

FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

CULTURA FLEXIBLE

DIVERSIDAD E IGUALDAD

4^a

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



2014 VIGÉSIMO ANIVERSARIO DEL AÑO INTERNACIONAL DE LA FAMILIA



MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA Y LA INFANCIA





A thick, wavy purple line curves across the right side of the page, starting from the top right and moving downwards. A thin purple line follows a similar path to its left.

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



CON LA COLABORACIÓN DE:

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia

CVA (Comunicación de Valor Añadido)

REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DEL CONTENIDO:

CVA

www.cvalora.com

 @empresaflexible

 Premio Empresa Flexible

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Manuel Tirado Domínguez

PRODUCCIÓN:

Bryce Comunicación

DEPÓSITO LEGAL: M-00000-2014

ANÁLISIS

¿HAY MAYOR EQUILIBRIO DE VIDA EN LAS GRANDES EMPRESAS?.....	10
EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL APOYO A LA FAMILIA COMO INSTITUCIÓN BÁSICA DE ARTICULACIÓN SOCIAL.....	14

PRIMERA PARTE:

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR.....	18
--	----

SEGUNDA PARTE: EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS.

ALPHABET ESPAÑA.....	28
ASOCIACIÓN DE EDUCADORES LAS ALAMEDILLAS.....	34
MUTUA UNIVERSAL.....	38
PEPSICO.....	42
PHILIPS.....	46
PREMATÉCNICA.....	50
LABORATORIOS QUINTON.....	54
UNIPRESALUD.....	58

España ha vivido en las últimas décadas procesos de cambio de nuestras estructuras sociales y económicas de gran calado. La capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, a las nuevas demandas, a las circunstancias no siempre fáciles de nuestro entorno, ha resultado y sigue resultando imprescindible.

6

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 de dificultad, resulta evidente que la flexibilidad es la herramienta adecuada para encontrar soluciones a los retos planteados y, de manera singular, para dar una respuesta integradora y no excluyente a muchas situaciones.

El nuevo modelo de organización familiar basado en la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en la atención a las necesidades domésticas y de cuidado de los hijos e hijas, exige una respuesta diferente y más ajustada a las necesidades de nuestro tiempo y de nuestra sociedad por parte de las empresas.

Ni las mujeres ni los hombres son lo que eran, no responden a los mismos estímulos ni tienen las mismas expectativas y demandas que antaño, ni las estructuras familiares se ajustan ya sólo a los patrones tradicionales, ni las empresas son o deberían ser como siempre han sido. Todo cambia y es preciso repensar, replantearnos prácticas obsoletas o inercias, que no sirven ya en un mundo globalizado y diverso.

En este sentido, el debate de la conciliación de la vida familiar y la corresponsabilidad 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 y racionalización 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.

En el marco de la responsabilidad social corporativa, se abren paso, cada vez con más fuerza en los países más avanzados, las políticas empresariales flexibles y familiarmente responsables. De hecho así se recoge expresamente en la recientemente aprobada Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, que contempla el impulso de actuaciones dirigidas a la conciliación y la corresponsabilidad mediante la aplicación de fórmulas como el teletrabajo, la organización flexible del trabajo y otras que faciliten la racionalización de los horarios y la conciliación, promoviendo asimismo prácticas empresariales familiarmente responsables, a través del apoyo a iniciativas en este ámbito.

Las empresas no pueden ser ajenas a la sociedad donde se ubican. Deben intentar sacar el mejor provecho de su capital social y humano pero incorporando, como una dimensión estratégica más de la organización, prácticas respetuosas y atentas a las necesidades familiares y personales.

Parece cada vez más evidente que la calidad de las condiciones en que se desarrolla la actividad laboral, entendida en un sentido amplio, supone un requisito para la mejora de la productividad de las empresas, en la medida en que permite incrementar la motivación y compromiso de los empleados y facilita la captación y la retención del talento.

Por ello, desde el Ministerio el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, se está incorporando la necesaria implicación de las empresas en la mejora de la conciliación y la

corresponsabilidad como instrumento imprescindible en la consecución de los objetivos de los Planes Estratégicos que se están impulsando, como el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2013-2016 o el Plan Integral de Apoyo a la Familia 2014-2017.

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 en nuestro país, cuyas experiencias se recogen aquí, y que han obtenido en los últimos años los Premios Empresa Flexible, que CVA organiza en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Ejemplos de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable, y competitivo y rentable a la vez.

Esperamos que esta cuarta Guía que tienen entre sus manos, ayude a mostrar caminos realistas (en la medida en que ya se están aplicando, 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.

SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD



A



ANÁLISIS 1

JUAN CARLOS CUBEIRO,

DIRECTOR DE TALENTO DE MANPOWERGROUP
Y CEO DE RIGHT MANAGEMENT.

MUCHOS PODEMOS TENER LA SENSACIÓN DE QUE LAS GRANDES COMPAÑÍAS (EMPRESAS MULTINACIONALES, DEL IBEX 35, CON MILES DE EMPLEADOS) FAVORECEN LAS POLÍTICAS DE EQUILIBRIO DE VIDA (PREFIERO LOS TÉRMINOS “EQUILIBRIO DE VIDA” Y “EMPRESAS FLEXIBLES” A LOS DE “CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL”, PORQUE LA CONCILIACIÓN NO SIEMPRE SIGNIFICA QUE ACTUEMOS EQUILIBRADAMENTE).

¿HAY MAYOR EQUILIBRIO DE VIDA EN LAS GRANDES EMPRESAS?

Efectivamente, las organizaciones grandes suelen mostrar, desde Recursos Humanos, distintas políticas de gestión de personas con el ánimo de fidelizar el talento, que van desde la guardería de los hijos de de tres años de los empleados, a la salida del centro de trabajo a una hora prudencial. Y sin embargo, compartimos con harta frecuencia la imagen de los profesionales de las grandes empresas agobiados ante una ingente cantidad de trabajo, permanentemente conectados (incluso por las noches y los fines de semana), respondiendo correos electrónicos a horas intempestivas, siempre con proyectos internos y externos pendientes...

Hay una clara dicotomía entre esas políticas avanzadas, que son un enorme atractor de talento y de “marca de empleabilidad” (imprescindible en entornos muy competitivos) y esa cierta ansiedad de los profesionales de las compañías de cierto tamaño por abarcar más de lo que es humanamente posible. ¿Qué hay de cierto en esta (tal vez aparente) contradicción?

Tom Peters, el megagurú que escribió hace más de 30 años ‘En busca de la Excelencia’, y que sigue en el candelerero (su último libro ‘Las pequeñas grandes cosas’ es altamente recomendable), ha acuñado una frase que da mucho que pensar: “La pasión sin sistema es tan peligrosa como el sistema sin pasión”. Efectivamente, el sistema sin pasión genera en las organizaciones una sensación de rutina, de languidez, incluso de aburrimiento. La empresa puede contar con todo tipo de procedimientos, pero se encuentra falta de pulso, de latido, de vida. Y, en el otro extremo, la pasión sin sistema (que podemos observar en determinadas pymes de potencial alto crecimiento, con gente “que se come la hierba”, como se dice en el argot deportivo, pero que improvisan con frecuencia en su funcionamiento) provoca que se disipe mucha energía, porque no se actúa eficientemente. La clave, evidentemente, está en

combinar esa pasión de la que tanto presumimos los latinos con un sistema propio de una empresa de alto rendimiento: con estrategia, estructura, sistemas de información y comunicación, valores compartidos, perfiles de cualidades, un estilo de liderazgo bien definido y un clima laboral de satisfacción, rendimiento y desarrollo.

Las grandes empresas han de partir de procesos bien definidos e instalados que favorezcan el equilibrio de vida; es la condición necesaria, imprescindible, pero no suficiente. Por fortuna, este tipo de compañías (no olvidemos que en España existen alrededor de tres millones de “empresas”, de las que apenas 24.000 cuentan con más de 50 empleados y de ellas, 3.800 disponen de plantillas de más de 250 profesionales) han avanzado en sus políticas en esta línea, como en tantas otras. Toda Dirección de Recursos Humanos que se precie (que forme parte de una empresa suficientemente flexible) ha diseñado e implantado las políticas de atracción, fidelización, formación y desarrollo de talento ligadas al equilibrio de vida.

12

Lo que ocurre es que de igual forma que las habilidades no se convierten automáticamente en comportamientos, en conductas (además de saber, es necesario querer y poder, de modo que la aptitud se acompañe de la actitud adecuada), las políticas no se convierten automáticamente en prácticas. Por ejemplo, una empresa familiar, de cultura presencialista, insistente y en la que todas las decisiones pasan por el dueño, partidario de la microgestión (todavía las hay en nuestro país, desgraciadamente) no cambia su forma de hacer las cosas de la noche a la mañana porque sea adquirida por una multinacional y deba adoptar las políticas que emanan de la sede corporativa.

Las empresas grandes, como las pymes, han de ser conscientes de que el equilibrio de vida es garantía de rentabilidad y competitividad, porque el presencialismo (estar horas y horas en la oficina) supone rendimientos decrecientes, agotamiento, pérdida de felicidad y de creatividad (está comprobado científicamente que l@s profesionales más felices son el triple de creativ@s). Las empresas realmente profesionales cuentan con una Dirección por Objetivos frente al presencialismo trasnochado, con líderes versátiles, con equipos de verdad, con valores que impulsan el desarrollo integral de la persona.

Que las prácticas de equilibrio de vida sean reales, se vivan en el día a día, depende, sobre todo, de la cultura corporativa, del “modo en que se hacen las cosas en el día”. Es un modo de adaptación interno y de aprendizaje externo que se percibe (y se emula) en el día a día de la empresa, que asumen de forma natural quienes llevan años en la compañía y “aprehenden” quienes se incorporan a ella. Hemos de tener cierto cuidado en que los valores (loables y nobles, sin duda) no entren en conflicto con el equilibrio deseado.

Por ello, la conexión entre la cultura corporativa y el liderazgo es esencial (hay suficiente literatura científica, desde John Kotter hasta la actualidad, que lo demuestra). Los líderes guían en un determinado contexto (dominado por la cultura de la organización) y, simultáneamente, la desean transformar para adecuarse al ritmo de los tiempos. Nunca debemos olvidar que el Liderazgo es ejemplo, que el ejemplo hace al/ a la líder y que por tanto, en palabras de Ralph Waldo Emerson, “lo que haces habla tan alto que no me deja escuchar lo que dices”. Las prácticas se implantan si los líderes, a todos los niveles, lo hacen así, desde la baja maternal a la puntualidad (de entrada y de salida) de las reuniones. En la empresa, como en el deporte, el éxito requiere de disciplina.

La otra paradoja es fichar personas apasionadas, vocacionales, que les entusiasme su trabajo y que, como talento que son, se ponen en valor, con el riesgo de que trabajen demasiado (a voluntad). Por ello, parte del liderazgo es “capacitar” a los colaboradores de que deben cuidarse de ello. Un/a profesional es más valioso en la medida en que no descuide a su familia, a sus amistades, a su red social que favorece su estabilidad, madurez e inteligencia emocional.

Esta es una carrera sin fin. De lo poco que podemos sentirnos seguros, es que el equilibrio es más que la falta del mismo.

A

ANÁLISIS 2



NURIA FUERTES,
COORDINADORA DE PROGRAMAS DE EMPLEO Y
DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE
COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID, EXPERTA EN
IGUALDAD Y CONCILIACIÓN.

UNA DE LAS PRINCIPALES NECESIDADES A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS EN LA ACTUAL COYUNTURA ECONÓMICA ES LA DE OPTIMIZAR SU ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTIÓN EN ARAS DE LOGRAR COMPAÑÍAS MÁS FLEXIBLES Y CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO Y DE RESPUESTA A DIVERSAS CONTINGENCIAS. LA AUSENCIA DE ESTAS CAPACIDADES HA COMPROMETIDO LA SUPERVIVENCIA DE UN NÚMERO IMPORTANTE DE EMPRESAS, SOBRE TODO PYMES, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL APOYO A LA FAMILIA COMO INSTITUCIÓN BÁSICA DE ARTICULACIÓN SOCIAL

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR

La implementación de estrategias dirigidas a la optimización de los recursos humanos y de desarrollo de personas forman parte de estas capacidades de las empresas y, enmarcadas en ellas, se encuentran las medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar que otorgan a las empresas la flexibilidad que precisan, conjugando las necesidades de conciliación de la plantilla que conforma las compañías, con la incorporación de nuevas formas de trabajo que repercuten de manera positiva en la rentabilidad y productividad de las empresas. En este sentido, las políticas de conciliación van a permitir atender de manera más efectiva los picos de trabajo, a la vez que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras, siempre que las medidas incorporadas respondan a un diagnóstico exhaustivo llevado a cabo en la organización. En definitiva, no se trata de trabajar menos, sino de trabajar mejor.

Para lograr una conciliación real de las distintas esferas, siendo necesaria la implicación de los agentes políticos, sociales y de la propia población trabajadora, se torna como imprescindible el papel que deben jugar las empresas articulando las medidas necesarias para que se produzca. La conciliación, así entendida, no se asocia con el sexo femenino y con la maternidad, sino que se entiende como un instrumento para superar los desequilibrios entre el tiempo de trabajo, el tiempo familiar y el tiempo personal.

Es innegable que el hecho de que la población trabajadora pueda conciliar, va a influir positivamente en su calidad de vida, permitiendo un mayor desarrollo profesional, tiempo para el enriquecimiento personal, disminución del estrés, etc.

Por otro lado, a nivel empresarial, la incorporación de medidas de conciliación dota a las compañías de la flexibilidad que precisan en el marco económico actual. Esto se une a argumentos empresariales de mejora de la imagen corporativa (a nivel interno y externo), mayor atracción y retención del talento, aumento de la motivación y de la identificación con la compañía de empleados y empleadas, mejora del clima laboral, disminución del absentismo, menor rotación y bajas, mayor capacidad de adaptación ante contingencias, etc.

De todos modos, hay que precisar que, aunque los beneficios a nivel de aumento de la productividad y de la rentabilidad de las empresas son argumentos que facilitan la implementación de medidas de conciliación en las organizaciones, no es menos cierto que de la incorporación de estas medidas se derivan beneficios indirectos a nivel global para la sociedad en general, influyendo en el aumento de la natalidad, en la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y en el cuidado de personas dependientes, en la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres, reducción del fracaso escolar, crecimiento de sectores económicos como el del ocio, comercio, espectáculos, hostelería..., constituyendo un elemento de responsabilidad social corporativa. Deteniéndonos en el ámbito familiar y de corresponsabilidad en el hogar, las medidas de conciliación se vuelven un instrumento muy potente a la hora de reducir las desigualdades entre hombres y mujeres y de favorecer la corresponsabilidad familiar.

Aunque se ha hecho mención, con anterioridad, a que la conciliación no se centra únicamente en los ámbitos de cuidado de personas dependientes y de la maternidad, es un hecho que, a día de hoy, continúan existiendo diferencias muy significativas en el uso de los tiempos, por parte de hombres y de mujeres, duplicando las mujeres respecto a los hombres, el tiempo que dedican al ámbito doméstico y de cuidado familiar, patrón que se aprecia, incluso, cuando en una familia la mujer tiene un trabajo remunerado y el hombre no. Este hecho, ligado a la asunción de estereotipos y roles de género, tiene una importante repercusión en la discriminación que, todavía hoy, sigue afectando a la mujer en el acceso y mantenimiento del empleo, así como en lo referente a su promoción profesional y ocupación de cargos de responsabilidad dentro en las empresas, puesto que se asume que las mujeres tienen un papel a nivel doméstico y familiar que compromete su dedicación al trabajo remunerado.

Por supuesto, es de gran relevancia para que el desarrollo profesional de las mujeres no se vea resentido, así como para evitar la doble jornada laboral y el solapamiento del tiempo personal y el doméstico, que en el entorno familiar se potencie la corresponsabilidad, asumiendo los distintos miembros de la familia la responsabilidad de las tareas a realizar y no suponga una mera colaboración o “ayuda”. En este sentido, la sensibilización a nivel social y el cambio cultural y de patrones tradicionales va a ser fundamental, pero crucial va a ser, asimismo, el papel que van a jugar las empresas en el apoyo a la familia como institución básica de articulación social.

Así, la incorporación de la igualdad de oportunidades y de medidas de conciliación en la gestión empresarial van a constituir un valor estratégico para la optimización de los recursos humanos que repercutirá de manera positiva en la rentabilidad de las empresas, suponiendo una herramienta de gran relevancia en la gestión del talento, pero, por otro lado, no hay que obviar que estas políticas empresariales van a tener una importante incidencia en el ámbito de la corresponsabilidad familiar, sobre todo en el sentido de la implementación de medidas de conciliación que no vayan exclusivamente dirigidas a madres trabajadoras (lo cual favorecería un mantenimiento de los roles tradicionales) y a las acciones de fomento de su disfrute por parte de los hombres.

En este disfrute de las medidas de conciliación por parte de los hombres y la incidencia que este hecho va a tener en la corresponsabilidad en el ámbito familiar, las empresas van a tener una clara influencia. Hoy día, seguimos asistiendo a un panorama empresarial en el que se penaliza el acogimiento a medidas de conciliación y, en el caso de los hombres, no se concibe, en muchos casos la solicitud de las mismas, sobre todo en lo que tiene que ver con cuidado de personas dependientes, tareas que siguen asociándose con el sexo femenino y la maternidad. Por esto, las empresas que apuestan por la igualdad de oportunidades en su gestión contribuirán a la transformación de la sociedad, tornándola más igualitaria, siendo un reflejo de esa nueva cultura organizacional gestada en el interior de las empresas. En definitiva, para lograr un cambio social que garantice una sociedad más igualitaria e inclusiva y un equilibrio entre el tiempo dedicado a las distintas esferas de la vida, es fundamental el impacto que tengan las medidas que se adopten en el seno de las empresas, como agentes económicos de la sociedad que precisamos transformar.



PARTE

1



1

PARTE 1

PRÁCTICAS DE ÉXITO



MARISA CRUZADO,
CONSEJERA DELEGADA DE CVA.

EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL APOYO A
LA FAMILIA COMO INSTITUCIÓN BÁSICA
DE ARTICULACIÓN SOCIAL

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR

Aunque las políticas de equilibrio se desarrollan en el ámbito personal, considerado más amplio que el meramente familiar, es cierto que las principales responsabilidades que asumen las personas en activo suelen pertenecer a esta dimensión de su vida.

Hijos pequeños, adopciones internacionales, cuidado de personas con discapacidad o mayores dependientes conforman la realidad de muchos empleados. Son además éstas unas responsabilidades que suponen no sólo un esfuerzo económico sino sobre todo, de dedicación y de tiempo.

En este ámbito, la corresponsabilidad es el primer paso para conseguir un mejor equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus miembros. Pero existen otros factores como la monoparentalidad, las parejas del mismo sexo, las adopciones internacionales etc, que plantean supuestos que no están recogidos en muchos convenios o no están regulados, pero que son una realidad que las empresas deben contemplar y asumir.

A la hora de establecer un modelo de organización flexible, y una vez que se ha definido un modelo de gestión por objetivos y/o resultados, el siguiente paso es establecer cuál es el perfil de nuestra plantilla para poder definir sobre qué ámbitos del equilibrio personal, familiar y profesional debemos trabajar.

El planteamiento más realista es que además, este perfil evolucionará al mismo ritmo que la empresa y que las políticas definidas hoy pueden quedar obsoletas en unos años. Es por tanto necesario replantear cada cierto tiempo qué estamos haciendo, cómo lo están percibiendo

nuestros empleados, qué echan de menos y cómo podemos responder a sus demandas. No hay que olvidar, que el objetivo del modelo es aumentar la productividad, optimizar los recursos, reducir el absentismo y ahorrar costes, es decir, conseguir un modelo de organización competitivo y rentable.

A continuación, describimos una serie de políticas de éxito recogidas, durante los últimos diez años, de las empresas españolas que han presentado sus candidaturas a los Premios Empresa Flexible, organizados por Comunicación de Valor Añadido (CVA), en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Incluye por tanto políticas desarrolladas en empresas de todos los tamaños y sectores de actividad, españolas y multinacionales, y distribuidas por todo el territorio.

Las dividimos en tres grandes grupos de políticas:

22

- ✓ Gestión de la diversidad familiar de los empleados
- ✓ Atención a otros dependientes
- ✓ Ayudas a la inclusión social

1. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD FAMILIAR DE LOS EMPLEADOS

Recogemos en este apartado las mejores políticas implantadas por las empresas enfocadas a facilitar el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de los empleados con familias numerosas o los que forman una unidad familiar monoparental o monomarental.

1.1. Familias numerosas. En nuestro país se considera familia numerosa a aquella que tiene al menos tres hijos. Desde el punto de vista de la administración, tienen una serie de ventajas fiscales, además de ayudas y subvenciones en las matriculas escolares y universitarias públicas; medios de transporte, impuestos sobre bienes inmuebles, etc. Sin embargo, teniendo en cuenta que España sigue siendo el país de la UE con el índice más bajo de natalidad,

es importante poner en valor el esfuerzo realizado por las familias que rompen la inercia y tienen un mayor número de hijos.

¿Qué pueden hacer las empresas para facilitar el equilibrio de los empleados con estas características familiares?

» **Flexibilidad horaria de entrada y salida.** Es cada vez más habitual ver a los padres llevando a sus hijos al colegio por la mañana o recogéndolos por la tarde. De esta forma, se fomenta la corresponsabilidad entre las parejas.

» **Días de asuntos propios.** Algunas empresas permiten a sus empleados disfrutar por horas los días de asuntos propios. Así pueden repartir el tiempo y acudir a temas médicos de sus hijos, reuniones con profesores, etc.

» **Ampliar permisos en el caso de partos múltiples.** Tanto para padres como madres. La ampliación del permiso por encima de lo que establece la Ley oscila entre los días y los quince días, tanto para padres como para madres. Además, se permite disfrutar estos permisos en función de cada caso. Estos permisos incluyen la cobertura del 100% del salario.

» **Asesoramiento en mediación familiar.** Cuando los hijos crecen los problemas también. Al tema logístico se unen los conflictos, la desorientación, etc. Algunas empresa ofrecen a sus empleados con hijos adolescentes servicio de asesoramiento, así como para temas concretos como trastornos alimenticios, etc.

» **Ayudas logísticas.** Hay empresas que ponen a disposición de empleados con varios hijos descuentos en la compra de coches con más de cinco plazas y en el caso de viajes, descuentos a partir del quinto miembro de la unidad familiar.

1.2. Familias monoparentales. Se refiere a familias formadas por un sólo adulto con uno o varios hijos a su cargo. Esta realidad, supone efectos en tres dimensiones: legal, económica y práctica. No nos corresponde en esta guía adentrarnos en las dos primeras, pero las políticas de equilibrio de la vida profesional y personal que implantan las empresas sí inciden sobre la tercera dimensión.

La monoparentalidad o monomarentalidad se produce o bien por divorcios, separaciones o viudedad. Pero también por adopciones de padres o madres solteros. También hay causas sociológicas, como la inmigración o la encarcelación.

Cuando las causas son las relacionadas con el estado civil de los adultos, algunas empresas ofrecen medidas para que sus empleados puedan equilibrar su vida profesional, personal y familiar.

- » **Horario flexible de entrada y salida.**
- » **Cobertura de custodias.** Los padres divorciados pueden comprimir su jornada de forma que puedan coger libres los días laborales en los que deben hacerse cargo de los hijos.
- » **Asesoramiento legal.** Para solicitar ayudas, conseguir reducciones fiscales, apoyo psicológico, etc
- » **Ayudas a la adopción.** Algunas empresas conceden permisos no retribuidos para poder viajar al país de destino de la adopción. La Ley concede permisos de maternidad y paternidad para los padres que se embarcan en ello para formar una familia monoparental.
- » **Ampliación del permiso de paternidad.** La Ley concede los mismos permisos de maternidad y paternidad en el caso de las adopciones. Algunas empresas, conscientes de la dificultad que supone para los hombres este proceso, puesto que el permiso es mucho más reducido, lo igualan al de las mujeres en estos casos manteniendo el 100% del sueldo.
- » **Prioridad en las ayudas económicas.** Las empresas que cuentan con una bolsa económica anual para ayudas de guardería, escolares etc, dan prioridad a los empleados cuya unidad familiar es monoparental con objeto de que puedan cubrir sus necesidades personales.
- » **Teletrabajo.** Cuando a la situación de monoparentalidad se suman otras cuestiones como largos desplazamientos, las empresas ofrecen la posibilidad de teletrabajar de forma que estos empleados puedan cumplir con sus obligaciones personales y profesionales.

» **Cambio de centro de trabajo.** Cuando es posible porque la empresa tiene una gran dispersión geográfica, se ofrece a los empleados de familias monoparentales acercar el centro de trabajo a su lugar de residencia o al colegio o guardería de sus hijos para facilitar el equilibrio personal y familiar.

2. ATENCIÓN A OTROS DEPENDIENTES

Nos referimos en este epígrafe a empleados que tienen a su cargo o bien personas con discapacidad (sean o no menores de edad) o mayores.

2.1. Personas con discapacidad. En general las empresas trabajan en dos ámbitos de actuación. Por un lado, la contratación de personas con discapacidad siguiendo el marco establecido por la Lismi (Ley de Integración Social del Minusválido) que define una cuota porcentual de empleados de este colectivo o bien, la subcontratación de servicios desarrollados por empresas que dan empleo a personas con discapacidad ya sea psíquica o física.

» **Prioridad en la contratación.** En este sentido, algunas empresas abren la bolsa de trabajo a los familiares con discapacidad de los empleados, dándoles prioridad en la contratación.

» **Ayudas económicas.** Muchas empresas conceden ayudas económicas a los empleados que tienen a su cargo hijos con alguna discapacidad. Estas ayudas no tienen ningún límite de edad

» **Programas de voluntariado.** Cada vez son más las empresas que implantan medidas de flexibilidad que hacen posible que los empleados participen en actividades de voluntariado a través de la cuáles se llega a personas con discapacidad.

» **Asesoramiento.** Algunas empresas ofrecen a sus empleados asesoramiento en materia de discapacidad ayudando en la identificación de la discapacidad, la búsqueda de asociaciones u organismos competentes, solicitud de ayudas sociales, apoyo legal...etc

2.2. Mayores dependientes. En 2013 más del 19% de la población tenía más de 65 años. La inversión de la pirámide poblacional es una realidad en nuestro país, que sigue teniendo el índice de natalidad más bajo de la Unión Europea y está abocado a sufrir un envejecimiento progresivo que ya está teniendo consecuencias en términos de gasto social, retraso de la edad de jubilación, etc. La realidad es que muchas personas deciden no tener hijos pero todas, tenemos padres. Y en algunas empresas en las que la plantilla tiene una media de edad que supera los 40 años, los problemas de los empleados pasan más por la atención a las personas mayores que dependen de ellos que de los hijos que, o no existen, o ya han crecido. Con una particularidad: son situaciones que pueden prolongarse muchos años en el tiempo y que tienden a agravarse. Entre las políticas que están implantando las empresas, destacan:

» **Ayudas económicas.** Son las menos y suelen variar en función del nivel de dependencia.

» **Horario flexible.** Para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades personales, acompañando a los mayores a su cargo al médico, al centro de día, etc.

» **Jubilación paulatina.** Para evitar el shock que produce la jubilación, algunas empresas preparan a sus empleados reduciendo horarios de trabajo y facilitándoles el desarrollo de actividades que faciliten el cambio a la realidad de estar jubilado.

» **Programas de mentoring.** Contando con la colaboración de personal a punto de jubilarse para que sirvan de mentores de jóvenes con potencial. De esta forma, se aprovecha el conocimiento de los empleados de más edad y se trabaja la gestión de la diversidad.

» **Voluntariado.** El cuidado de mayores y las visitas a los centros de día se incluyen en los programas de voluntariado de numerosas empresas que facilitan tiempo a sus empleados para que puedan dedicarse a estas tareas sociales, fomentando la participación.

» **Asesoramiento.** Cada vez es más habitual que a través de las intranet, las empresas ofrezcan a sus empleados información sobre temas de salud, dependencias y cuidado de mayores, que incluye pautas para detectar enfermedades como el Alzheimer o referencias para acceder a ayudas, subvenciones etc.

3. AYUDAS A LA INCLUSIÓN SOCIAL

Nos referimos en este apartado a todas las políticas que las empresas implantan con el objetivo de ayudar a los colectivos más desfavorecidos de la sociedad.

3.1. Víctimas de violencia de género. Esta sigue siendo una realidad en la sociedad española. En general, existe una gran diferencia de las necesidades de estas personas, sobre todo en función de su nivel económico y de la red familiar con que cuentan. Las personas con menos recursos y que están solas o lejos de sus familiares, encuentran más dificultades para salir de estas situaciones de conflicto. Las empresas han desarrollado los siguientes mecanismos de ayuda:

- » **Traslado de centro de trabajo.** A través de un protocolo interno y confidencial se facilita el traslado de centro de trabajo a la persona víctima de violencia de género.
- » **Asesoramiento.** Algunas empresas incluyen servicios de asesoramiento psicológico gratuito para personas víctimas de violencia de género.
- » **Apoyo logístico.** Cuando la persona víctima de violencia de género tiene hijos a su cargo, la empresa pone a sus servicio un servicio logístico para ayudarle con el cambio de residencia, centro escolar o guardería en su caso, etc

3.2. Ex convictos. Una de las principales dificultades para la reinserción social de las personas que han sido condenadas a penas de cárcel es la falta de empleo. Algunas empresas colaboran con asociaciones y ONG que dan trabajo a este colectivo para el desarrollo de tareas de baja cualificación en función de sus capacidades

3.3. Jóvenes en riesgo de exclusión. Las empresas ofrecen puestos de trabajo temporal y de baja cualificación a jóvenes en riesgo de exclusión de forma que tengan una oportunidad de evitarlo. Suelen ser jóvenes marginados o madres adolescentes. En general, se hace a través de asociaciones o entidades sin ánimo de lucro.



PARTE

2



FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **180** person icon = 10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **38,5** años

EMPRESA DE:
**RENTING DE
VEHÍCULOS**

ALPHABET ESPAÑA

MUJERES EN PLANTILLA

 **53%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **20%**

EL IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD EN UN PROCESO DE FUSIÓN

Las empresas que ofrecen servicios a empresas se ven en la necesidad de organizar su jornada de trabajo teniendo en cuenta esta realidad. Por esto, la empresa de rentig de vehículos Alphabet España tiene claro que la implantación de sus sistema de gestión flexible debe incorporar elementos que sean un diferencial en el mercado y al mismo tiempo, incidan positivamente en la productividad y la calidad de servicio. El éxito de su modelo se refleja en los buenos resultados obtenidos en el proceso de fusión que ha llevado a cabo y en el que ha conseguido integrar a las plantilla de ambas empresas y homogenizar sus beneficios.

31

Así, la empresa tiene establecido un horario de jornada partida para todos los empleados excepto para los que se han acogido a una reducción de jornada. Para evitar el absentismo y optimizar el horario, los empleados tienen un margen de dos horas en el horario de entrada y de salida, de forma que puedan adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales y familiares. Todos los viernes del año, la jornada es intensiva de 8,30h a 14,30h y en los meses de verano se trabaja de 8,00h a 15,00h. Los días de vacaciones anuales van de 22 a 25 en función de la antigüedad ya demás se ponen a disposición de toda la plantilla tres días de asuntos propios. El teletrabajo es también una práctica habitual, principalmente a partir del nivel de supervisor y la empresa pone a disposición del empleado la tecnología necesaria y la conexión a Internet.

POLÍTICAS DE EQUILIBRIO

Alphabet ofrece numerosas opciones a sus empleados que incluyen ayudas económicas y servicios que favorecen el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar. Por ejemplo,

toda la plantilla recibe cheque restaurante por valor de 7 euros al día. Los que no quieran salir a comer, pueden hacerlo en las instalaciones equipadas para ello y además, la empresa ha instalado máquinas de vending a las que se accede con una tarjeta monedero y a precios subvencionados por la empresa.

Los empleados con hijos de entre 0 y 3 años pueden obtener beneficios fiscales incluyendo el cheque guardería en su paquete retributivo. Además, reciben de la empresa una ayuda de 25 euros al mes. También pueden obtener beneficios fiscales los empleados que incluyan una ayuda al alquiler como parte de su retribución.

Todos los empleados disfrutan de seguro de vida, de accidentes y de salud. En este último caso, además, los empleados pueden incluir en su póliza a los miembros del núcleo familiar con importantes descuentos. Los trabajadores con más de dos años de antigüedad disponen también de un plan de pensiones.

32

La empresa se ha preocupado además de ampliar los servicios a sus empleados y conseguir precios ventajosos, por ejemplo con una empresa de catering, un gimnasio o un fisioterapeuta.

Por su actividad, la empresa tiene una especial sensibilidad en todo lo referente a los vehículos y la circulación. Así, pone plazas de aparcamiento a disposición de sus empleados y también importantes descuentos en la compra o el renting de coches. Además, y para los empleados que no conducen, la empresa dispone de una lanzadera desde la estación de tren más cercana a sus instalaciones.

La formación continua de los empleados es también otra de las apuestas de la empresa. Cuenta con un programa que incluye cursos internos y externos principalmente presenciales y que se imparten dentro del horario laboral. Además, ofrece ayudas para máster y posgrados del 50% del importe, siempre que esté relacionado con el puesto de trabajo. En caso de cursos de menor nivel, y por petición del empleado, llegan a financiar el coste total, siempre que el inmediato superior lo considere justificado.

COMITÉ DE CONCILIACIÓN

Aunque la empresa no llega a los 100 empleados, las políticas de equilibrio se consideran una herramienta de competitividad y mejora de la calidad de vida por lo que han creado un Comité de Conciliación compuesto por los denominados “agentes de cambio”, voluntarios que se encargan de gestionar las sugerencias y solicitudes de la plantilla. Además, tanto la dirección como los mandos intermedios están totalmente involucrados en la implantación de medidas de flexibilidad y en su difusión y uso.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **88** i=10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **42,3** años

EMPRESA DE:
**SERVICIOS
SOCIALES**

ASOCIACIÓN DE EDUCADORES LAS ALAMEDILLAS

MUJERES EN PLANTILLA

 **58**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **2**

LA FLEXIBILIDAD NO ESTÁ REÑIDA CON LA ASISTENCIA SOCIAL

Entidad dedicada a la intervención social, la mayoría de sus profesionales trabajan vinculados a los Servicios Sociales de las Administraciones Públicas de ayuntamientos y mancomunidades de las comunidades autónomas. La asociación desarrolla un trabajo que en la mayoría de los casos provoca un nivel de implicación personal muy elevado, porque gestionan casos de personas con serios problemas de integración social. El elevado índice de estrés emocional de los profesionales que trabajan en Las Alamedillas es una de las razones por las que la dirección decidió empezar a trabajar en medidas de equilibrio de vida profesional, personal y familiar en un intento de mejorar su calidad de vida y facilitarles la conciliación.

35

Como filosofía, entienden que una persona que se dedica a dar apoyo psicosocial a familias desestructuradas, jóvenes con problemas de reinserción y nuevos núcleos familiares destruidos por la crisis, necesitan mantener el equilibrio en su propio ámbito familiar, como medida de refuerzo. La empresa es consciente del esfuerzo que llevan a cabo los empleados para rendir al máximo en el trabajo. Y también, que la flexibilidad permite mantener el equilibrio profesional necesario para mejorar la eficiencia y calidad.

El punto de partida para establecer ese equilibrio se sustenta sobre una estructura de trabajo en base al cómputo anual que establece el convenio, es decir, 1.680 horas al año de lunes a viernes. Con esta referencia, cada trabajador establece su propio horario laboral, teniendo en cuenta el tipo de intervención social que lleva a cabo. Gracias a esa base de horas anuales, la plantilla organiza el trabajo según sus funciones y las necesidades de intervención, siempre bajo supervisión de la coordinación técnica y en colaboración con el resto de integrantes de los equipos.

Esta flexibilidad total a la hora de establecer la jornada de trabajo se debe a que el tipo de actividad que llevan a cabo demanda que cada empleado (trabajador/a social, educador/a social, orientador/a sociolaboral) organice su agenda en función de la necesidad de la persona o familia a la que presta el servicio social. Independientemente, desde la entidad son conscientes de la necesidad de mantener un control y organización para poder coordinar todo el trabajo y atender situaciones inesperadas.

PUESTOS DE SUSTITUCIÓN COMO MEDIDA ANTIPARO

Desde Alamedillas, además de contemplar la normativa específica sobre los permisos de maternidad y paternidad, así como lactancia (ampliado dos días extras), se ha ampliado la posibilidad de reducir la jornada por la guarda legal mientras se mantenga la escolarización en primaria. Dicha medida cumple dos objetivos. Por un lado favorecer el cuidado de los menores y por otro crear empleo, ya que la asociación contrata personal para cubrir esta reducción de jornada.

36

Además, la dirección ha estudiado y definido la implantación de otras medidas dirigidas a mejorar su propuesta de equilibrio. Así, concede ayudas para el transporte para mejorar la movilidad de los empleados; imparte cursos de formación adaptándose a los horarios de las personas que los van a recibir, procurando que no intercedan en sus responsabilidades personales; completa hasta el 100% el salario en bajas por Incapacidad Temporal y promueve el teletrabajo, facilitando los medios tecnológicos necesarios para ello.

Una medida implantada por la entidad y que ha tenido gran acogida por parte de los empleados es la figura del coordinador que, además de ser el nexo de unión entre los trabajadores sirve de apoyo en la realización de gestiones internas. Así, cuando un empleado tiene que estar durante un tiempo prolongado sin pasar por las instalaciones de la empresa, puede recurrir a él.

Además, y puesto que desarrollan una actividad con un alto impacto emocional, la dirección realiza habitualmente estudios para medir la incidencia de los riesgos psicosociales de los

profesionales y cuentan con un sistema para implantar medidas preventivas y/o correctivas para evitar problemas graves.

A pesar de los recortes que se han producido en todo el estado en materia social, las Asociación ha mantenido sus políticas de flexibilidad por entender que, precisamente, en estos momentos de mayor dificultad, la responsabilidad de su plantilla es todavía más grande puesto que, muchas veces, se ven en la obligación de dejar de prestar asistencia a familias que lo necesitan por falta de medios, y esta circunstancia no les deja indiferentes. Es entonces, cuando sus mecanismos de equilibrio son más necesarios y tienen más éxito.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **1.799** =100

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **44** años

EMPRESA DE:

XXXXXXXXX
XXXXXXXXX

MUTUA UNIVERSAL

MUJERES EN PLANTILLA

 **60,75%**

FLEXIBILIDAD QUE UNE TRADICIÓN, MODERNIDAD Y DINERO PÚBLICO

Adaptarse a las necesidades del entorno es una exigencia para todo tipo de empresas. Si además ésta desarrolla su actividad en un sector muy regulado, marcado por la intervención de la Administración y con presupuesto proveniente del dinero público, la situación se complica. En cualquier caso, el objetivo sigue siendo el mismo: ofrecer un servicio de calidad, optimizar resultados y contar con un equipo cualificado y gestionado de forma profesional. Mutua Universal pertenece a este tipo de entidades y ha encontrado en el modelo de gestión flexible un filón de trabajo para mejorar los resultados, ser eficiente y ser reconocida por el mercado como una de las mejores empresas para trabajar. Y eso que sus más de 100 años de antigüedad suponen que tenga que ir superando el peso de la tradición.

El primer reto de esta entidad fue establecer los sistemas necesarios para ofrecer flexibilidad a los dos grupos profesionales diferentes que conforman su plantilla. Por un lado el personal sanitario que trabaja por turnos porque deben ofrecer un servicio de atención al paciente 24 horas al día, 365 días al año. El segundo grupo, el de profesionales no sanitarios disfruta de jornada partida y con una flexibilidad horaria de una hora de entrada y de salida. Y todos los viernes del año y durante dos meses en verano, jornada intensiva de 8:00h a 14:00 horas. Dentro de este grupo de profesionales no sanitarios, se incluye el colectivo de administrativos que, por convenio, tienen que trabajar en jornada intensiva todo el año, de 8:00h a 15:00 horas.

Los puestos que por sus características no pueden disfrutar de flexibilidad horaria reciben una compensación de 200 euros al mes en nómina. Aquellos que tienen que trabajar los viernes por la tarde, también reciben una compensación de 35 euros al mes.

Como norma, y para respetar el cumplimiento de este horario, se ha recogido en el convenio una política de reuniones que incluye la regularización del horario para convocarlas y la planificación de las mismas para que sean lo más rápidas, organizadas y eficaces posibles.

Por su tipo de actividad, la plantilla no puede teletrabajar. Sin embargo, la tecnología está revolucionando este sector gracias a la telemedicina. Mutua Universal trabaja en la implantación de un sistema avanzado de medicina a distancia que facilita el diagnóstico y el seguimiento de los pacientes por sus médicos: Así, por ejemplo, cuando se produce una intervención quirúrgica en un centro alejado del lugar de residencia del paciente, el médico puede seguir su recuperación en su centro más cercano siempre supervisado a distancia por el cirujano. Además, para los empleados supone una herramienta de trabajo y transmisión de conocimiento pudiendo consultar con colegas de toda la red de centros de Mutua Universal para ofrecer un mejor servicio a los clientes y ser más eficientes en el desempeño de su actividad.

MÁS PARA LOS PADRES

La empresa no tiene ampliado el permiso de maternidad pero sí ha ampliado en tres días el permiso de paternidad con el fin de incentivar que cada vez lo disfruten más empleados. Además, la empresa cubre al 100% la prestación de maternidad y la de paternidad; así como las bajas por incapacidad temporal.

La empresa cuenta además con un fondo de ayuda económica que reparte anualmente y a partes iguales entre los empleados que tienen hijos de 0 a 3 años. También cuentan con una ayuda económica de 180 euros al año para los empleados que tienen un hijo con alguna discapacidad-.El seguro de vida, el plan de pensiones y un plan de retribución flexible, completan el programa de ayudas a la familia con que cuenta la entidad.

Todas las medidas están recogidas en el portal del empleado aunque primero se comunican a través de mail a todos los empleados para que vayan conociendo las novedades. La parti-

cipación de los mandos intermedios en un programa de cultura corporativa a través del cual se difunden las medidas de flexibilidad, es una de las aportaciones del Comité más valorado por los empleados en las encuestas de clima porque, entre otras cosas, ha supuesto acercar a los directivos a la plantilla.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **3.576** i=200

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **42,3** años

EMPRESA DE:
ALIMENTACIÓN

PEPSICO

MUJERES EN PLANTILLA

 **25%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **28%**

EL MODELO PIONERO EN EUROPA DE PEPSICO

Las empresas del sector Alimentación tienen el reto de establecer un modelo de gestión que favorezca la conciliación de los diferentes grupos de profesionales que las integran y que van desde técnicos en producción y distribución, hasta personal de fábrica, administrativo y comercial; colectivos con horarios, lugares de trabajo y necesidades muy diferenciadas. En un entorno competitivo y de contracción del consumo como el actual, Pepsico ha seguido defendiendo un modelo de gestión de personas que favoreciera el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus más de 3.500 empleados. Y es la primera compañía en Europa que ha incorporado estas medidas en los objetivos del Comité de Diversidad e Inclusión, con un reflejo claro en la retribución a través de los objetivos.

43

EL RETO DE “LA TURNICIDAD”

El trabajo por turnos es en principio poco flexible. La necesidad de cubrir un puesto de trabajo durante 24 horas al día obliga a organizar al personal de esa manera. ¿Cómo ofrecer flexibilidad? Pepsico ha creado un marco organizativo que permite a los empleados adherirse a un turno específico si lo necesita para cumplir con sus obligaciones personales o familiares. En el resto de los puestos, la flexibilidad horaria consiste en ofrecer un margen de una hora para entrar y salir (de 8:30h a 9:30h y de 17:00h a 18:30h) y la posibilidad de disponer de una hora o una hora y media para comer. Además, todos los viernes del año se trabaja en horario de 8:00 a 14:30 horas y en agosto, se ofrece jornada intensiva en dos modalidades: de 8:00h a 15:00h o de 9:00h a 16:00h. Además, los empleados de oficina, comerciales y otros puestos que lo permitan pueden acogerse al teletrabajo, para lo que la compañía pone a su disposición el equipo informático.

La sensibilidad de Pepsico en materia de conciliación ha hecho que se establezca la norma de evitar las reuniones de trabajo más allá de las 17:00h y que, además de los 24 días de vacaciones que tienen por convenio, los empleados tengan la posibilidad de comprar hasta 10 días más a cambio de horas extra.

LAS FAMILIAS EN PEPSICO

La compañía ha ampliado el permiso de maternidad en dos semanas más de lo que marca la Ley, y el de paternidad en una semana más. También ha ampliado a dos la hora de lactancia y, además, la concede hasta las 12 meses, en lugar de los nueve que marca la Ley. Tanto en las bajas por maternidad, como en las de paternidad, se brinda la máxima flexibilidad al empleado, de tal manera que las madres pueden acumular la maternidad, vacaciones y lactancia, alargando al máximo su periodo de maternidad; y en el caso de los padres, la semana extra que ofrece la compañía puede disfrutarse durante el primer año de vida del bebé. También es posible acogerse a una reducción de jornada hasta que el niño cumple los 12 años.

En los casos de adopción internacional, padres y madres disfrutan de dos semanas más de permiso para que puedan viajar hasta el país de origen del niño.

Existe además un programa de expatriados para ayudar a los empleados españoles que marchan fuera del país en el que se incluye al núcleo familiar. Si el empleado prefiere no desplazar a su familia, se le ofrece la opción de organizar semanas más cortas para que pueda regresar a su casa con mayor facilidad.

Otras medidas de protección a la familia son:

- ✓ Tarde libre el día del cumpleaños de los hijos hasta que cumplen 12 años
- ✓ Ayuda de 1000 euros anuales por niño hasta los tres años, que el empleado decide si quiere recibirlo como cheque guardería o en nómina

- ✓ Beca escolar para los hijos de entre 3 y 16 años de los empleados indefinidos
- ✓ Beca universitaria para los hijos de empleados
- ✓ Ayuda por hijos con discapacidad
- ✓ Cheque regalo por boda y nacimiento

OTRAS AYUDAS

Pepsico ofrece a sus empleados la posibilidad de acogerse a un periodo sabático; seguro médico que a partir de cierto nivel, incluye al núcleo familiar; cheque restaurante y comedor de empresa; plan de pensiones a partir de ciertos niveles y un programa de retribución flexible que ofrece a los empleados la posibilidad de beneficiarse de seguros dentales, de vida, o formación.

La compañía tiene un acuerdo con una empresa externa que favorece que los empleados disfruten de un portafolio de servicios que van desde la búsqueda de cuidadores, la renovación de un DNI, hasta soporte en la gestión de la declaración de la renta. La cobertura de estos servicios incluye a familiares directos.

Cuenta además con un completo programa de formación que se imparte dentro del horario laboral y pone todos los medios posibles a disposición de los empleados interesados en seguir formándose académicamente para que puedan hacerlo.

EXPORTANDO IDEAS

La empresa ha sido pionera a nivel europeo en incorporar medidas de flexibilidad dentro del plan de acción específico del Comité de Diversidad e Inclusión que además, trabaja la relación que hay entre las distintas generaciones, sexos, ideologías etc, que conviven en el lugar de trabajo. Empleados y directivos tienen incluido en sus objetivos el logro de la igualdad y e equilibrio de la vida profesional, personal y familiar.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **654** í=100

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **40** años

EMPRESA DE:
TECNOLOGÍA

PHILIPS

MUJERES EN PLANTILLA

 **33%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **30%**

INFLUENCIA INTERNACIONAL CON CARÁCTER LOCAL EN PHILIPS

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo es hoy una realidad en la mayor parte de las actividades. Sin embargo, aún quedan sectores en los que la fuerza laboral sigue siendo mayoritariamente masculina. Una de las claves del cambio cultural que es necesario para establecer un sistema de trabajo más flexible, productivo y cercano a las necesidades de la realidad social es precisamente que aquellas empresas en las que la plantilla está formada mayoritariamente por hombres, estén sensibilizadas con los temas relacionados con el equilibrio de la vida profesional, familiar y personal.

47

Cuántos más hombres puedan ejercer la corresponsabilidad fuera del trabajo, más mujeres también podrán hacerlo y, por tanto, mejor será el impacto social. Philips, dedicada a la comercialización de aparatos electrónicos al por mayor, es una de esas empresas en las que los hombres, que forman el 67% de la plantilla no tienen excusa.

EL TELETRABAJO CON SENTIDO COMÚN

El gran reto de las organizaciones es integrar las nuevas tecnologías en el modelo de gestión del trabajo. Evidentemente, su evolución es tan rápida que es muy difícil para las empresas incorporar al mismo ritmo las nuevas opciones que ofrecen las herramientas que cada mes salen al mercado. Sin embargo, la tecnología ha llegado para quedarse y por tanto es necesario evolucionar hacia un modelo más hábil en su manejo. Según el tipo de actividad, el teletrabajo es una ventaja esencial para algunas empresas. Además de optimizar el tiempo y poder flexibilizar la jornada a medida de cada empleado, es una forma de reducir desplaza-

mientos al lugar del trabajo. Como consecuencia, se evita el estrés que producen los atascos de la hora punta, se reducen los accidentes laborales *in itinere* y, tangencialmente, pero no menos importante, se puede llegar a reducir la contaminación.

La opción más sensata es detectar qué necesidades tiene la empresa en materia de flexibilidad espacial; qué trabajadores de la plantilla pueden ser igual de eficaces y productivos desde cualquier lugar y no necesariamente desde el centro de trabajo y qué modelo de gestión tiene la organización para garantizar que el desempeño está garantizado.

En este sentido, Philip implantó un sistema piloto de teletrabajo que actualmente ya está puesto en marcha para toda la plantilla. Los trabajadores pueden teletrabajar un día a la semana si llevan más de un año en la empresa y su rendimiento es normal. La empresa facilita el teléfono y el ordenador, pero no la conexión ADSL.

MADRES Y PADRES IGUALES

Precisamente por ser una empresa formada mayoritariamente por hombres, las medidas de protección a la maternidad y la paternidad que dependen de ellos son iguales. La compañía amplía en tres días los permisos establecidos por Ley tanto para padres como para madres. Y en ambos casos, complementa el salario hasta el 100%. En el caso de la lactancia, la empresa ha instalado una sala para que las mujeres que los que deseen puedan ampliarla más allá de lo que establece la Ley. Además, cuando una persona de la plantilla tiene un hijo natural o adoptado, recibe una ayuda de 717,36 euros.

Durante la primera infancia, los empleados pueden solicitar ayudas de 647 euros para guardería de 0 a 3 años, y de 427 para estudiantes hasta los 21 años. Y como no son pocos los problemas que existen hoy en el seno de las familias con hijos adolescentes o mayores a su cargo, Philips pone a disposición de sus empleados los servicios de una asesoría experta en temas de familia.

También hacen un guiño a las familias con algún hijo con discapacidad. Si esta supera el 33%, reciben una ayuda anual de 4.837 euros.

La preocupación por los mayores ha llevado a la compañía a establecer un plan ordenado de jubilación con el que se procura que el proceso de transición sea paulatina. Además de ofrecer plan de pensiones, se despide al miembro de la plantilla con el regalo de dos mensualidades brutas..

ESPÍRITU MULTINACIONAL

Trabajar en una multinacional supone una oportunidad única para profesionales que tengan inquietud por desarrollar su carrera dentro y fuera de nuestras fronteras. Philips ofrece esta opción a través de un programa de formación dirigido a empleados con potencial y a través de su universidad corporativa, con cursos específicos y donde se intercambian experiencias con alumnos internacionales. Además, los empleados pueden ir completando su curriculum educativo a través del portal de formación online.

Para aquellos que están preparados para trabajar fuera de España, existe un programa de expatriados que incluye el acompañamiento a la familia para acomodarse en el país de destino.

Todas las políticas de equilibrio de la vida profesional, personal y familiar provienen de la matriz de la compañía, pero cada país debe ser muy proactivo en su implantación a nivel local. Así, la participación de los empleados, a través de la sugerencia de propuestas, es esencial para que las necesidades específicas de cada cultura sean cubiertas. Así, la plantilla en España ha sido generadora de ideas tales como el parking de bicicletas, los convenios con escuelas infantiles o contar con tres días de comida sana en las instalaciones.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **28** person icon = 10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **45** años

EMPRESA DE:
ENERGÍA

PREMATÉCNICA

MUJERES EN PLANTILLA

 **35%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **25%**

LAS PERSONAS EN EL CORAZÓN DE PREMATÉCNICA

El sector energético es uno de los más convulsos de la economía por diferentes razones. La necesidad de encontrar energías alternativas ha provocado que convivan en el mercado internacional las más novedosas tendencias en materia de renovables, con la realidad de las tradicionales fuentes energéticas: el gas y el petróleo. En este sector, en el que los perfiles técnicos ganan por goleada, es fundamental establecer mecanismos de gestión de personas que garanticen el rendimiento, la creatividad y la innovación. Una empresa con sólo 28 trabajadores pero clientes en todo el mundo, debe establecer además un marco laboral que permita dar servicio a empresas que están en cualquier punto del mundo y que, por su ubicación, pueden estar a doce horas de España en uno u otro sentido.

Prematécnica, es una entidad española con 28 empleados especializada en equipos de combustión e instalaciones para la industria energética y de proceso que ha conseguido hacerse un hueco en la economía internacional compitiendo sólo con empresas de otros países. ¿Qué se puede hacer en ese entorno para que las personas estén motivadas, se mantenga la productividad y se alcancen los resultados esperados? En una empresa con una plantilla reducida es más sencillo ofrecer un marco de flexibilidad si se conocen las ventajas que supone y existe cierta sensibilidad por parte de la dirección.

LA FÓRMULA DEL ÉXITO

En este caso, es el director ejecutivo y financiero el encargado de ejercer de nexo de unión entre las necesidades empresariales y las personas de la plantilla. De facto, conocer al deta-

lle los objetivos ha sido fundamental para organizar al personal para que pueda alcanzarlos. Si hay clientes que amanecen en Rusia muchas horas antes que en España y otros que se acuestan bastante después. es absurdo establecer un sistema horario flexible.

Con un horario europeo, la jornada se establece de lunes a jueves de 8:00 a 13:30 y de 14:15 a 17:15 y los viernes de 8:00 a 14:00. Si bien, cualquier persona, con independencia de su puesto, puede adelantar o atrasar la hora de entrada para salir antes o más tarde, en función de sus necesidades personales. En verano se respeta la jornada intensiva, desde mediados de junio hasta principios de septiembre, de lunes a jueves de 8:00 a 15:00 y viernes de 8:00 a 14:00.

Como complemento, un programa de teletrabajo que permite a la plantilla desempeñar sus funciones desde cualquier lugar y a cualquier hora, adaptándose así a las necesidades de los clientes. La “nube” de la empresa permite acceder a la información necesaria para el desarrollo del trabajo desde cualquier lugar, y es la compañía la que facilita la tecnología necesaria a sus empleados, incluida la conexión a Internet. Para mantener la coherencia del modelo, siempre que un día festivo nacional sea martes o jueves, la empresa reconoce como día festivo el lunes o viernes, respectivamente. Así se consigue devolver al empleado el tiempo extra que puede dedicar a la empresa.

52

A MEDIDA DE CADA PERFIL

Una de las ventajas de ser una pyme es la capacidad de ofrecer políticas de equilibrio a medida de cada empleado. En el caso de Prematécnica que además, cuenta con una amplia diversidad de perfiles han sabido sacar partido de su diversidad y han desarrollado un plan de calidad de vida que sintoniza cada uno de sus empleados. Para ello, conceden préstamos sin intereses; la posibilidad de que las personas que viven fuera de Madrid compriman la semana laboral de lunes a jueves para que disfruten de un fin de semana más largo; entrar más tarde para poder dejar a los hijos en el colegio... Unas condiciones que se revisan una vez al año para que evolucionen junto a sus beneficiarios.

Además del modelo de gestión flexible también lo es la nómina. De esta forma, en 2008, Prematécnica implantó un sistema de retribución flexible o “a la carta” para todos los empleados a través del cual cada empleado elige cómo cobrar su salario seleccionando entre una gama de productos como cheque restaurante, seguro médico privado, cheque guardería o cheque informática, con diferentes beneficios fiscales.

El plan de carrera y de formación ha sido siempre muy importante. En 2011 pusieron en marcha un programa doble. Por un lado, los cursos internos que puede impartir cualquier empleado de la compañía en función de las novedades técnicas y del las necesidades detectadas por la empresa. Y la formación a través de los fondos de la cotización a la Seguridad Social, que se destina principalmente al entrenamiento en habilidades como negociación, motivación o liderazgo.

SIETE MEJORES PRÁCTICAS

El modelo de Prematécnica le reporta a la compañía un elevado índice de productividad en una plantilla que lleva en ella una media de quince años. Su modelo se basa en siete elementos: mantener a las personas en el centro de la empresa; medir su grado de satisfacción, acompañarles en su desarrollo personal y profesional, ser transparentes con la información, atender cualquier tipo de duda o sugerencia, celebrar los éxitos y fomentar el trabajo en equipo. Una receta fácil de escribir pero, ¿Y de cumplir?

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **40**  =10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **42,5** años

EMPRESA DE:
FARMACIA

LABORATORIOS QUINTON

MUJERES EN PLANTILLA

 **50%**

UNA PYME CON POLÍTICAS DE GRAN EMPRESA

El sector farmacéutico atraviesa por un momento complicado con la irrupción masiva y el nuevo marco legal de los genéricos y por las demoras en el pago de las facturas por parte de la Administración. La industria, en pleno proceso de reestructuración, cuenta con ejemplos de éxito como es el caso de Laboratorios Quinton, una empresa pequeña especializada en productos de terapia marina. Ubicada en Alicante, tiene todo el año jornada intensiva, de 7,00h a 15,00h. Existe un margen de flexibilidad en la entrada y en la salida de 90 minutos para que cada trabajador pueda organizar sus responsabilidades personales. Durante los meses de verano, Navidad y Semana Santa, el horario normal es de 7:00 a 14:00 horas, aunque también es posible el mismo margen de flexibilidad. Además, la empresa ha mejorado el descanso diario recogido en convenio, de 15 a 30 minutos. Existe además una política de luces apagadas que ha sido muy eficaz para medir la productividad y establecer necesidades de refuerzo en algunos puestos que tenían sobrecarga de trabajo. También hay definida una bolsa de horas para cuando, por picos de trabajo, los empleados deben hacer horas extra. Este tiempo se recupera generalmente a través de permisos cortos para gestiones. Para facilitar la organización de la jornada, todos los empleados pueden acogerse al teletrabajo, excepto los que desempeñan su función en el área de producción donde es necesaria la presencialidad. La empresa facilita las herramientas necesarias y la conexión a Internet.

MATERNIDAD Y PATERNIDAD

Aunque no es habitual en una pyme, Laboratorios Quinton tiene establecido un programa de sustitución para empleados que se acogen a reducciones de jornada o permisos por periodos

largos de tiempo. De esta forma, no se sobrecarga al resto del equipo y la persona tiene garantizado su puesto cuando se reincorpora a la compañía.

Las principales beneficiarias de este sistema de sustitución son las mujeres que disfrutan de su permiso de maternidad y que cuando se reincorporan, tienen interés en disfrutar de una reducción de jornada o una excedencia. Además, la empresa cambia de puesto a las empleadas en estado de gestación que lo necesitan para evitar riesgos.

El cuidado de las personas a través de políticas saludables es otra realidad en esta compañía. Así, además de ofrecer un servicio médico financiado al 100% por la empresa en el que se puede incluir al núcleo familiar con precios especiales, la empresa se ha preocupado en sustituir la máquina de aperitivos por una de fruta de temporada, que se renueva una vez a la semana y que no tiene coste para los empleados. Esta práctica saludable nació de una sugerencia realizada por un empleado a través del Buzón que la empresa pone a disposición de la plantilla con el objetivo de generar su participación en la mejora de la gestión. En este marco de empresa saludable la empresa potencia la práctica del deporte; financia el 50% del coste de equipación de los diferentes grupos deportivos y, todos los viernes, un fisioterapeuta pasa consulta gratuita en las instalaciones de la empresa.

El cuidado a los dependientes es otro de los ámbitos de actuación de la compañía. El laboratorio cuenta con un programa especial de contratación para personas con discapacidad a través de una empresa especializada local. Además, y puesto que la edad media de la plantilla supera los 40 años, es habitual que no tengan hijos pequeños pero sí mayores dependientes. Por este motivo, al empresa desarrolla prácticas dirigidas a este colectivo.

Disponer de un Plan de Conciliación escrito, organizar sesiones formativas de 20 minutos en materia de flexibilidad, realizar encuestas de clima cada dos años o auditorias de Empresa Familiarmente Responsable son políticas de gran empresa que estos laboratorios llevan impresas en su ADN. Con todo ello, han conseguido mejorar el orgullo de pertenencia de toda la plantilla que valoran muy positivamente a la empresa.

Esta cultura se completa con un programa formativo anual en el que los mandos intermedios definen la formación que deben recibir sus equipos. Esta formación se realiza siempre de forma presencial y en horario laboral. Además, la empresa puede financiar el 50% de máster y cursos de postgrado siempre que estén relacionados con el puesto de trabajo.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **850**  =100

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **39** años

EMPRESA DE:
**PREVENCIÓN
LABORAL**

UNIPRESALUD

MUJERES EN PLANTILLA

 **64,57%**

COHERENCIA Y SENTIDO COMÚN EN UNIPRESALUD

Expansión geográfica y diversificación de perfiles. Unipresalud es una empresa de servicios de prevención en dos líneas de trabajo, la salud laboral y la actividad técnica en empresas externas. En los últimos años ha sufrido un rápido crecimiento por la adquisición de empresas más pequeñas que desarrollan su actividad en el mismo campo. Es un modelo de expansión que hasta el momento ha sido un éxito, pero que ha planteado a la dirección de recursos humanos el reto de establecer un sistema que integre de forma rápida y eficaz a las personas en la cultura organizativa. El entorno flexible ha sido parte de la clave del éxito.

59

Una de las primeras cuestiones que plantea la organización a sus empleados es que existen dos horarios en función de la época del año. Horario de invierno, del 1 de enero al 14 de junio y del 16 de septiembre al 31 de diciembre, en el que todos los empleados hacen cuatro días a la semana jornada intensiva de 7 horas y media, que pueden estructurar de 7:30h a 15.00h, de 8:00h a 15:30h y de 8:30h a 16:00h. Un día a la semana hacen jornada partida de 9 horas, siendo la hora de entrada a las 8:00h, con media hora de flexibilidad, y comiendo en 60 minutos a las 14:00h (es decir, que entrarían a las 8:00h y podrían salir a las 18:00h, o hacer de 7:30h a 17:30h, o de 8:30h a 18:30h).

Y un horario de verano, del 15 de junio al 15 de septiembre, durante el cual la jornada es de lunes a viernes de 8:00h a 15:30h, con una flexibilidad de media hora a la entrada y a la salida.

A todo esto se suma la posibilidad de disfrutar de 31 días de vacaciones en cualquier momento y a decisión del empleado.

El tipo de actividad no permite el teletrabajo en la mayoría de los puestos pero la realidad es que cuando una persona de la plantilla lo ha necesitado, la empresa ha ubicado en su domicilio el centro de trabajo y lo ha dotado de las herramientas tecnológicas que necesitaba para seguir desempeñando sus funciones y atender así, sus necesidades personales. Además, en algunos casos se ha llegado a incluir una compensación salarial de 120 euros, si el empleado se ve obligado a trabajar fuera del horario establecido.

SUMAR VIDA

Comprometidos con la necesidad de facilitar el cuidado de los hijos sin desaprovechar el talento de toda su fuerza laboral formada en gran parte por mujeres, esta empresa no amplía los permisos de maternidad ni paternidad pero si facilita la posibilidad de acogerse a reducciones de jornada e incluso excedencias, hasta los 10 años de vida del hijo. De esta forma, los padres y madres que quieren seguir con su carrera profesional no la ven interrumpida en exceso y los que quieren volcarse en la crianza, pueden hacerlo.

60

Para el personal que tiene hijos de hasta tres años, se concede un cheque guardería de 60 euros al mes y para los que tienen hijos de entre 3 y 17 años, ayudas escolares de un fondo de 24.000 euros anuales que se reparte a partes iguales entre la plantilla con hijos de esas edades. Los empleados que tienen un hijo con alguna discapacidad reciben una ayuda extra de 180 euros anuales.

INTEGRAR A LOS SINDICATOS

El crecimiento de la plantilla, el sector de actividad y la dispersión geográfica dificulta la realización de encuestas de clima. La dirección de recursos humanos, consciente de la necesidad de contar con esa información ha establecido un sistema de reuniones mensuales con los representantes sindicales en las que, entre otros temas, se tratan los referentes al clima

laboral, la flexibilidad y se aportan sugerencias, quejas etc. Este modelo funciona muy bien sobre todo desde 2010, año en que la empresa gestionó el nuevo horario y eliminó el sistema de control de presencia. La compañía confiaba en la responsabilidad del empleado y en el trabajo por objetivos. Esta nueva forma de trabajar les ha dado muy buenos resultados.

ESTA GUÍA RECOGE INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN MATERIA DE EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL.

HA SIDO ELABORADA CON LOS DATOS RECOGIDOS ENTRE LAS MILES DE EMPRESAS, QUE CADA AÑO PRESENTAN SUS CANDIDATURAS A LOS PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE.

LES ANIMAMOS A PONER EN PRÁCTICA LAS INICIATIVAS QUE AQUÍ SE RECOGEN.

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



2014 - VIGÉSIMO ANIVERSARIO DEL AÑO INTERNACIONAL DE LA FAMILIA



SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA Y LA INFANCIA