masculina pero mantenemos nuestra identidad y cultura y continuaremos trabajando y mejorando todas aquellas prácticas que sean susceptibles de mejorar. La experiencia nos dice que una cultura flexible revierte en implicación, fidelidad y retención de las personas en la organización.

FICHA

EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CON CERCA DE
800 EMPLEADOS DE UNA EDAD MEDIA DE 37
AÑOS, EL 57% SON MUJERES.

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2005

ESTA EMPRESA SE HA ADELANTADO
VEINTICINCO AÑOS A LAS LEYES DE
DEPENDENCIA E IGUALDAD.

HERO

“Las políticas de flexibilidad y responsabilidad social, integradas en todos los niveles de la empresa, han sido elementos esenciales para que Hero España se posicione como líder en alimentación infantil y nutrición, con la implicación, el compromiso, la confianza y la retención del talento interno.”

ENCARNA Guirao

Directora de RRHH de Hero

UNA EMPRESA QUE ALIMENTA A TODOS, EMPLEADOS Y PERSONAS DEPENDIENTES.

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- **TODOS LOS EMPLEADOS:**

- ✓ Reducción de jornada y horarios especiales.
- ✓ Flexibilidad de permisos: Los días de permiso para cuidado de familiares hasta segundo grado, hijos menores de ocho años, ascendientes, etc., están contemplados en el convenio colectivo de empresa y van más allá de los establecidos por Ley y por el convenio sectorial, existiendo la posibilidad de recuperación sin coste económico para el trabajador.

- **PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN, CALIDAD Y DESARROLLO, SERVICIOS GENERALES Y OTROS DESDE 1978:**

- ✓ Cuando el puesto de trabajo lo permite, el trabajador decide a qué hora empezar y a qué hora marcharse, respetando el horario bloque para realizar trabajos en equipo.
- ✓ Posibilidad de trabajar diariamente 8,5 horas para hacer jornada continua los viernes. Horario de verano con jornada intensiva.
- ✓ Flexibilidad de espacio: A los empleados de los departamentos de gestión, comercial o investigación se les dota de la tecnología y medios necesarios para que desde su ciudad o domicilio, puedan desempeñar su trabajo.

PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA: por la propia naturaleza de los trabajos que se realizan en turnos rotativos, existe flexibilidad de cambio de turno, contando con la colaboración de los propios trabajadores para sustituciones.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Asesoría jurídica, social, médica y psicológica para todos los empleados.
- ✓ Servicio de Salud de la Empresa, que ofrece asesoramiento médico extralaboral.
- ✓ Formación en los puestos de trabajo, y 40 cursos al año, en aulas de la empresa.
- ✓ Subvención por guardería para los hijos de trabajadores entre los 0-3 años de edad. Ayuda en libros escolares desde preescolar hasta la universidad inclusive.
- ✓ Alimentación Infantil para hijos hasta los 18 meses.
- ✓ El personal mayor de 50 años podrá disfrutar de más días de vacaciones.
- ✓ Asesoramiento a los empleados con personas dependientes, sobre servicios sociales que ofrecen las distintas Administraciones Públicas y ayuda para gestionarlos.
- ✓ Restaurante y comedor subvencionados para todos los empleados.
- ✓ Acuerdos con agencias de viajes; banca virtual, con cajero automático en la empresa.
- ✓ Tienda de venta de alimentos de la marca para los empleados con descuento especial.
- ✓ Atiende y apoya las solicitudes de empleo de hijos y familiares de trabajadores, contemplando la posibilidad de incorporación en la empresa.
- ✓ Premios en especie y metálico por 25 y 40 Aniversario, jubilación o invalidez en la Empresa; regalo por el día del Trabajo a todos; y premio en metálico para los que se casen.
- ✓ Subvención mensual para los hijos de empleados con discapacidad física y/o psíquica.
- ✓ Acceso a la jubilación parcial.
- ✓ Seguro por accidentes para todos los trabajadores.

C) CULTURA FLEXIBLE

La organización del tiempo de trabajo y su flexibilización generará oportunidades para la conciliación, pero sólo en la medida en que se extiendan a toda la plantilla con carácter individual y voluntario y sean equiparables al tiempo completo e indefinido. Gracias a la progresiva implementación de medidas se ha conseguido un bajo índice de rotación, un absentismo controlado y por debajo del sector y la mejora en la productividad.

Entrevista

ENCARNA Guirao

Directora de RRHH

Con esta entrevista a la directora de Recursos Humanos, Encarna Guirao, se demuestra que, aunque algunas políticas sociales como las que aplica Hero exigen una partida presupuestaria, la primera beneficiaria es la empresa. Han conseguido evolucionar de ser una empresa de conservas a una de nutrición y alimentación, la persona se ve amparada por una serie de servicios sociales a su disposición que le da seguridad y estabilidad.

¿Cuáles son los beneficios sociales más eficaces para atraer y retener talento clave?

Los que necesita el empleado en cada momento. Tras la concesión del Premio Empresa Flexible en 2005, Hero ha introducido nuevas medidas como la subvención por guardería para los hijos de trabajadores entre cero y tres años de edad y la reserva de plazas con descuento en una guardería cercana; ha ampliado la entrega de alimentación infantil para hijos hasta los 18 meses, quitando el tope de antigüedad; y ha incrementado los días de vacaciones para el personal mayor de 50 años y sobretodo un mayor compromiso por una responsabilidad de ser ejemplo en medidas de flexibilidad.

¿Se ha adelantado Hero a las leyes de Igualdad o Dependencia con alguna de sus políticas para atender a personas dependientes?

Las políticas de flexibilidad llegaron a Hero en 1978. En realidad, la empresa se fue adaptando a las necesidades de los empleados. Muchas de nuestras trabajadoras eran mujeres que se tenían que hacer cargo de sus hijos o de sus padres y necesitaban facilidades para poder trabajar a la vez que sacaban adelante a la familia. Luego, esta flexibilidad empezó a hacerse de forma institucional y se recogió en los convenios laborales ha sido por tanto pionera en medidas de conciliación y en promover la igualdad entre hombres y mujeres.

Disponemos de una partida para la concesión de ayudas, a fondo perdido, a quienes en un determinado momento puedan tener problemas familiares. Aunque la mayoría de los permisos médicos y para cuidado de personas dependientes son solicitados por mujeres, no hay recelo por parte de los hombres para beneficiarse de este tipo de medidas.

¿Qué sucede con la partida presupuestaria destinada a este concepto si en un ejercicio no se consiguen los objetivos? ¿Y si se superan?

Si se diera el caso, se analizarían las prioridades y se llegaría a acuerdos.

¿Qué políticas demandan más los empleados?

Seis de cada diez empleados están casados o tienen pareja. Más de la tercera parte de los empleados tienen hijos y la mayoría además, personas mayores dependientes a su cargo. Los empleados demandan más los permisos para cuidados de familiares hasta segundo grado. Todos los empleados pueden acogerse a la jornada reducida, muy solicitada para el cuidado de hijos tras la maternidad, aunque también se cambian los horarios por estudios o para satisfacer las inquietudes sociales de algunos empleados que colaboran con causas humanitarias.

¿Se corre el peligro de que algunas personas dejen de contemplarlos como “beneficios”, lo exijan como un derecho y, por tanto, no cumplan el efecto de motivación?

Es un riesgo, sobre todo cuando es el primer trabajo para el empleado y no tienen punto de referencia o cuando ha trabajado siempre en la empresa. De todas formas, les pasa a pocos y, en general, nuestra plantilla cada vez se siente más orgullosa de los diferentes reconocimientos que va recibiendo la empresa: Premios de Formación y Desarrollo y el de Responsabilidad Social en 2002 y 2004, respectivamente de Capital Humano; en 2004 fue reconocida con el Premio por la Promoción de la Igualdad, concedido por la OMEP (Premio concedido a Mujeres emprendedoras y Directivas de la Comunidad Autónoma de Murcia); en 2005 con el Premio Empresa Flexible...

¿Se aprecia un cambio generacional en el tipo de beneficios que resultan más atractivos para los recién graduados?

Desde hace cinco o seis años piden más tiempo para su vida personal, tanto los hombres como

las mujeres. En el caso de estas últimas, cada vez se aprecia un mayor agobio por no poder hacer su vida. Unos y otros no quieren vivir como sus padres.

A pesar de que nosotros facilitamos la conciliación, hemos tenido el caso de alguna mujer que se ha visto obligada a renunciar al trabajo porque no contaba con la ayuda de su pareja en casa o por querer cambiar de actividad y desarrollarse en otro campo.

¿Se benefician más las mujeres que los hombres de este tipo de beneficios?

En vez de responder a la pregunta, facilita una serie de datos:

- Horario flexible de 319 trabajadores: 50.5% son mujeres
- Horario de verano: De 237 trabajadores, 49% son mujeres.
- Jornada reducida: De 25 trabajadores el 68% son mujeres.
- Excedencia para cuidar a hijos menores de ocho años: 11 trabajadores - 100% son mujeres.
- Permisos para cuidado de familiares hasta segundo grado: 158 trabajadores, 60% son mujeres, entre otros.

FICHA

EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO CON 31 TRABAJADORES, UNA EDAD MEDIA DE 40 AÑOS, 40% DE MUJERES Y ROTACIÓN CERO, Y UNA FACTURACIÓN ANUAL DE 35 MILLONES DE EUROS.

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2006

LAS MEDIDAS FLEXIBLES PARA EL EMPLEADO HAN GARANTIZADO UNOS BUENOS RESULTADOS HUMANOS Y ECONÓMICOS EN LA COMPAÑÍA

SUAN FARMA

“No hay ni dos personas ni dos situaciones idénticas y la flexibilidad supone saber adaptarse a circunstancias distintas, pero no precisamente tratar de estandarizarlas y reglamentarlas, porque eso es justamente lo contrario de la flexibilidad.”

HÉCTOR Ara

Consejero Delegado de Suan Farma

AFRONTA LA GESTIÓN QUE EXIGEN LAS NUEVAS GENERACIONES CON PERMISOS PERSONALIZADOS

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario oficial es de 9:00 a 18:00 horas, pero existe una política de flexibilidad que permite trabajar de 8:00 a 19:00 horas, con posibilidad de variar el horario según las necesidades personales del momento. No se ficha, la relación laboral está basada en la confianza y el cumplimiento de las obligaciones.
- ✓ Jornada intensiva los viernes y los meses de julio y agosto, de 8:00 a 15:00 horas. Con el fin de mantener permanentemente atendidos a clientes y proveedores siempre hay dos personas de guardia en la oficina, que rotan semanalmente y hacen un horario de 9:00 a 18:00 horas.
- ✓ Las reuniones deben empezar entre las 9:00 horas y el mediodía para acabar siempre en un horario que no perjudique las actividades personales.
- ✓ Las áreas comercial y ejecutiva pueden optar por trabajar desde casa. Disponen de ADSL pagado por la empresa, ordenador portátil y móvil.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Disponen de comedor en las oficinas, con lo que los trabajadores pueden optar por comer allí o irse a comer a casa.
- ✓ El sueldo del personal está un 15-20% por encima de la media. El salario se actualiza automáticamente en enero un 1% sobre el IPC.
- ✓ Todos los empleados desde que se incorporan disfrutan de seguro de vida, plan de pensiones y seguro médico (voluntario).

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ En 2006 un 15% de las mujeres en edad fértil disfrutó de permiso por maternidad. Dos empleados, una mujer y un hombre, adaptaron su jornada laboral por temas de maternidad/paternidad. Se ofrece repartir los 100 días de permiso maternal entre un período mayor de tiempo para una mejor atención al bebé y una reintegración al trabajo más suave. Se ofrece instalación de ordenador en casa con conexión a la empresa para que pueda, en caso de enfermedad del niño, poder resolver los asuntos profesionales más urgentes desde casa.
- ✓ Adicionalmente al plan de pensiones, en Suanfarma se estudia específicamente cada caso de jubilación a fin de diseñar un programa de retirada gradual que suavice las consecuencias de la misma, tanto desde el punto de vista de su repercusión económica, como de la brusca falta de actividad laboral que esta comporta.
- ✓ Encuestas anuales de satisfacción de empleados.

- ✓ Los cursos de formación se adaptan a las necesidades personales. Las personas que están realizando cursos de formación complementaria lo hacen los viernes y el tiempo de dedicación es aportado al 50% por la empresa y al 50% por el trabajador.
- ✓ Los colaboradores de Suanfarma gozan de total libertad para acudir al médico cuando lo crean conveniente, sin necesidad de justificación alguna.

Entrevista



HÉCTOR Ara

Consejero Delegado

Hector Ara demuestra que, frente a quienes utilizan la rigidez y la disciplina como métodos para garantizar los resultados en el seno de una empresa, las medidas flexibles para el empleado, tanto en la relación con los superiores como en cuestión de horario y rutinas, garantizan buenos resultados humanos y económicos. Aunque en la sede principal no hay un horario estático de entrada y salida, casi siempre se respeta.

Muchos critican a las nuevas generaciones por ser más proclives a exigir que a dar. ¿Son más responsables los empleados cuando se les facilitan las condiciones laborales que piden?

No es exactamente así: lo que las nuevas generaciones demandan es no dedicar todo su tiempo de lunes a viernes exclusivamente al trabajo, como han hecho generaciones precedentes. Y tienen razón: la formación integral de la persona exige desarrollarse en otros ámbitos al margen del laboral, y eso no se debe restringir exclusivamente al fin de semana. Esa formación integral de la persona es, además, muy necesaria desde un punto de vista social.

Si se da al empleado lo que pide, ¿quién garantiza que el cliente sea correctamente atendido?

La flexibilidad es perfectamente compatible con la atención que la actividad empresarial demanda. En Suanfarma disponemos de retenes rotatorios, compuestos por menos del 7% de la plantilla, que permiten asegurar que nuestros clientes y proveedores están permanentemente atendidos. Suanfarma no ha cerrado ni un solo día laborable desde su constitución, pero de esta forma la gente puede disfrutar de “puentes” sin ninguna repercusión negativa para la marcha de la empresa.

En una empresa muy flexible, ¿qué sucede cuando hay un cuello de botella o una situación imprevista que exige renunciar temporalmente a la flexibilidad, al menos a un grupo?

La comunicación es siempre clave: es muy importante explicar a los colaboradores que la flexi-

bilidad, para que sea sostenible, tiene que estar sustentada en unos buenos resultados económicos de la empresa, y que la mejora de estos, será invertida parcialmente en flexibilidad y mejores condiciones laborales. Del mismo modo, hay que informarles de que un recorte persistente en los resultados de la empresa podría requerir esfuerzos adicionales, presumiblemente de tipo temporal, de los colaboradores. No obstante, la cultura actual del colaborador, que también ha evolucionado al mismo tiempo que lo ha hecho la reglamentación laboral, hace que los trabajadores hoy sean también mucho más flexibles ante situaciones delicadas en la empresas.

¿Cómo lograr que el empleado sea consciente de que la flexibilidad que disfruta no es habitual en el resto de las empresas?

Según la experiencia de Suanfarma, y de forma generalizada, el colaborador percibe con nitidez las ventajas que disfruta cuando pertenece a una empresa que concilia. De hecho, esa es la explicación al bajo índice de rotación que las empresas que concilian disfrutan, como es el caso de Suanfarma.

Los empleados españoles no terminan de familiarizarse con el teletrabajo. Algunos, han renunciado a él para que la empresa no invada su espacio personal.

El teletrabajo debe ser una opción para el trabajador, nunca una imposición. De hecho, no suele responder a una necesidad de la empresa, sino a la voluntad de ésta de ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus colaboradores. Es, por tanto, y habitualmente, decisión del colaborador acogerse a tal facilidad o no. Creo que la dificultad del español a acogerse al teletrabajo se deriva tanto de sus hábitos sociales, que le exigen un mayor grado de relación socio-laboral, como a la idea de que se supone que el teletrabajo lleva a recluirse en casa. En Suanfarma contemplamos pues el teletrabajo como una opción sustitutiva temporal y voluntaria, y así concebida, podemos asegurar que funciona y es bien acogida por nuestros colaboradores.

¿Funciona el teletrabajo en Suanfarma?

Según la interpretación anterior, en Suanfarma contemplamos pues el teletrabajo como una opción sustitutiva temporal, y además voluntaria. De esta forma concebida, podemos asegurar que funciona y es además bien acogida por nuestros colaboradores.

FICHA

EDITORIAL JURÍDICA UBICADA EN MADRID, FORMADA POR 95 PERSONAS, CON UNA MEDIA DE EDAD DE 38 AÑOS Y DE LAS CUALES EL 72% SON MUJERES. DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, EL 75% SON MUJERES, AUMENTANDO AL 89% EN EL CASO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2006 Y ACCÉSIT PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006

ADELANTÁNDOSE A LA LEGISLACIÓN ACTUAL, DISPONE DESDE 2003 DE UN INNOVADOR PLAN DE CONCILIACIÓN.

“Deseo que trabajar en Ediciones Francis Lefebvre agregue la menor carga posible de estrés a nuestras vidas. Las medidas y servicios que articulamos, en la práctica, suponen un coste mínimo en comparación con el retorno que generan a favor de la empresa, ya sea por vía de la implicación personal, ya por la de retención del talento.”

JUAN Pujol

Director General de Ediciones Francis Lefebvre

CREATIVIDAD MÁS ALLÁ DE LA LEY

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- **FLEXIBILIZACIÓN DE LA REDUCCIÓN DE JORNADA CON REDUCCIÓN DE SUELDO PROPORCIONAL**

- ✓ Ampliación de la reducción de jornada hasta que el niño termine el curso escolar en el que cumpla ocho años.
- ✓ Reducción de jornada sin reducción de sueldo para trabajadores (separados, divorciados, viudos o solteros) con hijos menores de seis años cuyo único ingreso sea el salario recibido de Lefebvre hasta un máximo de 25.000 euros.
- ✓ Ampliación del permiso de maternidad en siete días naturales y del de paternidad en dos días.
- ✓ Adelantar en media hora la salida de la oficina, empleando media hora para el almuerzo en los casos de: empleados con menores de 10 años que no estén disfrutando de reducción de jornada; empleados que tengan a su cargo personas con algún tipo de discapacidad y que no desempeñen actividad retribuida; empleados que precisen encargarse de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad retribuida.

- **FLEXIBILIDAD HORARIA**

- ✓ El horario general es de 9:00 a 14:00 horas y de 15:30 a 18:00 horas de lunes a jueves y los viernes de 8:00 a 15:00 horas (siendo esta hora de menos recuperable).
- ✓ El 75% de los empleados puede acordar con su responsable una hora de flexibilidad horaria de entrada (entre las 8:00 y las 9:00 horas) y de salida (entre las 17:00 y las 18:00 horas).
- ✓ Jornada intensiva en verano (8:00 a 15:00 horas) que disfrutan todos los departamentos excepto el de redacción.

- ✓ Un 22,73% de la plantilla trabaja a tiempo parcial.
- ✓ La bolsa de horas es entendida como las horas que el empleado trabaja de más y sirve para la recuperación de la jornada intensiva de los viernes, de julio y agosto y para ausencias por asuntos propios.
- ✓ Las reuniones se producen dentro del horario laboral, preferentemente por las mañanas.
- ✓ Desde enero de 2007 día libre el del “cumpleaños Lefebvre”, día en que el empleado se incorporó a la compañía.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Medidas híbridas (conciliación + flexibilidad)
- ✓ Médico de empresa un día por semana
- ✓ Osteópata de empresa un día por semana.
- ✓ “Días sin cole”. Los días laborables en que los niños en edad escolar no tienen colegio, Francis Lefebvre organiza, junto con una empresa especializada en eventos infantiles, actividades deportivas o culturales.
- ✓ Mejoras sociales
- ✓ Seguro de vida para todos los empleados por idéntico capital
- ✓ Comedor con catering diario en la oficina parcialmente subvencionado por la empresa.
- ✓ Seguro médico en condiciones mejores que las usuales de mercado.
- ✓ Clase gratuitas de francés.
- ✓ Plazas de parking de uso rotatorio.
- ✓ Ruta autobús que cubre el trayecto Atocha-Lefebvre.
- ✓ Gestión de la compra de libros de texto con importantes descuentos y facilidades de pago para el trabajador.

C) CULTURA FLEXIBLE

Plan Concilia desde 2003

Entrevista



JUAN Pujol

Director General

Ediciones Francis Lefebvre es un buen ejemplo del espíritu innovador de algunos directivos españoles. Adelantándose a la legislación vigente en materia de conciliación, desde diciembre de 2003 cuenta con su propio Plan de Conciliación, surgido con dos objetivos principales: ir más allá de las medidas que recogía la ley y lograr un plan igualitario, al que pudieran acogerse tanto hombres como mujeres.

Según Juan Pujol, en el 99% de los casos es más efectivo reducir la jornada o flexibilizarla para retener al personal. “El relativo coste lo ganas en eficacia, productividad y satisfacción laboral”, afirma el directivo.

101

En una cultura empresarial hecha por hombres y para hombres, ¿no ha tenido que enfrentarse a suspicacias de socios, proveedores o incluso clientes?

Los accionistas han comprendido a la perfección que la política de recursos humanos aplicada en la filial española ha sido un elemento más de progresión positiva y crecimiento de la compañía.

“¿Suspicias?” Ninguna hasta la fecha. Antes bien, por parte de proveedores y clientes hemos recibido elogios y comentarios de admiración que, obviamente, nos enorgullecen y nos animan a persistir en nuestra práctica.

EFL es filial de una multinacional francesa. ¿No ve con recelo la matriz que la filial vaya más allá de la ley en las políticas de conciliación?

Lo he comentado públicamente en más de una ocasión: el hecho de formar parte de un grupo empresarial francés –con origen, por tanto, en un país con políticas sociales más evolucionadas y dinámicas que la española, particularmente si nos remontamos algunos años en el tiempo–

ha propiciado que no pocas decisiones en materia de gestión de personal se recibiesen en el consejo de administración con una especial sensibilidad y con espíritu asertivo. Dicho en otros términos, la cultura empresarial del grupo ha sido determinante de la posibilidad de actuar en la filial española como lo hemos venido haciendo.

¿No puede generar celos que el alto directivo de una pyme sea demasiado creativo en sus políticas de recursos humanos?

No se trata, a mi juicio, de un problema de creatividad, sino de implicación recíproca. Nuestra política es creativa en la misma medida en que son complejos y casuísticos los problemas y necesidades de las personas que integran la Empresa.

Por otra parte, no alcanzo a entender por qué razón la manifestación de aquella implicación y la asunción de compromisos con las personas que integran la empresa, con sus problemas y necesidades, tuviese que limitarse a unos estándares predeterminados, habitualmente alejados de las necesidades prácticas, cotidianas, de las personas.

¿Tampoco levanta sospechas de un nuevo tipo de paternalismo?

Entiendo el paternalismo como un defecto de mal entendida generosidad y de errónea concepción de principios como autoridad o disciplina, susceptible de entrañar un grado elevado de discrecionalidad y, por tanto, expuesto a la arbitrariedad. Bien al contrario, todas las medidas adoptadas en Ediciones Francis Lefebvre se generan en un proceso de decisión colegiada, se concretan de forma objetiva, y se incorporan, documentadas por escrito, al catálogo de medidas aplicables al personal EFL. No hay concesiones graciosas; hay compromisos asumidos.

¿Se acogen por igual los hombres y mujeres a este tipo de políticas?

Al igual que la incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad incuestionable, no ocurre lo mismo con la incorporación del hombre a la conciliación familiar y laboral. Pero afortunadamente las cosas están cambiando y cada día son más los hombres que se acogen a estas medidas. En EFL queremos coadyuvar a que se produzca el cambio cultural profundo que nuestra sociedad requiere para poder llegar a hablar, más allá del texto de una norma, en la práctica real y co-

tidiana, de igualdad de derechos y obligaciones hombre-mujer. Por tal razón, las medidas de conciliación están dirigidas a personas, no a mujeres o a hombres. Hay hombres en nuestra compañía que disfrutan de medidas de conciliación, sin que ello genere rechazo, ni se considere mal visto, incluso en niveles de responsabilidad. A título de ejemplo, de los cuatro redactores-jefe, dos son mujeres y dos hombres, y uno de ellos disfruta de reducción de jornada para el cuidado de su hijo de corta edad.

FICHA

NOKIA ES LÍDER MUNDIAL EN MOVILIDAD, IMPULSANDO EL CAMBIO Y EL CRECIMIENTO EN LOS SECTORES DE INTERNET Y DE LAS COMUNICACIONES MEDIANTE LA CONVERGENCIA. TIENE 90 EMPLEADOS EN ESPAÑA, 45.5% SON MUJERES, CON UNA EDAD MEDIA DE 35 AÑOS.

NOKIA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006

SU ESTILO DE TRABAJO BASADO EN LA FLEXIBILIDAD LE PERMITE DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD CREATIVA Y LE FACILITA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.

“*Con la implementación de medidas de Flexibilidad, además de compartirlas con otras empresas e instituciones, nos convertimos en agentes sociales para promover la conciliación entre vida laboral, familiar y personal*”

NURIA Lorenzo

Directora de Nokia España

LA FLEXIBILIDAD ES UN ESTILO DE VIDA

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Flexibilidad total de horarios que cada persona determina con el jefe de departamento.
- ✓ Iniciativas para fomentar la conciliación:
 - ADSL en casa, disponible para todos los empleados.
 - Cheque guardería: 100 euros al mes durante 11 meses.
 - Posibilidad de prolongar la baja maternal con las horas de lactancia.
 - Regalos por nacimiento de hijos.
 - Fiesta de Navidad para los hijos de empleados con regalos.
 - Carrito de comida en la oficina.
 - Subvención de comida por un importe de 7,81 euros al día.
 - Programa de incentivos por cinco años y más de servicio.
 - Uso personal del teléfono móvil.
 - Subvención de la matrícula del gimnasio.
- ✓ Seguro médico y psicológico.
- ✓ Encuestas de satisfacción de empleados.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ La empresa amplía en 13 días el permiso maternal y cubre las bajas maternales prácticamente en su totalidad.

- ✓ People One (servicio telefónico de ayuda).
- ✓ Seguro de vida para todos los empleados.
- ✓ Coche de empresa para niveles intermedios y altos.
- ✓ Parking gratis.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ En las últimas encuestas de clima logró una participación del 97% y un índice de satisfacción del 64% entre los trabajadores.
- ✓ Con un 18% de extranjeros en la plantilla, dispone de programas de diversidad en cada unidad de negocio.
- ✓ Existe un programa de comunicación interna con las medidas de flexibilidad en la intranet a disposición de los empleados.
- ✓ Pone a disposición de los empleados programas de formación y asesoramiento de gestión del tiempo y del estrés.

Entrevista

NURIA Lorenzo

Directora

La apuesta por la flexibilidad es constante. En 2004, Nokia obtuvo un accésit en el Premio Madrid Empresa Flexible. Al año siguiente, fue ganadora del premio autonómico. Y en 2006 dio un paso adelante ganando el VI Premio Empresa Flexible en la categoría nacional. Hoy, este estilo de trabajo es el hilo conductor que permite desarrollar un trabajo creativo y facilita la gestión de la diversidad. Para Nuria Lorenzo, la flexibilidad es un estilo de vida.

¿Existe algún protocolo interno o manual de buenas costumbres sobre gestión de la diversidad?

No existe un libro, pero sí un protocolo escrito en la página de Internet cuyo lema es *Beneficiándose de las diferencias*. Cuando se gestionan equipos multinacionales, con estilos diferentes, nacionalidades diversas, distintos géneros y culturas, se favorece la creatividad.

La plantilla de Nokia es paritaria. ¿Lo es la compañía a todos los niveles?

Por supuesto.

Los horarios centroeuropeos son más racionales que los españoles. En Nokia Spain, ¿es fácil gestionar las expectativas de flexibilidad de gente de seis nacionalidades?

En Nokia Spain trabajan franceses, colombianos, argentinos, finlandeses, italianos y españoles y, en principio, si es fácil gestionar las expectativas porque la flexibilidad es un concepto cultural de la empresa. Pero si en España el 18% de la plantilla está compuesta por extranjeros de cinco nacionalidades, a la hora de fijar conferencias interregionales la globalidad es todavía mayor. En esos casos, tenemos en cuenta el desfase horario y tratamos de adaptarlo a todas las personas que participan. Hay algunos horarios incompatibles, como el de Australia, pero en

esos casos se convocan dos reuniones. Quienes más nos adaptamos somos, quizá, los españoles, porque nos da igual comer en el horario europeo, de 12:30 a 13:00 horas o, si se convoca una reunión después, a partir de las 16 horas.

¿Se han reducido los viajes para facilitar el equilibrio profesional y personal?

En mi caso, he reducido mis viajes en un 20%, y creo que es la tónica general. Utilizamos otras herramientas como *sametime* o *webcast* que permiten compartir estrategias.

¿Tiene todo el mundo acceso al teletrabajo? ¿Quién lo utiliza más?

Por supuesto, todo el mundo puede teletrabajar. La gestión del tiempo personalizada es un *driver* de Nokia. Nuestra cultura es trabajar sin límites de tiempo y espacio: eso es la movilidad. Cuando alguien está trabajando fuera de horario desde casa y ve que hay más gente conectada, prioriza para decidir si debe conectar las otras personas o no.

¿Es factible traducir en términos de rentabilidad las políticas de flexibilidad?

Al final es una cuestión de resultados. Nokia facturó 1.300 millones de euros en 2006. Para nosotros es muy importante que los profesionales puedan hacer otras cosas que la movilidad permite si es necesario, como cuidar a un enfermo. En la actualidad, nuestros niveles de absentismo y rotación son prácticamente nulos.

¿Aumenta la creatividad en la empresa a medida que crece el número de extranjeros?

En Nokia tenemos muy claro el concepto de diversidad. El mejor candidato es de cualquier país. A veces, por ejemplo, invitamos a las reuniones a personas que, sin tener competencia sobre la materia que se aborda, pueden dar el punto de vista de cómo se afrontaría el asunto en su país.

Esto requiere gestionar bien el equipo para que las personas locales no se cierren y el equipo global se abra. Considero la flexibilidad como un estilo de vida y de trabajo.

FICHA

EMPRESA DEDICADA A LOS SEGUROS DE CRÉDITO CON 81 TRABAJADORES. SE IMPLANTÓ EN ESPAÑA EN EL AÑO 1983. Y TIENE DELEGACIONES EN MADRID, BARCELONA, SEVILLA, SAN SEBASTIÁN, BILBAO, LA CORUÑA, VALENCIA Y ALICANTE.

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2004

LA ALTA DIRECCIÓN ESTA COMPLETAMENTE INVOLUCRADA Y PARTICIPA EN LA NEGOCIACIÓN DE ESTOS TEMAS CON LOS DELEGADOS DE LOS TRABAJADORES.

COFACE

“ Si el modelo fracasa no es un problema de los empleados sino de los gestores. Son los directivos los que impregnan una empresa con su filosofía, los que transmiten los valores y garantizan el cumplimiento de los objetivos. Y tenemos que saber asumir los fracasos para aprender de ellos y convertirlos en oportunidades de éxito ”

XAVIER Denecker

Director General de Coface

LAS MEDIDAS DE EQUILIBRIO REDUCEN EL ABSENTISMO LABORAL

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ La semana laboral tiene 40 horas de lunes a viernes. Pero en su particular política de flexibilidad horaria, la empresa computa de manera objetiva las horas mensuales. A efectos de organización interna, se fija una base de referencia de la distribución horaria de jornada partida, de 9:00 horas a 14:00 horas y de 15:00 horas a 18:00 horas, de lunes a jueves. Y de 8:00h a 15:00 horas los viernes. De cualquier manera, desde dentro existe una flexibilidad horaria de entrada, que va de 8:00 horas a 9:30 horas. El tiempo de comida oscila entre un mínimo de 30 minutos y un máximo de dos horas.
- ✓ Existe la jornada intensiva en verano, entre el 15 de junio y el 15 de septiembre.
- ✓ Las horas realizadas por encima del cómputo objetivo mensual, un máximo de diez horas al mes, pueden ser compensadas con días de trabajo ordinarios en un plazo límite de cuatro meses. Los días de recuperación de esas horas extra se pueden repartir de la siguiente manera: sólo se podrán coger doce horas seguidas (un día y medio) en la misma semana.
- ✓ Los empleados disfrutan de 31 días laborables de vacaciones. Se pueden disfrutar en cualquier momento a lo largo del año, y fraccionarse tanto como desee cada empleado. A pesar de que el convenio establece que deben dividirse como máximo e tres periodos vacacionales.
- ✓ Puesto que es una empresa de servicios, normalmente se requiere la presencia del empleado en las oficinas, pero en caso concretos se ha puesto a disposición del trabajador un ordenador portátil para que pudiese teletrabajar.
- ✓ En la medida de lo posible, se fomenta la movilidad funcional y geográfica para satisfacer las necesidades o los intereses de los empleados.

— B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Los empleados tiene cheque restaurante por el importe máximo de exención fiscal.
- ✓ Los trabajadores disponen de seguro de vida.
- ✓ Los trabajadores tienen seguro médico (pagado al 100% por la empresa). Y su cónyuge o pareja de hecho y descendientes también (en este caso la empresa costea el 80%).
- ✓ Cuentan con plan de pensiones.
- ✓ Fiesta de Navidad para todos los hijos de empleados y familias.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Existe un sistema de objetivos individuales semestrales, que tiene como fin ayudar al empleado a mejorar o desarrollarse en áreas puntuales de su actividad.
- ✓ Existen cursos de actualización de conocimientos, fomentados por la empresa.
- ✓ Existen cursos de formación lingüística, promovidos por la empresa.
- ✓ Existe una política de puertas abiertas. Y tiene una importancia extrema la comunicación interna. Que se realiza tanto por el boletín interno como a través de reuniones mensuales donde se informa de todo lo relativo al trabajador y la empresa.

Entrevista



CAROLINA Carretero

Directora de RRHH

Una muestra de que la promoción interna puede ser una medida eficaz, es el caso de Carolina Carretero a la que se le adjudicaron responsabilidades de recursos humanos cuando la compañía empezó a crecer y el director general ya no podía hacerse cargo. Apoyada por la dirección e impulsada por su iniciativa y sensibilidad para estos temas, las políticas de flexibilidad de Coface son hoy un ejemplo para las PYMES españolas.

¿Cómo es el proceso de selección en Coface?

Es bastante largo. Se hace una primera entrevista telefónica para valorar el interés real del candidato y aclarar posibles dudas sobre su perfil. Después de esto pasan una entrevista de selección por competencias con el personal de Recursos Humanos, así como un test de personalidad laboral, pruebas de aptitudes, pruebas técnicas si el puesto lo requiere y un test para medir el nivel de inglés del candidato. Si pasa esta fase, pasará a su vez una entrevista con el Jefe de Area y/o el Director del Departamento. Nos esforzamos por buscar las máximas garantías para que la adaptación entre el empleado y la empresa sea óptimo.

¿Qué perfil de trabajador es el que encaja en su empresa?

Personas dinámicas, responsables, trabajadoras, organizadas y optimistas.

¿Son más responsables los empleados cuando se les facilitan las condiciones laborales que piden?

Supongo que depende de cada empleado. En general tienden a valorarlo positivamente y entonces su compromiso con la empresa es más fuerte.

Si se le da al empleado lo que pide, ¿quién garantiza que el cliente esté correctamente atendido?

Los márgenes de flexibilidad de la empresa están limitados por las condiciones que garantizan el servicio al cliente. Por ejemplo, la condición para disfrutar del horario flexible es que siempre esté presente una parte del personal de cada departamento para garantizar la atención al cliente.

En una empresa muy flexible, ¿qué sucede cuando hay un cuello de botella o una situación imprevista que exige renunciar temporalmente a la flexibilidad, al menos a un grupo?

Se les pide que respondan a la situación excepcional, y lo hacen.

¿Cómo conseguir que el empleado sea consciente de que la flexibilidad de que disfruta no es habitual en el resto de las empresas?

Insistiendo en la comunicación con los mensajes adecuados. Normalmente los empleados que se incorporan de otras empresas poco o nada flexibles hablan de su experiencia previa al resto de sus compañeros, para que comparen y valoren.

¿De qué medidas se sienten más orgullosos?

De la flexibilidad horaria, de los 31 días laborables de vacaciones y de la puesta en marcha de experiencias de teletrabajo, que deberían poder ir ampliándose poco a poco.

¿Cuál es el mayor escollo con el que tropiezan en materia de conciliación?

Que las medidas no se perciben a veces como suficientes, y que en ocasiones, cuando intentamos seguir ampliando las medidas de flexibilidad se buscan excusas para poner límites a esas políticas.

FICHA

FORMASTUR ES UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y FORMACIÓN CONTINUA QUE CUENTA CON 26 EMPLEADOS. FORMA PARTE DE UN GRUPO EMPRESARIAL DISTRIBUIDO POR TODA ESPAÑA. Y FUE GALARDONADA CON EL SELLO BRONCE DE EXCELENCIA EMPRESARIAL BAJO MODELO EFQM.

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2006

EN UN SECTOR CON AMPLIA PARTICIPACIÓN FEMENINA LAS BUENAS PRÁCTICAS RELATIVAS A LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES SON LA CLAVE DEL ÉXITO.

FORMASTUR

“ Debíamos adaptarnos a las nuevas demandas de nuestro capital humano y la flexibilidad nos ayudó a modernizarnos para enfrentarnos a los retos de futuro. ”

LUIS Valdés

Director General de Formastur

MEDIDAS FLEXIBLES PARA CRECER PROFESIONALMENTE

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario de entrada y salida es flexible. Con un margen de una hora en función de las necesidades personales. Además, los empleados pueden elegir un día al mes de jornada continua, con horario de 8:00 a 15:00 horas.
- ✓ Existen distintos esquemas de horarios para poder compatibilizar el trabajo con otras responsabilidades familiares y personales.
- ✓ En verano tiene jornada intensiva (julio y agosto).
- ✓ Se evitan las reuniones fuera de horario laboral siempre que sea posible.
- ✓ No hay índice de rotación.
- ✓ El número de bajas por maternidad en 2007 fue de un 7,6%.
- ✓ En casos de disfrute de la hora de lactancia, se ofrece la posibilidad de unir una hora antes o después de la jornada laboral.

117

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Los empleados con hijos menores de tres años tienen cheque guardería, con un complemento mensual de 90 euros. Se paga en nómina y figura como complemento salarial.
- ✓ La empresa sufre el coste del seguro por retirada del carné de conducir a las personas que necesitan el coche para realizar su trabajo.
- ✓ En materia de Salud laboral, y dado que el trabajo realizado por la mayoría de las personas requiere de atención ergonómica, la empresa pone a disposición de todos los trabajado-

res un servicio de fisioterapia preventiva en las instalaciones de la empresa.

- ✓ La empresa dispone de una retribución variable por cumplimiento de objetivos. Desde enero de 2005, se implementó un sistema de medición del desempeño a través de la gestión por competencias y se aplica a la retribución variable.
- ✓ Los salarios de todas las personas que trabajan en la organización están por encima del convenio, sea cual sea la categoría profesional.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Cada empleado dispone de una asignación mínima de 16 horas al año para formación.
- ✓ El valor medio de satisfacción de los empleados con la empresa subió en el periodo de 2004 a 2006, superando el objetivo establecido, en valores relacionados con la flexibilidad de la empresa, su motivación y retención.
- ✓ La empresa colabora en el proyecto eQi financiado por el Fondo Social a través de la iniciativa Equal. El objetivo principal de este proyecto es promover la incorporación de buenas prácticas relativas a la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en los sistemas de gestión empresarial, atendiendo tanto a la gestión de calidad de recursos humanos como a la responsabilidad social de las empresas, favoreciendo de esta manera el desarrollo e implantación de sistemas de Calidad Total y Excelencia en las organizaciones que contemplen entre sus principios la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.
- ✓ El porcentaje de mujeres es del 52% de la plantilla y del 43% en el comité de dirección. Se valoran y potencian las distintas conductas y necesidades entre hombres y mujeres, ya que la perspectiva de la igualdad de género es uno de los objetivos de su política de recursos humanos.

Entrevista



LUIS Valdés

Director General

Aunque el sector servicios debe respetar las necesidades de sus clientes, el deseo de conseguir los objetivos de productividad de la compañía ha hecho que Formastur recurra a la creatividad y la innovación para buscar prácticas de flexibilidad que combinen la mejora de la calidad de vida de sus empleados con el crecimiento de sus resultados, al mismo tiempo que mantienen e incrementan la satisfacción de sus clientes.

¿Cuándo comenzaron ustedes a trabajar en medidas de flexibilidad?

En Formastur comenzamos a incorporar medidas flexibles dentro de nuestras empresas en 2005. Concretamente, en ese año pusimos en marcha el proyecto 'Empresa Flexible: Empleados comprometidos' donde establecíamos nuestra filosofía y nuestras líneas estratégicas en esta materia. En este sentido, cabe destacar que en Formastur partíamos de una reflexión: desde nuestra creación, en el año 92, habían cambiado mucho la situación personal, y también profesional y laboral, de nuestros profesionales, que precisamente son la clave para la buena marcha de nuestro negocio. Por eso entendimos que debíamos adaptarnos estas nuevas situaciones de nuestro capital humano, con la previsión de una modernización constante que mirara al futuro.

¿Cómo se mide el tiempo trabajado en una empresa como la suya?

En las actividades propias de Formastur, el tiempo para nosotros lo fijan nuestros clientes, sus necesidades. No obstante, y pese a ese espíritu de disponibilidad, hemos logrado alcanzar un equilibrio en que cada uno de nuestros profesionales pueda adaptar sus horarios a sus necesidades, pero siempre teniendo en cuenta que las necesidades de nuestros clientes son prioritarias. Desde la responsabilidad personal, tenemos muy claro que podemos fijar políticas de flexibili-

dad porque somos una empresa que genera riqueza y que crece año tras año. En la miseria, poco hay que flexibilizar.

¿Cómo acogen los empleados las diferentes medidas? ¿Se producen abusos? ¿Cómo se evitan?

Desde la puesta en marcha de este proyecto hace dos años, lo cierto es que su alta valoración ha sido una constante en las encuestas de satisfacción que realizamos periódicamente. Por lo demás, cabe decir que no se han producido abusos. La responsabilidad personal de nuestros empleados es el mejor antídoto contra ello.

¿Cómo es el proceso de selección en Formastur?

Tenemos establecido un procedimiento para la selección y promoción de personal no discriminatorio que se guía por un patrón de competencias. Y es sobre la base a ese patrón desde la que se plantean la selección de las personas.

El proceso de selección se inicia una vez detectadas las necesidades de contratación, que pueden deberse a causas tan dispares como el cese voluntario, el despido, el cambio de puesto, la suspensión o el incremento de la actividad. La persona responsable del departamento de RRHH asume la función de recoger las demandas y elabora un programa de reclutamiento que deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Número de personas a contratar.
- ✓ Fecha aproximada para su incorporación.
- ✓ Clase de trabajo que desarrollarán.
- ✓ Perfil personal/profesional.
- ✓ Necesidades de Formación para las nuevas incorporaciones.

Si la selección de personal concluye con la contratación de un profesional que anteriormente no ha tenido ninguna relación con la empresa, se implementa un plan de acogida para facilitar su incorporación.

¿Cuál es el perfil ideal que se adapta a la filosofía de su empresa?

Actualmente, con un sector empresarial en constante evolución, buscar un perfil ideal es muy complicado. En Formastur buscamos personas con formación universitaria, con o sin experiencia laboral previa para que, con un programa de desarrollo profesional adecuado, puedan desarrollar su carrera profesional en Formastur. En otras ocasiones, y para algunos puestos, es necesario seleccionar personas con experiencia contrastada. Eso sí, en ambos supuestos valoramos una serie de competencias: trabajo en equipo, iniciativa y autonomía, compromiso, flexibilidad...es decir, nos gusta que nuestros empleados puedan crecer con nosotros. De hecho, varios responsables actuales de la compañía iniciaron su andadura profesional en nuestra empresa.

¿De qué medida/s se sienten más orgullosos? ¿Qué novedades esperan incorporar?

Las medidas más valoradas son las relativas a la flexibilidad horaria y la ayuda para el pago de guarderías. En 2007 hemos incorporado el servicio de Fisioterapia, que ha tenido una gran aceptación. En cuanto a nuevas medidas, estamos dando pasos para avanzar hacia el teletrabajo. Esperamos que a finales de año ya hayamos realizado alguna experiencia en este apartado.

121

¿Cuál es la parte oscura de todas estas ventajas en el ámbito de la conciliación laboral?

En materia de flexibilidad, en Formastur creemos que no existe parte oscura. Al contrario, somos muy transparentes y se valoran las medidas implantadas como base sobre la que mejorar año tras año. La conciliación es un camino que se inicia y que no tiene retorno. Aquellas empresas que no lo entiendan así, acabarán teniendo problemas en un futuro no muy lejano.

¿Una conclusión?

La flexibilidad ha conseguido aumentar de forma notable el grado de compromiso de las personas que trabajan en Formastur. Y hoy en día, ese compromiso es un factor clave para el éxito de nuestra empresa.



ANEXO

Anexo

Anexo

ANEXO

EMPRESAS GALARDONADAS CON EL PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

EDICIÓN NACIONAL

I PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2002

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE: VODAFONE

MENCIÓN DE HONOR: MRW

II PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2003

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: PROCTER & GAMBLE

MENCIONES DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID, IBM, MRW, REE; NOVARTIS FARMACÉUTICA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PYMES: DECEPAL

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: GRUPO NOVASOFT

III PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2004

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: IBM

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID, NESTLÉ, REE

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PYMES: COFACE IBÉRICA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: PUTZMEISTER IBÉRICA, CEIN, WINCOR NIXDORF

▶ IV PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

2005

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: HERO ESPAÑA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ASEPEYO

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: T.Q. TECNOL

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: QID SOLUCIONES

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: MOTIVA CONSULTING

▶ V PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

2006

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: GRUPO LACERA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MICROSOFT

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: NOKIA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA MEDIANA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: AMUSAL

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: ACEITES MAEVA

EDICIÓN AUTONÓMICA

MADRID

I PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2004

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: IBM

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: PUZMEISTER

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA MEDIANA: NOKIA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: COFACE

II PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2005

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: BANESTO

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: JANSSEN GILAG

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: NOKIA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA MEDIANA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: OTTO WALTER

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: MOTIVA CONSULTING

III PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2006

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MICROSOFT

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: FERROVIAL

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ROCHE FARMA

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: ED. FRANCIS LEFEBVRE

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: LAGUARDIA

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: SUAN FARMA

MENCIÓN DE HONOR CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: EIIT

ASTURIAS

▶ I PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2006

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: GRUPO LACERA

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: ISASTUR INGENIERÍA

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: FORMASTUR

CATALUÑA

▶ I PREMIO CATALUNYA EMPRESA FLEXIBLE 2006

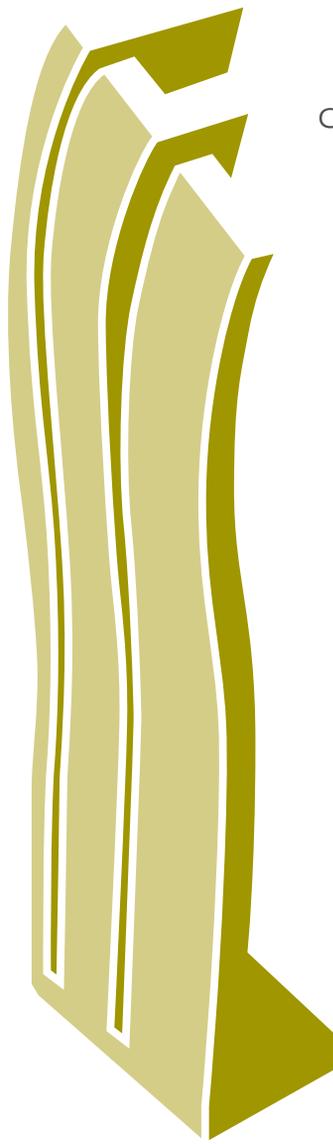
PREMIO CATALUNYA EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ABACCUS

PREMIO CATALUNYA EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: AMGEN

PREMIO CATALUNYA EMPRESA FLEXIBLE CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: GOVAQ

Si quiere ver todas las prácticas galardonadas, consulte la página web de CVA:

www.cvalora.com



Abaccus
Aceites Maeva
Amgen
Amusal
Asepeyo
Banesto
Caja Madrid
Cein
Coface
Decepal
EITT
Ferrovial
Formastur
Francis Lefebvre
Govaq
Hero
IBM
Isastur
Janssen Cilag
Lacera
Laguardia
Microsoft
Motiva
MRW
Nestlé
Nokia
Novartis



LAS MÁS FLEXIBLES

TopFlexibles

Novasoft
Otto Walter
P&G
Putzmeister
Qid
REE
Roche
Suan Farma
TQ Technol
Vodafone
Wincor Nixdorf

