

FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

CULTURA FLEXIBLE

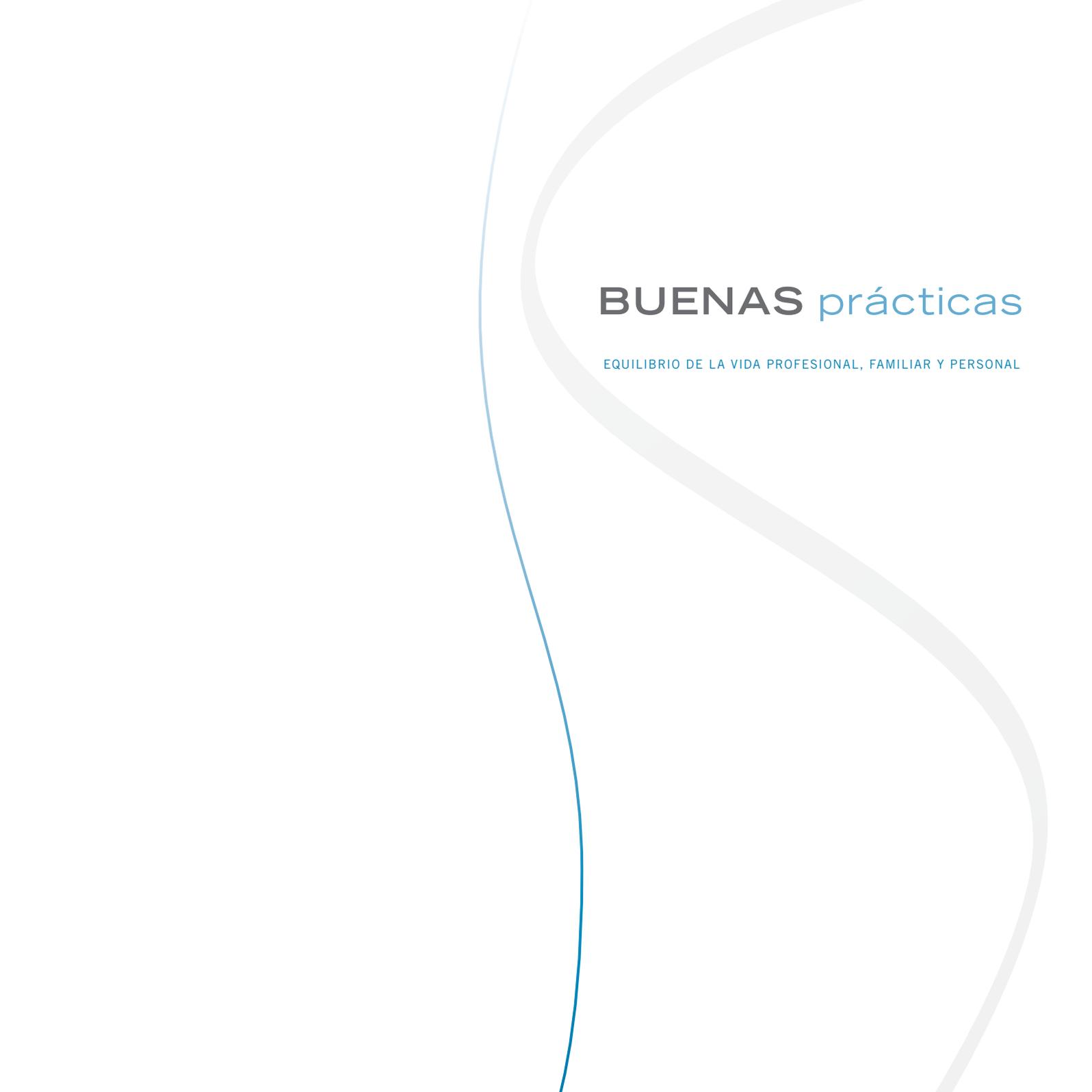
DIVERSIDAD E IGUALDAD

2^a

BUENAS prácticas

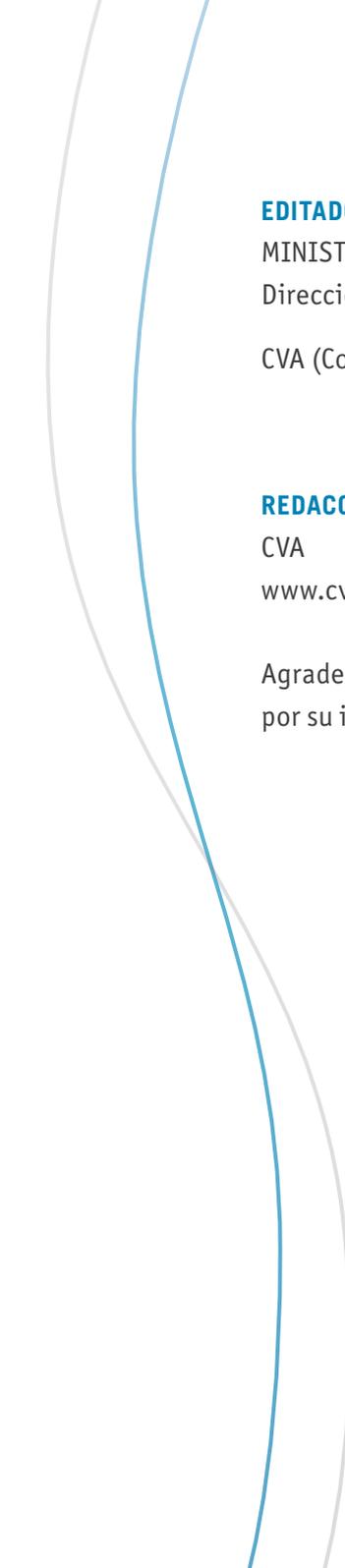
EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL





BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



EDITADO POR:

MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL
Dirección General de Política Social de las Familias y de la Infancia
CVA (Comunicación de Valor Añadido)

REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DEL CONTENIDO:

CVA
www.cvalora.com

Agradecimientos: a Cristina Gómez, Yolanda de Diego y Myriam González, de CVA,
por su inestimable colaboración en la elaboración de esta 2ª Guía.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Manuel Tirado Domínguez

PRODUCCIÓN:

Bryce Comunicación

DEPÓSITO LEGAL: M.00.000-2009

PRÓLOGO	07
INTRODUCCIÓN	10

1

PRIMERA PARTE: FLEXIBILIDAD, DIVERSIDAD, IGUALDAD.

■ SARA NEIRA, consultora en dirección de Personas y Organización (Flexibilidad horaria)	12
■ ENCARNA GUIRAO, directora de RRHH de Hero España (Igualdad)	18
■ UXÍO MALVIDO, director de Diversidad y Entorno de Trabajo de MSD (Diversidad)	24
■ CARLOS ALEMANY, presidente de Korn Ferry (Cultura directiva)	28
■ ANGELINES BASAGOITI, directora de Marketing y Estrategia de Sodexo SVC (Incentivos fiscales) ..	32
■ JUAN GOROSTIDI, responsable de RRLL del Banco Santander (La Ciudad financiera)	36
■ JAVIER SEVILLA, director de RRHH para EMEA de Stryker Iberia (Comunicación interna y exportación a otras filiales)	40
■ BEATRIZ BARRETO, responsable de Cultura y RSC, Ericsson (Tecnología)	44
■ BLANCA GÓMEZ, directora de RRHH de Coca Cola (Visión multinacional)	48

2

SEGUNDA PARTE: LOS TRABAJADORES OPINAN

■ Realizado a partir de la información de empleados recogida en 2008 y analizada por MARGARITA MAYO, directora de la Cátedra de Liderazgo del Instituto de Empresa	52
---	----

3

TERCERA PARTE: EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

■ ALTRAN ESTUDIOS, SERVICIOS Y PROYECTOS	66
■ DESARROLLO E INVESTIGACIONES TURÍSTICAS	74
■ DISTRIPAPER.....	80
■ GRUPO EDITORIAL SM	86
■ LENOVO SPAIN S.L.	92
■ MANTENIMIENTOS Y MONTAJES RÍA DE AVILÉS S.A	98
■ MC MUTUAL	104
■ MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS	110
■ PROYEQUIP	116
■ UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA.....	122

ANEXO: HISTÓRICO DE EMPRESAS GANADORAS PREMIO EMPRESA FLEXIBLE.....	128
--	------------

España ha vivido en las últimas décadas procesos de cambio y modernización 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 para salir airoso.

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 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.

Destaca en todos esos cambios el relacionado con las mujeres y 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.

Ni las mujeres ni los hombres son los 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 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.

8

Desde hace algunos años, viene desarrollándose la responsabilidad social corporativa, y dentro de ella, se abren paso, cada vez con más fuerza en los países más avanzados, las políticas empresariales flexibles y 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.

Parece cada vez más evidente que la calidad del puesto de trabajo, entendida en un sentido amplio, supone un requisito para la mejora de la productividad, en la medida en que permite incrementar la motivación y compromiso de los empleados y facilita la captación y retención del talento.

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 Sanidad y Política Social. Ejemplo de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable y competitivo y rentable a la vez.

Esperamos que esta segunda Guía que tienen entre sus manos, ampliada y renovada, 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.

FRANCISCO MOZA ZAPATERO

Secretario General de Política Social y Consumo
MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL

Vivimos en un entorno diverso y cambiante: cambian las tendencias, la forma de relacionarnos, las preferencias de consumo, los canales de venta y las necesidades de los clientes. Los vaivenes económicos, las crisis internacionales y el impacto de las nuevas tecnologías, obligan a las empresas a reorientar sus estrategias de marketing, sus políticas comerciales, sus inversiones y a reinventarse continuamente con el objetivo de seguir convenciendo al mercado: sí, nuestro producto sigue siendo lo que usted necesita.

10

Pero a pesar de esta inmensa gestión del cambio en el que las empresas se ven inmersas, hay algo que permanece inmutable: la esencia de su éxito depende del talento humano que consiga atraer y retener, y de cómo gestione ese talento, para obtener de él los mejores ratios de creatividad, eficacia y productividad.

El ser humano es muy complejo en sus necesidades. La motivación, el logro, el poder, la seguridad, la retribución o el reconocimiento, mueven nuestros intereses profesionales en mayor o menor medida. Pero además, existe otra realidad que determina nuestro rendimiento profesional: conseguir el equilibrio de la vida laboral con la personal y la familiar.

El cambio en el modelo social producido durante el siglo XX, gracias a la incorporación de la mujer al mercado laboral, ha hecho que las necesidades de los profesionales sean diferentes. Hoy, es habitual que trabajen los dos miembros de la unidad familiar, o encontrarnos con familias monoparentales. A la responsabilidad sobre los niños, se ha sumado la responsabilidad sobre los mayores y discapacitados, que ya no son atendidos por las amas de casa. Y los jóvenes, educados en un entorno de libertad, llegan al mercado de trabajo con una idea muy clara: quieren reservar tiempo para ellos.

Por suerte, todo es compatible. No cabe la menor duda de que socialmente hemos evolucionado a mejor. La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha generado riqueza a las empresas y a las familias; y ha provocado una sinergia entre otros colectivos también desaprovechados por el mundo del empleo, como los discapacitados, que cada vez encuentran menos trabas para emplearse.

Los mecanismos que han hecho posible esta realidad rica y diversa en la que estamos inmersos, se han desarrollado sobre todo a partir de 2000. En este nuevo milenio que empezamos hace ya casi una década, las empresas han comprendido que para mejorar su productividad, aumentar sus beneficios y mejorar su clima, debían ayudar a sus empleados a conseguir ese equilibrio vital que les ayude a trabajar más eficazmente. Con el apoyo de la Dirección General de Política Social, de las Familias y de la Infancia, del Ministerio de Sanidad y Política Social, y de un marco legal *ad hoc* del que ya hablamos en la anterior Guía de Buenas Prácticas*, hemos conseguido que en 2008 más de 1.700 empresas considerasen que sus políticas de equilibrio de la vida profesional, personal y familiar eran tan completas, que podrían ser galardonadas. Todas ellas, en concreto 1.763, presentaron su candidatura a los Premios Empresa Flexible ese año. Pero son muchas las que ya están trabajando en la implantación de estas políticas. Una muestra son las más de 6.100 organizaciones que, durante estos años, han participado en la iniciativa.

En esta guía pretendemos ofrecerles todo lo que hemos aprendido en materia de flexibilidad en los últimos dos años, gracias al desarrollo de la Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Personal, Familiar y Profesional, Premios Empresa Flexible. Incluimos nuevos casos prácticos, nuevas experiencias y las opiniones de expertos que, con gran lucidez, orientarán al lector en la materia (1ª parte). Les contamos qué opinan los empleados de las empresas más vanguardistas en la gestión de recursos humanos y les retamos a lanzarse con nosotros a la conquista del nuevo e innovador entorno empresarial, que empieza a dibujarse en el horizonte de 2010. Un entorno en que la gestión de la diversidad y el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso (2ª parte).

*En 2007, el entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales editó la primera guía Buenas Prácticas, Equilibrio de la Vida Profesional, Familiar y Personal, elaborada por CVA



PARTE

1

FLEXIBILIDAD, DIVERSIDAD,
IGUALDAD

1

PARTE 1

ENTREVISTA 1

FLEXIBILIDAD HORARIA

SARA NEIRA HA SIDO LA DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN THYSSEN-BORNEMISZA DURANTE MÁS DE 15 AÑOS. GRACIAS A SU EXPERIENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y AL CONOCIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS, PUSO EN MARCHA EN EL MUSEO UN PROGRAMA DE CONCILIACIÓN BASADO, SOBRE TODO, EN LA FLEXIBILIDAD HORARIA. GRACIAS A ESE SISTEMA, LA EMPRESA GANÓ EN PRODUCTIVIDAD Y SE CONSIGUIÓ REDUCIR EL ABSENTISMO Y LA ROTACIÓN NO DESEADA.

SARA NEIRA,

Consultora en Dirección de Personas y Organización.

“ Para que un Plan de Conciliación tenga éxito, debe contar con medidas diseñadas de manera individual. ”

• **Desde el punto de vista estratégico, ¿qué aportan las medidas de flexibilidad al sector servicios?**

Las medidas de flexibilidad enriquecen la relación empresa-trabajador en cualquier ámbito y sector. En el sector servicios, que es el que mejor conozco, creo que actúan como “motor acelerador” en la motivación y afianzan el compromiso de los empleados, valor que considero fundamental para alcanzar el éxito.

• **Como profesional de los recursos humanos, ¿cree que las políticas de flexibilidad son una condición necesaria para crear un entorno de igualdad en el trabajo?**

No sólo las medidas de flexibilidad, sino la flexibilidad en todo su concepto. La relación laboral debe ser, ahora más que nunca, flexible. Pero esa flexibilidad debe darse en ambas direcciones, tanto para la empresa como para el trabajador. Los empresarios deben saber que la flexibilidad forma parte del salario del siglo XXI. Las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral, no sólo buscan el mejor salario sino las mejores condiciones en los tiempos y en las formas de trabajar. Si queremos tener a los mejores, debemos aplicar las mejores políticas de Recursos Humanos para poder atraer a los más capaces y sobre todo, para retenerlos.

- **Las políticas referentes a flexibilizar los horarios son las más extendidas en nuestro país. ¿En qué cree que benefician al empleado? ¿Y a la empresa?**

Para los empleados supone poder compatibilizar el trabajo con otras obligaciones personales y familiares. Esto supone una mejora del equilibrio y la armonía en su vida, eliminando estados de estrés y de culpa. Además, el empleado se siente más dueño de su tiempo, lo administra de la mejor manera y de esta forma, aumenta su productividad y la empresa se beneficia de ello. Para la empresa, la implantación de estas medidas supone una mejora de su imagen como “buen empleador”. Además, obtienen un beneficio económico directo al reducir el absentismo presencial y la necesidad de realizar horas extraordinarias

- **En algunas organizaciones, se tiende a crear una carta amplia de horarios para que cada empleado elija el que mejor se adapta a sus necesidades. ¿Cómo se explica la rentabilidad de un modelo tan complejo?**

Uno de los objetivos estratégicos de la dirección de cualquier empresa es contar con una plantilla comprometida y entusiasta. Por este motivo, la búsqueda de medidas que mejoren la calidad de vida de sus empleados, revierte en beneficios para la propia organización. Las empresas deben hacer un esfuerzo para atender y dar respuesta a las necesidades que tengan sus empleados en este sentido, estableciendo con ellos una relación de confianza. La rentabilidad de estas medidas se aprecia en el día a día, con el trabajo bien hecho y los objetivos cumplidos.

- **¿Cree que ese modelo de flexibilidad horaria casi total es efectivo en empresas de cualquier sector o tamaño?**

Debemos ser conscientes de que no hay soluciones universales. Cada empresa debe hacer su propio análisis e identificar las medidas que puede y no puede establecer, dependiendo de sus propias características. Pero lo que sí creo, es que se debe intentar innovar en materia de horarios, negociando la reversibilidad en el caso de que puedan con el tiempo, convertirse en inviables

- **¿Cómo controlar el rendimiento y la eficacia de los empleados en un marco de flexibilidad empresarial como el que hemos descrito?**

El rendimiento y la eficacia se deben medir por los resultados y los objetivos cumplidos. No creo

que la flexibilidad pueda ser un obstáculo para el rendimiento. Más bien lo considero una ventaja. En cuanto a los controles horarios, no soy partidaria del “fichaje” porque el cumplimiento del horario debe estar basado en una relación de confianza. Es un hecho que en las empresas tenemos un alto índice de absentismo presencial que no se resuelve con el control horario.

- **El sector turístico, clave en nuestro país, tiene tradicionalmente unos horarios poco “equilibrados”. ¿Cree que es una realidad abocada a desaparecer?**

En este tipo de empresas orientadas a servicio al ciudadano en sus momentos de expansión y ocio, el equilibrio en los horarios se ha buscado en la compatibilidad con las necesidades del cliente. Las personas que trabajan en su atención directa, aún trabajando sábados, domingos o festivos, pueden tener horarios equilibrados.

- **¿Cree que el “café para todos” que supone la adopción del horario europeo es una solución en nuestro país?**

El “café para todos” nunca funciona. Cada país tiene sus características y cada empresa sus necesidades. Y aún, en la misma empresa, cada colectivo debe ser estudiado de manera diferente y dentro de cada colectivo, cada persona de manera individual. Para que un Plan de Conciliación tenga éxito, debe contar con medidas diseñadas de manera individual.

- **¿Cuál cree que serán las tendencias en materia de equilibrio que veremos en las empresas en los próximos años?**

Creo que, sobre todo, habrá un cambio en la configuración de los horarios de trabajo y también en las formas de trabajar. Seguramente se impondrán las jornadas parciales y se fomentará el tele-trabajo

- **¿Qué papel cree que juega la alta dirección en el proceso de implantación de los programas de flexibilidad?**

La alta dirección debe creer en estas políticas. Estar convencida de que su aplicación mejorará las relaciones empresa-trabajador y aportará ventajas competitivas y una mayor rentabilidad que se tornarán en mejores resultados. Con este convencimiento, el apoyo a estos programas está garantizado y el éxito en su aplicación, asegurado.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 2

IGUALDAD

ENCARNA GUIRAO HA DESARROLLADO TODA SU CARRERA PROFESIONAL EN HERO Y POR ESO CONOCE AL DETALLE TODO LO QUE PASA EN LA ORGANIZACIÓN. ES LA RESPONSABLE DE HABER CONVERTIDO LA COMPAÑÍA EN UN REFERENTE EN MATERIA DE FLEXIBILIDAD PARA TODAS LAS EMPRESAS MURCIANAS. AHORA, UNA VEZ QUE LA ORGANIZACIÓN YA NAVEGA SOLA EN ESTOS TEMAS, TRABAJA EN DAR UNA VUELTA DE TUERCA A LAS POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA, APOSTANDO POR AMPLIAR SUS COMPROMISOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL.

ENCARNA GUIRAO,

Directora de Recursos Humanos de HERO.

“ *La flexibilidad nos ha aportado compromiso, eficacia y eficiencia.* ”

• **Desde el punto de vista estratégico, ¿qué han aportado las medidas de flexibilidad a la política de Hero España?**

En Hero España, la flexibilidad ha aportado compromiso, eficacia y eficiencia. En la medida en que el profesional se ve respaldado y apoyado para poder organizar su vida personal, compatibilizándola con la profesional, hace que la responsabilidad profesional aumente, así como la disposición.

• **Como profesional de los recursos humanos, ¿cree que las medidas de flexibilidad son una condición necesaria para crear un entorno de igualdad en el trabajo?**

Las medidas de flexibilidad por supuesto que ayudan a crear un entorno de igualdad, pero no son sólo estas medidas las que tenemos que tener en cuenta, ya que en muchos casos, la flexibilidad es utilizada sólo por mujeres para conciliar la vida “familiar”, no la personal.

• **En España disfrutamos de la igualdad legal pero las mujeres todavía reciben menos sueldos y no alcanzan fácilmente puestos de responsabilidad. ¿Cree que se puede seguir avanzando en estas materias o las mujeres seguiremos siempre discriminadas?**

En mi opinión, mientras no haya de verdad una igualdad en los hogares, en las familias, va a ser muy difícil que la mujer pueda asumir puestos de responsabilidad, aunque esté preparada para ello y aunque existen unas políticas proclives a que la mujer en muchas empresas asuma responsabilidades, cuando hay que elegir, la mujer todavía, en algunos casos, elige solucionar, preservar, proteger la parte familiar o personal, más que la vida profesional.

- **Siendo realistas, la maternidad sigue siendo un freno para la contratación y desarrollo profesional de las mujeres. ¿Cree que existe alguna solución práctica, más allá de las teorías políticamente correctas que todos conocemos, para superar esta evidencia?**

Sería interesante que los periodos de descanso, que legalmente están establecidos, fueran obligatoriamente para hombres y mujeres, es decir, que la mitad del periodo, las primeras ocho semanas fueran obligatorias para la mujer, para su recuperación. y posteriormente las otras ocho semanas para el padre. Con ello, ya igualamos el “absentismo” en el mundo de la empresa. Pero la maternidad no es sólo el periodo después del parto, sino toda la vida y, por tanto, la responsabilidad y la forma de asumir el papel de madre y padre tienen que ser de forma muy responsable, sin que afecte a la vida profesional.

- **La gestión de la diversidad se está convirtiendo en una preocupación en muchas organizaciones, sobre todo multinacionales. Diversidad de razas, de culturas, de religiones, de nivel cultural... que determinan diferentes necesidades de gestión del talento: ¿qué medidas están adoptando en Hero en este sentido?**

En nuestro caso, al ser multinacional, hemos tenido siempre la oportunidad de convivir con diferentes culturas, razas; ello sin lugar a duda, enriquece y aporta a la organización diferentes puntos de vista, visión de los problemas, de las oportunidades y, por tanto, hemos tenido que adaptarnos todos a diferentes sistemas de gestión, de forma que todos nos podamos enriquecer.

- **¿Considera que la Ley de cuotas es un incentivo o un freno para seguir avanzado en Igualdad?**

La Ley de cuotas no es un freno, tampoco es la mejor solución para las mujeres, pero algo sí ha ayudado, ya que en muchas organizaciones si no fuera a través de leyes, la mujer tendría menos presencia en igualdad.

Pero como todo profesional, el hecho de que te puedan relacionar con una cuota, no es agradable, ya que la valía y el reconocimiento tiene que medirse en igualdad.

• **Se habla mucho, sobre todo en los medios de comunicación, del talento femenino, del liderazgo femenino.... ¿defiende que existen modelos diferentes, talentos diferentes, entre hombres y mujeres? ¿Qué ventajas tiene?**

La ventaja es la variedad, el complemento, somos el 50% de la población, por tanto las diferentes formas de gestionar, de preferencias, de visión de los negocios, hace que sea la mejor forma de gestión, el tener en cuenta el talento de la mujer y el talento del hombre en igualdad de oportunidades. No es bueno elegir un modelo u otro, hay que ver a la persona, cada uno con las competencias necesarias para el perfil requerido. Será bueno un día no tener que hablar de las ventajas de un hombre respecto a una mujer o viceversa, cuando estemos hablando de un puesto de trabajo.

• **Un modelo de gestión basado en la igualdad se entiende como una obligación en las grandes compañías. ¿Cómo convencería a una pequeña empresa del valor que le puede aportar un modelo de estas características?**

Lo primero que diría a una pequeña empresa, es que un modelo de gestión basado en la igualdad, es obligatorio por ley, igual que pagar los impuestos. Después añadiría que es bueno para la empresa, sea mediana o pequeña, igual que lo es para las grandes compañías. A corto plazo la hace competitiva, moderna y querida por sus empleados, pero a medio y largo plazo es una inversión rentable, ya que el consumidor la percibe como Empresa Responsable Socialmente.

• **Desde el punto de vista práctico: ¿qué medidas considera son eficaces para conseguir un modelo de igualdad en una organización?**

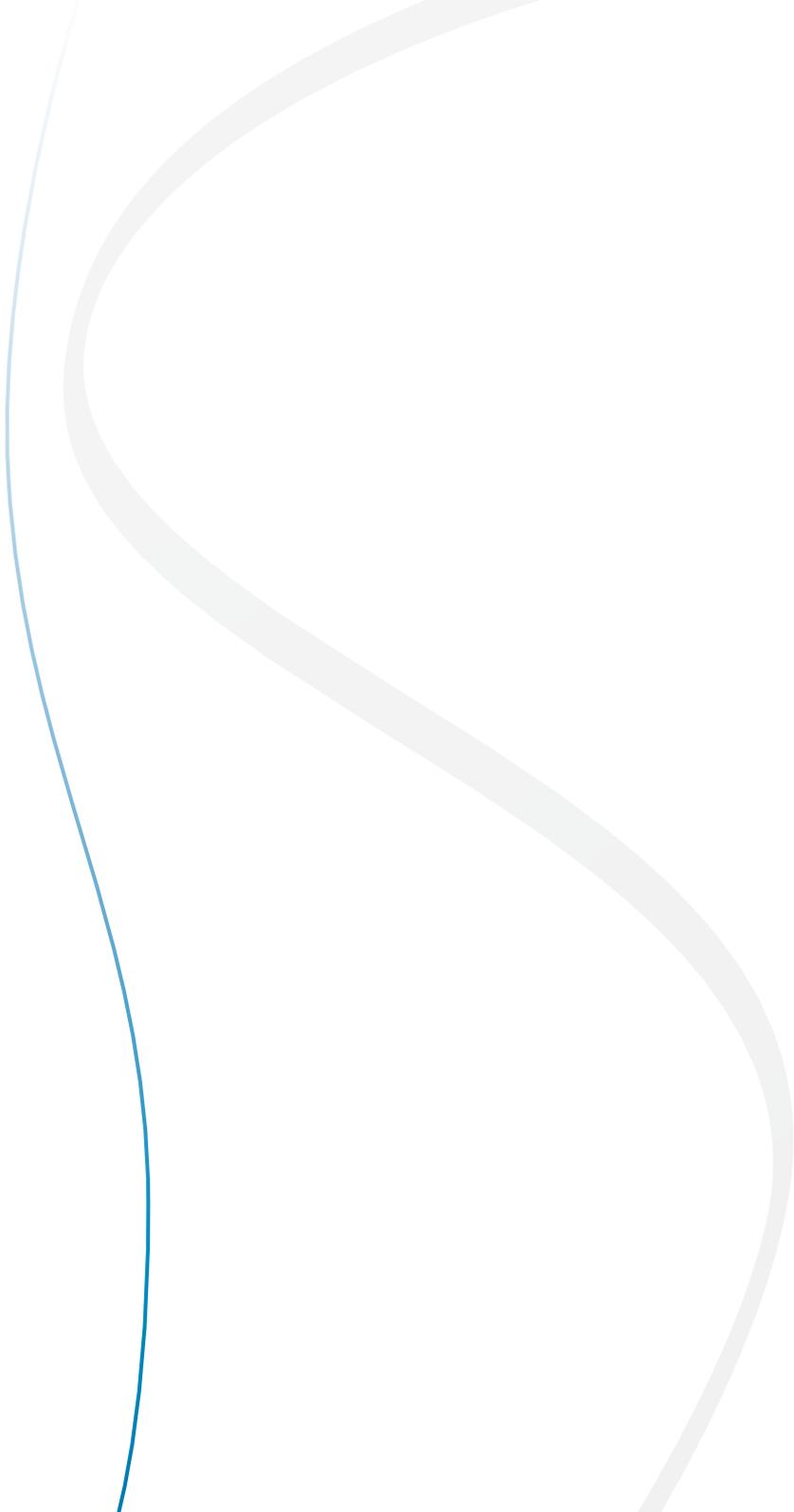
La primera medida que tiene que tener un plan de igualdad es el cumplimiento riguroso de las leyes y estar mentalizado de que no hay mejor camino. Como modelo de gestión de igualdad, está todo más o menos escrito y ya hecho realidad, pero las mejores medidas son la comunicación de las políticas de igualdad, respeto a la mujer y contar desde la Dirección con el convencimiento de que en un estado desarrollado, la mujer tiene los mismos derechos que el hombre a su progreso y perfeccionamiento profesional.

Para conseguir un modelo de igualdad, es efectivo seguir los siguientes apartados:

- ✓ Políticas de empleo y selección de personal, que no permitan en ningún momento algún tipo de discriminación, tomando medidas de promoción profesional coherentes y valorando objetivamente el desempeño de hombres y mujeres.
- ✓ Políticas de formación y desarrollo fundamentadas en la persona, donde no cabe discriminación alguna respecto a sexo, raza o religión.
- ✓ Políticas retributivas basadas en el principio de equidad.
- ✓ Políticas de no acoso para prevenir actuaciones de superiores, compañeros y empleados/as en general, que puedan transgredir los derechos fundamentales de los trabajadores/trabajadoras, evitando conductas que supongan cualquier tipo de abusos ya sean de manera física o psíquica.
- ✓ Reconocer la conciliación de la vida personal y profesional como un derecho fundamental y un soporte vital para el equilibrio social interno, externo y una aportación a la sociedad (flexibilidad horaria, flexibilidad de permisos, flexibilidad de espacio, contar con servicios para los empleados, beneficios extrasalariales).
- ✓ Ser transgresores y apostar firmemente para que la mujer tenga las oportunidades de optar a puestos donde está menos representada, apoyándola si es su decisión con formación y desarrollo.

• **¿Qué papel juega la alta dirección en el proceso de implantación de este modelo?**

Sin la alta dirección es imposible, aunque legalmente puede darse un plan de igualdad estará maquillado, no sería real. Los cambios generacionales harán posible lo que hoy todavía vemos como una “gran batalla”, lo convertirán en normalidad, incluso necesitarán la igualdad.



1

PARTE 1

ENTREVISTA 3

DIVERSIDAD

NO SE PUEDE HABLAR DE DIVERSIDAD EN ESPAÑA SIN NOMBRAR A UXÍO MALVIDO. DESDE SU PUESTO DIRECTIVO EN LA FARMACÉUTICA MERC, ESTE GALLEGO PARTICIPA EN FOROS, SEMINARIOS, CONFERENCIAS Y CONGRESOS INTERNACIONALES EXPONIENDO SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. ES UN CONVENCIDO DE QUE LA RIQUEZA CULTURAL, DE SEXOS, DE EDAD Y DE ORIENTACIÓN SEXUAL QUE EXISTE HOY EN DÍA EN LA SOCIEDAD, DEBE REFLEJARSE EN LAS ORGANIZACIONES, PORQUE SÓLO ASÍ SE CONSIGUE EL VERDADERO ÉXITO.

UXÍO MALVIDO,

Director de Diversidad y Entorno de Trabajo para EMEAC de MSD.

“ *La diversidad aporta a las compañías innovación y la posibilidad de acceso a nuevos segmentos de mercado.* ”

• **Desde su punto de vista, ¿qué se entiende por gestión de la diversidad en una organización?**

La gestión de la diversidad significa reflejar en la composición de la plantilla y en sus políticas internas, la variedad del mercado con el que se relaciona la empresa. No tiene sentido que la mayoría de empleados y puestos de responsabilidad sean ocupados por varones blancos, de origen español, de unos 45 años, cuando los mercados están compuestos también por mujeres, personas con discapacidad o extranjeros, por citar tres dimensiones de relevancia. La diversidad de perfiles interna implica crear un entorno de trabajo inclusivo, en el que todas las personas se sientan cómodas para contribuir al máximo a la empresa y tener las mismas oportunidades de desarrollo profesional.

• **Como profesional de los recursos humanos, ¿cree que las medidas de flexibilidad son una condición necesaria para crear un entorno efectivo de gestión de la diversidad?**

Sin duda. Es imprescindible. En la medida en que la composición de la empresa es más diversa, tenemos empleados con necesidades diferentes de conciliación y de organización de su tiempo de trabajo. La flexibilidad es una herramienta indispensable para atraer y retener talento diver-

so. Por ejemplo, es de gran valor para las nuevas generaciones. También para asegurar la retención de talento femenino o hacer compatible en nuestra organización la inclusión de personas con discapacidad o con otras creencias religiosas.

- **Ultimamente la gestión de la diversidad se está convirtiendo en una preocupación para empresas de todos los tamaños y sectores. ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan en su gestión?**

La principal barrera es mental. Tendemos a sentirnos más cómodos con personas similares a nosotros. Es un proceso natural y en gran medida inconsciente, pero con claras implicaciones en los resultados de los procesos de selección y promoción internos. Muchas personas consideran que el principio de igualdad de oportunidades y la no discriminación son suficientes para garantizar la diversidad en la plantilla. Sin embargo, numerosos estudios muestran los sesgos existentes en los procesos, por ejemplo por una definición muy limitada de los perfiles de éxito, que suelen primar características más frecuentemente masculinas. Por eso, es necesario definir procesos claros y establecer mecanismos que aseguren que de verdad, seleccionamos y promovimos el mejor talento disponible.

26

- **¿Qué ventajas ofrece al desarrollo del negocio la existencia de una estructura diversa de la organización?**

La primera que yo mencionaría es la innovación, algo de extrema relevancia para la supervivencia de los negocios. Los equipos diversos son mejores generando nuevas ideas y nuevos resultados. Potencian pensamientos e ideas divergentes. Otra muy clara es el acceso a nuevos mercados. La diversidad interna facilita una mejor conexión con la diversidad existente en la sociedad y establece puentes con nuevos segmentos de mercado.

- **¿Cree que es posible gestionar la diversidad en una empresa pequeña?**

Sí, claro. No hacen falta grandes programas, pero sí determinar qué tipo de diversidad es necesaria incorporar a la organización: género, diversidad cultural, generacional... La pregunta fundamental es quiénes son mis clientes actuales y futuros, y en función de eso, qué mezcla de capacidades y perfiles necesito en la organización.

- **La época del café para todos está superada. ¿Cree que es discriminatorio o puede producir conflictos internos la tendencia cada vez más extendida de personalizar los paquetes retributivos?**

Hay que hacerlo con transparencia y dejando claros los criterios que se utilizan. A todos nos gusta la personalización pero también la equidad interna.

- **¿Cómo controla el rendimiento y la eficacia de sus empleados en el marco de flexibilidad y diversidad de MSD?**

De la misma manera que si no hubiera flexibilidad y diversidad: mediante la gestión por objetivos. Tenemos un sistema de gestión del desempeño, que es la herramienta fundamental para facilitar la conversación entre empleado y gerente acerca de las medidas de flexibilidad. Lo importante es la consecución de resultados empresariales, no cuándo o dónde se desarrolla el trabajo.

- **¿Cuál cree que serán las tendencias en materia de equilibrio que veremos en las empresas en los próximos años?**

En mi opinión, el teletrabajo tiene un enorme potencial para asegurar objetivos empresariales y una buena compatibilidad con las necesidades personales y familiares. Las empresas siguen pensando respecto al empleado: “si no lo veo no lo creo”. Pero la tendencia es clara porque los costes tecnológicos bajan y las soluciones de trabajo en movilidad son cada vez mejores.

- **¿Qué papel ha jugado la alta dirección en el proceso de implantación del programa de diversidad?**

El apoyo de la alta dirección es imprescindible para que el programa sea creíble y tenga una dimensión estratégica y no sólo cosmética. En el caso de MSD, la estrategia de diversidad parte del Equipo de Dirección a nivel global, donde cada uno de sus miembros está directamente involucrado al ser sponsor de un grupo de diversidad (mujeres, LGBT, interreligioso, generacional...). Sin embargo para mí, la verdadera clave está en vincular bien la estrategia de diversidad a los objetivos de negocio. De ese modo, también los directivos regionales y locales apoyan la iniciativa.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 4

CULTURA DIRECTIVA

CARLOS ALEMANY LLEVA MUCHOS AÑOS TRABAJANDO EN PROCESOS DE SELECCIÓN Y BÚSQUEDA EN ESPAÑA Y EN EL EXTRANJERO. DESDE SU POSICIÓN DE CAZATALENTOS, TRATA TODOS LOS DÍAS CON EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL: UNOS QUE BUSCAN CANDIDATOS PARA SUS ORGANIZACIONES Y OTROS QUE QUIEREN CAMBIAR DE EMPLEO. GRACIAS A SU RELACIÓN CON TODOS ELLOS, ACUMULA UN CONOCIMIENTO ÚNICO A CERCA DE CUÁLES SON LAS INQUIETUDES PERSONALES, PROFESIONALES Y FAMILIARES DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES Y CÓMO SUFREN O NO, LA FALTA DE EQUILIBRIO EN SUS VIDAS.

CARLOS R. ALEMANY,

Presidente Director General de KORN FERRY España y Portugal.

“ Los directivos están concienciados con la flexibilidad, pero no la exigen a la hora de acceder a un puesto. ”

• **Una de las claves del éxito de las políticas de conciliación es que se impulsen desde la alta dirección de la compañía. ¿Cree que los directivos españoles están concienciados en este sentido?**

En general, creo que sí. Los que lideran empresas multinacionales, que tienen una elevada sensibilidad hacia estos temas, están concienciados. Y los que trabajan en empresas españolas son conscientes de las ventajas competitivas que suponen estas políticas, a la hora de atraer y retener talento en puestos de mandos intermedios, jóvenes titulados y áreas de administración y apoyo. Lo cierto es que cada día son más las empresas que se toman en serio las políticas de conciliación.

• **¿Incluyen las empresas en sus paquetes salariales para altos directivos políticas que les ayuden a equilibrar su vida profesional, personal y familiar?**

Realmente no, a excepción de prestar todo tipo de facilidades para trabajar desde casa.

• **Las mujeres que optan a un puesto de máxima responsabilidad, ¿se preocupan por las medidas de flexibilidad existentes en la empresa?**

Algo más que los hombres, pero no especialmente. Pueden mostrar mayor interés por ciertas políticas de conciliación, pero en cualquier caso no es destacable.

- **¿Y en el caso de los hombres?**

Prácticamente nada. La excepción son los profesionales de recursos humanos.

- **Es una realidad que la mujer todavía hoy no ocupa puestos de responsabilidad. ¿Cree que la implantación de medidas de flexibilidad ayudará a cambiar esta tendencia?**

Creo que ayudará a que un mayor número de mujeres ocupen puestos de responsabilidad y, por tanto, aumentará el número de candidatas con experiencia para ocupar cargos de alta dirección. En cualquier caso, la realidad es que los puestos de primer nivel de cualquier organización son muy absorbentes y no casan bien con la conciliación.

- **Desde su experiencia como cazatalentos, ¿qué cree que es necesario para que las mujeres compitan en igualdad de condiciones con los hombres, para acceder a puestos de alta dirección?**

Honestamente creo que actualmente compiten en igualdad de condiciones para puestos directivos. Otra cosa es qué cosas han de dejar atrás las mujeres una vez que deciden ascender en su profesión. Los hombres están dispuestos en su gran mayoría a ceder en lo familiar y personal, en beneficio de lo profesional. Sin embargo, las mujeres se lo piensan más.

- **La representación femenina en consejos de administración es minoritaria. Desde su posición como experto en la búsqueda de consejeros para todo tipo de empresas, ¿cree que los altos directivos de las organizaciones están preocupados por ésta circunstancia?**

Las ocupa más que las preocupa, dado que el Código Unificado de Buen Gobierno exige incorporar mujeres o explicar las razones del por qué no se han incorporado. El mundo corporativo español todavía no percibe las ventajas de tener mujeres en los Consejos de Administración. Además de regular, sería bueno efectuar campañas rigurosas que muestren el potencial beneficio para aquellas compañías que incorporen mujeres en los Consejos. Pero hasta ahora, esta cuestión se ha enfocado como una lucha de poder entre sexos y un recurso electoral, más que como una estrategia necesaria para mejorar la competitividad de las empresas y conseguir una sociedad más justa. Se debate poco sobre el valor esencial que supondría ese cambio de modelo y mucho sobre cuestiones superficiales que, además, no benefician a la mujer. En cualquier caso, es una tendencia imparable y tendrá que haber cambios a medio plazo.

• **La Orquesta Sinfónica de Nueva York selecciona a sus músicos ocultos tras una sábana para evitar discriminaciones. ¿Qué mecanismos utilizan las empresas de cazatalentos para ofrecer a los candidatos que proponen un proceso de selección no discriminatorio?**

Le puedo responder qué hace Korn/Ferry International para evitar sesgos, tanto de género como de raza. A la tradicional metodología de búsqueda, incorporamos una valoración directiva que denominamos *Search Assessment*. Es una metodología propia, empírica, estadísticamente validada y reconocida internacionalmente, que permite determinar el encaje del profesional con el puesto directivo. Esta metodología no tiene sesgo alguno y es utilizada por las empresas multinacionales más vanguardistas en materia de diversidad.

• **Su compañía realiza un estudio internacional de retribución de consejeros. ¿Revela este estudio alguna discriminación salarial entre hombres y mujeres? Si es así, ¿ocurre lo mismo en otros países?**

No, en absoluto. En general, las retribuciones de los consejeros, tanto independientes como ejecutivos, se establecen según el puesto y son por tanto independientes del género de la persona que ocupe el cargo.

• **Su sector también está dirigido fundamentalmente por hombres. ¿Cree que esto influye a la hora de proponer directivos a otras empresas?**

No tiene porqué. Cada vez hay mayor número de mujeres en las empresas de búsqueda de directivos. En nuestra compañía, por ejemplo, ya éramos el 50% mujeres y el 50% hombres antes, incluso, de ninguna recomendación. El factor determinante no es el número de hombres que haya en el sector, sino la mentalidad de los mismos. Yo recuerdo que en una entrevista realizada por una revista económica en enero del año 1991, hablé del techo de cristal como algo a resolver en España con urgencia. Y, por el contrario, he tenido compañeras en el pasado que se han mostrado muy duras al valorar a otras mujeres.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 5

INCENTIVOS FISCALES

ANGELINES BASAGOITI MIRANDA ES MADRILEÑA Y MADRE DE DOS HIJAS. LICENCIADA EN GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING POR ESIC, COMENZÓ SU EXPERIENCIA PROFESIONAL EN 1993 TRABAJANDO EN VARIAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD. DESPUÉS DE TRES AÑOS EN DIRECT SEGUROS COMO RESPONSABLE DE MARKETING DIRECTO, ENTRÓ COMO DIRECTORA DE MARKETING EN SODEXO ESPAÑA HASTA QUE POSTERIORMENTE OCUPÓ EL CARGO DE DIRECTORA GENERAL DE LA COMPAÑÍA. EN VERANO DE 2009, EL GRUPO DECIDIÓ PROMOCIONARLA Y EN LA ACTUALIDAD OCUPA EL CARGO DE DIRECTORA DE MARKETING Y ESTRATEGIA PARA LA ZONA DE EUROPA DEL OESTE Y DEL SUR DE SODEXO SVC. ES UNA MUJER DISCRETA, DE TRATO AMABLE, PERO MUY SEGURA DE SÍ MISMA. LA ENTREVISTA LA REALIZAMOS A ÚLTIMA HORA DE LA TARDE Y POR TELÉFONO. ESTÁ EN PARÍS, SU LUGAR ACTUAL DE TRABAJO Y RESIDENCIA.

ANGELINES BASAGOITI,

Directora de Marketing y Estrategia para la zona Europa del oeste y el sur de SODEXO SVC.

“ *Con la flexibilidad hemos disminuido el absentismo y la rotación no deseada y hemos mejorado nuestra capacidad para atraer talento cualificado.* ”

33

- **Desde el punto de vista estratégico, ¿qué han aportado las medidas de flexibilidad a Sodexo España?**

Nos han aportado una mejoría en parámetros de competitividad que, ahora, en la situación económica que atravesamos, son esenciales para cualquier organización. En concreto, hemos disminuido el absentismo, la rotación no deseada y, al mismo tiempo, hemos mejorado nuestra capacidad para atraer talento cualificado. Un buen parámetro para medir esta mejoría es la disminución del índice de rotación que en 2004 se situaba en el 7% y cuatro años después, en el 3%.

- **¿Y cuál es la ventaja competitiva que les aportan estos ratios?**

Que los empleados están más comprometidos con la organización. Ahora que estamos en época de vacas flacas, están más dispuestos a responder eficazmente a la empresa. En 2006 hicimos una encuesta de clima y pusimos en marcha medidas que nos ayudaron a mejorar en 10 puntos el grado de compromiso de nuestros empleados, lo que comprobamos al volver a realizar la encuesta, dos años después, en 2008.

- **Siempre hemos defendido que en materia de flexibilidad todos ganan. ¿Cuál es la principal ventaja para los empleados?**

Sobre todo que están menos estresados y padecen menos ansiedad. Las personas son más felices en un entorno flexible porque disfrutan de una mejor calidad de vida profesional, personal y familiar.

- **Una de las cuestiones más sensibles para una organización son las nóminas. ¿Qué ventajas obtienen las empresas que ofrecen a sus empleados planes de compensación integral?**

En primer lugar, una ventaja económica: no tienen que tener un presupuesto destinado a ofrecer beneficios sociales y, además, hay algunos productos que no implican gastos fiscales. En segundo lugar, que consiguen motivar y fidelizar a los empleados. Es una herramienta destinada a todas las empresas, sea cual sea el perfil de sus empleados; y es un facilitador del trabajo de las direcciones generales y de recursos humanos, en materia de compensación.

34

- **Y en la misma línea, ¿qué beneficios suponen para los empleados?**

Que con el mismo salario bruto rentabilizan más el neto, gracias a las ventajas fiscales, y a que se pagan menos impuestos. Pero quizá lo más importante es que los empleados pueden adaptar su paquete retributivo a las necesidades que le surgen a lo largo de su vida laboral. A los más jóvenes, por ejemplo, les puede interesar beneficiarse de ventajas tecnológicas de conexión con ADSL o de acceso a ordenadores. Cuando se tienen hijos, a lo mejor conviene aprovecharse de los cheques guardería, pero en la etapa de madurez puede que convenga plantearse el acceso a un plan de jubilación o a un seguro de vida. Todos estos productos tienen ventajas fiscales importantes que ayudan a rentabilizar la nómina.

- **Para todo tipo de empleados... ¿Pero también para todo tipo de empresas?**

Por supuesto. Este producto nació en el seno de grandes multinacionales pero en Sodexo hemos desarrollado una aplicación para Internet, que pone a la disposición de empresas de cualquier tamaño esta herramienta de gestión retributiva. Desde nuestra experiencia, hemos incluido los servicios que, tradicionalmente, interesan más a los trabajadores: informática, cheque guardería, cheque restaurante y seguros médicos. Es una herramienta muy sencilla

que permite a los trabajadores de las empresas, que contratan el servicio, organizar su propio paquete retributivo.

- **¿Cuál es el perfil de empresa que, hasta ahora, se beneficia de estas ventajas?**

Nuestro servicio tiene mucha penetración en Inglaterra, la antigua Checoslovaquia y Hungría, por ejemplo. En España, son las empresas de Madrid y Barcelona las que más han avanzado en la implantación de esta herramienta. Lo cierto es que cualquier empresa que tenga entre sus objetivos la motivación de sus empleados para mejorar el rendimiento y la productividad, tienen un aliado eficaz en este sistema de compensación, ya estén en Toledo, Valencia o La Coruña.

- **Desde su experiencia, ¿cuál será el próximo paso en materia de flexibilidad?**

Sin duda, los proyectos de inclusión de la diversidad. Las empresas con políticas que permiten el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar tienen la base para gestionar con éxito la diversidad. En 2015, la evolución de la natalidad en EEUU y Europa nos llevará inevitablemente, a la escasez de talento cualificado y las empresas tendrán que importar talento de otros continentes. Las políticas que hasta ahora han servido para la integración de la mujer en el mercado laboral, servirán también para la de jóvenes, mayores o discapacitados. Y, por supuesto, para la integración de otras culturas, otras formas de trabajar y de entender la vida.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 6

LA CIUDAD FINANCIERA

ES UNO DE LOS BANCOS MÁS GRANDES DEL MUNDO Y UNA DE LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE NUESTRO PAÍS. EL BANCO SANTANDER ES UN EJEMPLO DE EMPRESA DE ÉXITO PARA MUCHOS. Y NO SÓLO EN BENEFICIOS O ESTRATEGIA INTERNACIONAL, SINO EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS. LA GESTIÓN DE UNA PLANTILLA DE MILES DE EMPLEADOS DISTRIBUIDA POR TODO EL MUNDO ES EL RETO DIARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH. JUAN GOROSTIDI FORMA PARTE DE ESE EQUIPO Y HABLA DE SU EXPERIENCIA EN LA CIUDAD FINANCIERA, UNA INSTALACIÓN ÚNICA EN NUESTRO PAÍS.

JUAN GOROSTIDI,

Responsable de Relaciones Laborales del BANCO SANTANDER.

“ *Todos vemos la Ciudad Financiera como un centro de trabajo espectacular y atractivo para trabajar.* ”

37

- **La Ciudad Financiera es una experiencia pionera en nuestro país. Desde su puesta en marcha, ¿qué beneficios ha supuesto para la entidad, desde el punto de vista de los recursos humanos?**

Sin duda, ha supuesto mucho más que un mero traslado físico de instalaciones. Ha cambiado la forma de trabajar en la empresa facilitando la cercanía y las relaciones entre distintos equipos y unidades, modernizando equipamientos y haciéndonos más eficientes. También ha contribuido notablemente a mejorar la satisfacción de las personas, elevando su motivación y orgullo de empresa. Todo ello fortalece el compromiso de las personas y redundará en beneficio de la productividad.

- **Aparte de la logística (guardería, parking, gimnasio...), ¿qué otras mejoras aportó la ciudad financiera a los empleados del grupo?**

En Santander somos conscientes de que el equilibrio entre vida personal y profesional es importante. Por eso entendemos que lo importante es sentar las bases para trabajar mejor en un ambiente de flexibilidad y compromiso mutuo. En nuestra Ciudad Financiera el empleado tiene ayudas para equilibrar su vida, su trabajo y su familia. Contamos con una guardería para

500 niños en el mismo centro de trabajo o cheque guardería; tenemos instalaciones deportivas abiertas a familiares; un programa de Ayuda al Empleado en trámites informativos de la vida diaria y asesoramiento especializado en cuestiones jurídicas y psicológicas, extensible a su familia, y organizamos numerosas actividades sociales en familia: concierto, arte, talleres y cine para hijos de empleados... En materia de equilibrio personal, contamos con un gimnasio subvencionado, un centro médico con grandes dotaciones y desarrollamos un programa invitando a los empleados a cuidar de su salud cardiovascular o a dejar de fumar. Finalmente, para facilitar la interacción en equipo, se ha creado un entorno natural privilegiado que cuenta con cinco restaurantes, con alimentación equilibrada a elegir gratis sin coste para el empleado; un servicio a disposición de todos los empleados que les realiza en su nombre todas las gestiones administrativas que necesiten: renovar el carnet de conducir, tramitar papeles, etc.; peluquería (con precios ventajosos), centro de estética, tintorería, agencia de viajes, tienda y ayuda económica para facilitar el transporte.

- **Algunos confundieron en su momento esta iniciativa como una manera de ejercer mayor control sobre los empleados. ¿Cuál es su percepción ahora que ya llevan instalados allí varios años?**

Las encuestas que periódicamente realizamos entre nuestros empleados sobre su grado de satisfacción con el entorno laboral y de servicios que ofrece la Ciudad Financiera permiten constatar que la realización de este proyecto ha conllevado un elevado grado de satisfacción y reconocimiento por parte de la plantilla. En general, la gente valora muy positivamente este entorno y percibe y reconoce las ventajas de trabajar en él.

- **¿Qué percepción de la ciudad financiera tienen los empleados del Grupo que no trabajan en ella?**

Creo que se ve como el buque insignia o sede operativa del banco y, al igual que nos comentan otras personas que nos visitan, como un centro de trabajo espectacular y atractivo para trabajar por el entorno y el abanico de servicios existentes.

- **¿Cómo hacen extensible las medidas de flexibilidad a todos los empleados del grupo?**

En Santander existen 63 medidas de conciliación, a las que se pueden acoger todos los empleados en función de su situación personal (maternidad, paternidad, familiares a cargo, etc.) La

existencia de las medidas son importantes, pero también el hecho de que se conozcan. Por eso insistimos mucho en divulgarlas y tenemos un espacio dedicado a estos temas en la intranet. El 100% de los empleados del Banco se beneficia del Plan de Igualdad, un plan de 2007 que fue el primero del sector financiero y que se adelantó en cuatro años a la obligación establecida por ley de disponer de un plan de actuación en materia de igualdad. Además, incorpora aspectos novedosos frente a los mínimos de la ley tales como “Hipoteca 0”: las empleadas que quieran tomarse una excedencia por maternidad no tendrán que pagar la hipoteca durante el primer año del niño; el cheque guardería para todos los empleados con hijos entre 0 y 3 años que no estén adscritos a la guardería del Santander; jornada continuada en el año siguiente al parto a opción de la empleada y protocolo para tratamiento de denuncias de acoso sexual.

- **Parece que ya lo han hecho todo, al menos desde fuera. ¿Qué les quedaría por hacer/mejorar?**

Quizás, intensificar las posibilidades que ofrece la tecnología para facilitar nuevas oportunidades de conciliación.

- **En materia de flexibilidad, ¿hacia dónde cree que irán las tendencias en los próximos años? ¿De qué tendremos que hablar?**

Al igual que ya ocurre en otros países europeos, en mayor medida que en España, pienso que en el futuro se intensificarán las oportunidades de la tecnología para trabajar a distancia, se abrirán nuevas fórmulas y posibilidades de computar el tiempo de trabajo, así como de ampliar los marcos de flexibilidad auto organizativa, en la medida en que así lo posibiliten los requerimientos y necesidades de atención al cliente, y se incrementará el trabajo a tiempo parcial.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 7

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXPORTACIÓN A OTRAS FILIALES

JAVIER SEVILLA ES UN ENTUSIASTA DE LOS RECURSOS HUMANOS. DESDE SU POSICIÓN EN STRYKER IBÉRICA, DESEMPEÑA UNA LABOR DE DIVULGACIÓN Y DESARROLLO DE ESTA POLÍTICAS TANTO DENTRO DE LA COMPAÑÍA COMO A NIVEL INTERNACIONAL. VIAJA CONSTANTEMENTE A FRANCIA, SUIZA E ITALIA Y NOS RESPONDEN ENTRE VIAJE Y VIAJE. RECONOCE QUE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS FAVORECEN LA CONCILIACIÓN Y QUE EN SU COMPAÑÍA TIENEN ASUMIDO QUE LA ÚNICA FORMA DE ATRAER Y RETENER A LOS MEJORES ES OFRECERLE UN SALARIO A SU MEDIDA, TANTO ECONÓMICO COMO EMOCIONAL.

JAVIER SEVILLA,

HR Director Emea de STRYKER IBÉRICA.

“ *En el futuro se trabajará mucho más en equipo, lo cual permitirá tomar el control de la jornada laboral en base a los objetivos individuales y de grupo.* ”

41

• **Desde el punto de vista estratégico, ¿qué han aportado las medidas de flexibilidad a Stryker Ibérica?**

Sobre todo, un cambio de cultura fundamentado en la sensibilidad de la compañía de cara a los empleados. Una compañía que les escucha y que ha puesto en funcionamiento diferentes prácticas de flexibilidad que les ayuda en su vida diaria y les da soporte en cualquier circunstancia personal o familiar. Los empleados de Stryker disfrutan de flexibilidad horaria y de medidas de conciliación, que no poseen empleados de otras compañías de nuestra competencia.

• **Por la actividad de su compañía, en su plantilla conviven perfiles profesionales muy diferentes, ¿cuáles son las claves para gestionar eficazmente esa diversidad?**

Ante todo dos ejes. En vertiente estratégica, la compañía fomenta la inclusión (uno de nuestros valores más importantes), potenciando este valor dentro de nuestros empleados a través de un plan de formación concreto para este área. Todos nuestros directivos reciben formación para potenciar la diversidad. En la vertiente operativa, se trabaja activamente desde todos los departamentos, especialmente desde el departamento de selección. Este departamento cuenta

con un plan de diversidad, que se implanta metódicamente y con colaboración de las áreas de selección de toda la geografía EMEA. El departamento de RRHH a nivel internacional, fomenta las transferencias de personal en toda Europa y, principalmente, los desarrollos de carrera en otros países, lo cual proporciona el sustrato adecuado para la diversidad. Actualmente, en España tenemos empleados de más de 12 nacionalidades diferentes.

- **Usted tiene la responsabilidad de recursos humanos para Europa, Europa del Este y África, ¿qué diferencias existen en materia de conciliación entre las empresas de unos países y otros?**

El norte de Europa está más desarrollado, fundamentalmente, en materia de legislación orientada a la conciliación de la mujer-madre con el puesto de trabajo. Es un aspecto importante ya que inicialmente los permisos, ayudas económicas por parte del estado y soportes de todo tipo son superiores. En el sur de Europa tenemos que aprender de ellos, sobre todo la forma de implantarlo, sin que perjudique ostensiblemente a la productividad de las empresas.

42

- **Desde esa misma perspectiva, ¿qué exportamos desde España en materia de igualdad y conciliación?**

Actualmente desde España estamos exportando a toda Europa nuestro programa *Stryker MyLife*, que nació en 2008 con la misión de ser el programa de conciliación de referencia en toda Europa. *Stryker MyLife* es una línea de atención al empleado, 24 horas al día, siete días a la semana, en la que se puede solicitar ayuda personalizada y orientada a la vida privada, como por ejemplo soporte de mensajería, limpieza, apoyo familiar gratuito, soporte legal, atención y apoyo psicológico etc.

- **Además de la variedad de perfiles, en su compañía existe la realidad de la dispersión geográfica. ¿Cómo comunican las medidas adoptadas a toda la organización?**

Existen diferentes canales de comunicación. Cuatrimestralmente, nuestro presidente emite un informe de estado y actuación, que se envía a toda la compañía en todo el mundo. Posteriormente, los máximos responsables de cada área de negocio elaboran comunicados y visitan cada país para informar personalmente de las diferentes medidas adoptadas. A partir de ahí, tanto los vicepresidentes de cada una de las divisiones, como las direcciones generales y los departa-

mentos de recursos humanos, asumen la responsabilidad de los comunicados y utilizan diferentes canales, como reuniones, e-mail o newsletters, etc.

• **¿Qué cree que ha sido más determinante para implantar con éxito medidas de conciliación en su compañía, la involucración de los máximos responsables internacionales o el papel de los mandos intermedios en cada país?**

Ambos han sido necesarios y son cruciales. Debido a nuestra estructura, cualquier iniciativa debe contar con soporte local e internacional. No obstante, el papel de los líderes locales tiene cierta preponderancia debido, fundamentalmente, a que en el proceso de comunicación siempre tiene más peso el elemento que tenemos más cercano. El papel de los responsables locales se hace crucial en las últimas fases del proceso de comunicación y su participación es más que importante.

• **¿Qué medida de flexibilidad ha tenido más éxito en su organización y por qué?**

La flexibilidad horaria y la jornada reducida los viernes han sido las medidas mejor aceptadas, sin duda por las ventajas que aportan de cara a la conciliación familiar. En estos momentos, el factor tiempo de dedicación a nuestras familias es gratamente valorado por todos.

• **Desde su experiencia en RRHH, ¿en qué tipo de medidas o políticas se trabajará en los próximos años en materia de conciliación?**

- ✓ Sin ninguna duda, en la flexibilidad de jornadas laborales o en lo que se podría llamar jornada laboral a la carta.
- ✓ Se trabajará mucho más en equipo, lo cual les permitirá tomar el control de la jornada laboral en base a los objetivos grupales e individuales.
- ✓ Cada individuo del equipo, en función de sus objetivos y de los otros miembros del equipo, podrá elegir la jornada que más se adapte a sus necesidades.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 8

TECNOLOGÍA

A BEATRIZ BARRETO LE PREOCUPAN MUCHAS COSAS Y ENTRE ELLAS LA SALUD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EN LA QUE OCUPA EL PUESTO DE RESPONSABLE DE CULTURA Y RSC. POR ESE MOTIVO, MUCHAS DE LAS MEDIDAS QUE IMPLANTA ESTÁN ORIENTADAS A FOMENTAR EL EQUILIBRIO DE LAS PERSONAS, COMO QUE DEJEN DE FUMAR, SE ALIMENTEN DE FORMA CORRECTA O PRACTIQUEN DEPORTE. LA PLANTILLA DE ERICSSON, CON UNA MEDIA DE EDAD DE 35 AÑOS Y EN UN SECTOR COMO EL DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, DISFRUTA CON TODO ELLO.

BEATRIZ BARRETO,

Responsable de Cultura y RSC de ERICSSON.

“ *Telepresencia, diversidad y flexibilidad horaria marcarán las tendencias de gestión del futuro.* ”

• **¿Cuáles son los valores y principios de Ericsson que han hecho posible la implantación de un modelo de flexibilidad en la compañía?**

Nuestros valores corporativos, Profesionalidad, Respeto y Perseverancia, se encuentran en la base de todo lo que hacemos como compañía y son valores que pedimos a todas las personas que trabajan con nosotros. La confianza que depositamos como compañía en nuestro activo humano y la profesionalidad con que este activo responde, hace posible un modelo de gestión de personas con el que todos ganamos, la compañía, porque es capaz de obtener todo el talento y creatividad de nuestros empleados; y éstos, porque gracias a su esfuerzo e implicación, trabajan en un entorno que pone a su disposición las prácticas de trabajo más innovadoras y la tecnología necesaria para facilitar su desarrollo profesional en un entorno flexible, diverso, y donde la conciliación se busca, no como resultado, sino como objetivo.

• **¿Cree que estar inmersos en un sector de actividad moderno y contar con una plantilla cualificada y joven, han sido claves que han facilitado el proceso?**

Sí. La edad media es de 35 años y el 90% son titulados universitarios. Además, un alto porcentaje son “viajeros frecuentes” y pasan mucho tiempo fuera de la oficina, por lo que necesitan sistemas

de trabajo flexibles que les permitan estar conectados desde cualquier lugar del mundo. Por todas estas razones, tenemos que adaptarnos a formas de trabajo diversas, teniendo en cuenta las necesidades de cada colectivo. Asimismo, la edad media de nuestra plantilla hace que la tasa de natalidad sea relativamente alta, por lo que también disponemos de medidas de conciliación y equilibrio familiar (horario de entrada y salida flexible, acumulación de horas de lactancia...).

- **El teletrabajo tiene todavía en España una cuota de penetración baja. ¿Cómo cree que va a evolucionar esta tendencia en los próximos años?**

La dirección natural del teletrabajo y otras prácticas similares debería ser creciente, ya que son cuestiones cada vez más valoradas a la hora de elegir el lugar donde se desea trabajar. Desde el punto de vista empresarial, facilitan una flexibilidad que, a día de hoy, es cada vez más necesaria. Además, el avance de la tecnología pone a disposición de empresas y personas, los medios y herramientas para hacer realidad nuestra visión de “ser el impulsor de un mundo totalmente comunicado”.

46

- **¿Qué ventajas obtienen los empleados de Ericsson que teletrabajan?**

Equilibrio personal-profesional, autonomía y responsabilidad sobre el trabajo.

- **¿Qué beneficio reporta para la compañía el uso del teletrabajo?**

Satisfacción laboral, compromiso con la compañía, mayor motivación, mejora del rendimiento y mayor responsabilidad de los “teletrabajadores”.

- **¿Y cuáles son inconvenientes?**

En realidad, al ser una práctica voluntaria y acordada entre el directivo y el colaborador, los riesgos se minimizan porque se formaliza a través de un acuerdo mutuo y sobre el análisis previo de la viabilidad del teletrabajo en cada caso concreto.

- **¿Qué ha aportado Ericsson España en materia de conciliación al Grupo?**

Ericsson España ha sido una de las primeras compañías de grupo en implantar el teletrabajo como práctica habitual. Hemos generado un análisis previo y de definición del marco de trabajo, que perfectamente puede ser exportado a otras compañías y países dentro del Grupo Ericsson.

- **¿Qué medida de éxito destacaría dentro de la compañía en España?**

El programa de teletrabajo totalmente implantado en nuestro Centro de I+D y en el Centro de Soporte de Servicios. Entre los dos centros, suman casi 1.000 empleados. El programa está sujeto a estudios y seguimiento de los teletrabajadores (formación, especial, énfasis en el seguimiento de riesgos laborales y riesgos psicosociales, etc...).

- **Invertir en tecnología para teletrabajar supone un sobre esfuerzo para cualquier compañía. ¿Cómo se miden los beneficios de las políticas de conciliación en Ericsson?**

De manera directa, a través de encuestas específicas al colectivo de teletrabajadores y a sus directivos. Indirectamente (satisfacción general, compromiso con la compañía, salud y bienestar, etc...) en la encuesta que todos los empleados de Ericsson contestan una vez al año y que tiene un porcentaje de participación cercano al 90%. Asimismo, nuestro servicio médico es una fuente directa de obtención de información. Además, todos los empleados tienen reuniones de desarrollo con sus responsables, donde se plantean de forma bidireccional todas aquellas cuestiones que puedan ser fuente, tanto de satisfacción como de conflictos; se revisan aspectos del trabajo, la relación con el manager, con los compañeros, etc.; se definen objetivos y se realiza un seguimiento cercano y detallado de todo ello.

- **Como experta en RRHH y RSC, ¿qué tendencias surgirán en conciliación en los próximos años?**

- ✓ La telepresencia como vía fundamental para evitar viajes de trabajo, con el impacto tan positivo en la conciliación y también en costes e impacto ambiental.
- ✓ Programas de eficiencia personal para ayudarnos a que de verdad la tecnología nos ayude y que seamos nosotros los que gestionamos las herramientas y no al contrario.
- ✓ La flexibilidad horaria, permitiéndonos a todos adecuar nuestras necesidades en los diferentes momentos de nuestra vida laboral/personal.
- ✓ Los esfuerzos de todas las empresas en materia de diversidad, incrementando la presencia femenina en posiciones directivas.
- ✓ El elemento fundamental que posibilita todo lo anterior es la madurez de las empresas para que sus sistemas permitan y animen a la puesta en marcha de estas medidas y, fundamentalmente, el apoyo y ejemplo de la dirección.

1

PARTE 1

ENTREVISTA 9

VISION MULTINACIONAL

LOS VIAJES Y LAS CONTINUAS REUNIONES SON ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE CUALQUIER MULTINACIONAL. Y ASÍ ES COMO BLANCA GÓMEZ PASA LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO. SIN EMBARGO, LE COMPENSA. SU EMPRESA POTENCIA EL DESARROLLO DE MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD QUE LE PERMITEN ORGANIZAR SU VIDA. ASÍ NO SUFREN NI SU CARRERA PROFESIONAL, NI SU FAMILIA. BLANCA GÓMEZ LO TIENE CLARO: ALGUNAS EMPRESAS ESTÁN HACIENDO LAS COSAS MUY BIEN EN NUESTRO PAÍS.

BLANCA GÓMEZ,

Directora de Recursos Humanos de COCA COLA.

“ *Otros países pueden aprender de España a ser realmente flexibles, es decir, a no hacer medidas estándar, sino a adaptarlas individualmente.* ”

49

- **¿Quién cree que lo tiene más difícil para ser flexible: una multinacional o una PYME?**

Ninguna de las dos debería tener grandes problemas para implantar gradualmente medidas de flexibilidad.

- **Como profesional de los recursos humanos, ¿cómo cree que inciden estas medidas en los resultados del negocio de la compañía?**

Bajo nuestro punto de vista, ayudan a retener el talento clave y eso siempre repercute en los resultados de negocio. Igualmente contribuye a mejorar el grado de compromiso y motivación de la plantilla con la compañía y con el proyecto empresarial vigente, lo que también tiene repercusión en el desempeño individual y en los resultados generales. Existe también un impacto en la disminución de los costes de formación (ya que la continuidad de la plantilla asegura una mayor gestión del conocimiento).

- **¿Considera que España sólo importa políticas de conciliación o también las exporta?**

Históricamente miraba a Europa al iniciarse en este ámbito. Actualmente va poniéndose al nivel

de otros países e incluso ha empezado a generar algunas prácticas innovadoras que están empezando a ser emuladas en otros países, unas muy potentes y otras sencillas.

- **¿Podría destacar alguna de estas medidas que exportan?**

Entre las más potentes destacaría la sustitución al cien por cien en todas las bajas, excedencias y reducciones de jornada de nuestros empleados. Esta medida es una de las más eficaces para aliviar la carga de trabajo que suelen generar este tipo de situaciones en los miembros del equipo donde se produce la baja, y creemos que nos ayuda también a asegurar la igualdad de oportunidades en selección, al no verse a la mujer como una potencial fuente de ausencias. Otra que destacaría es el apoyo a empleados en sus tareas cotidianas a través del programa *EasyLife* en nuestras oficinas, que realiza compras, arreglos, encargos... de todo tipo de productos (farmacia, librería, droguería, reparaciones de electrodomésticos, paso de ITV, presentación de la declaración de la renta, etc). Otra, quizá menos llamativa pero muy eficaz, es por ejemplo dar prioridad en las plazas de aparcamiento más próximas a la entrada a las oficinas, a empleadas embarazadas o empleados con algún tipo de problemas permanente o temporal de movilidad.

50

- **Siempre se dice que los países nórdicos y EEUU van por delante de nosotros en esta materia, ¿qué nos queda por aprender de ellos?**

Su habilidad para gestionar el tiempo y ser más eficientes.

- **Después de ocho años de trabajo, creo que algo estaremos haciendo bien. ¿Qué cree que pueden copiar de nosotros las empresas de estos países?**

Pueden copiar que somos REALMENTE flexibles, es decir, que no hacemos medidas estándar para todos, sino que trabajamos la flexibilidad de modo que se adapte a cada uno.

- **¿Cree que la actual generación de directivos españoles están preparados para aceptar un modelo de gestión flexible basado en los resultados?**

Cada vez más, porque es un aspecto de modernidad en las empresas. Cada vez valoramos mejor, incluidos nuestros directivos, la gestión por compromiso y no la que se basa en la permanencia o en el número de horas que se está en el puesto de trabajo.

- **La crisis está afectando a todos los sectores, ¿cree que es momento de dejar aparcado el desarrollo de políticas de flexibilidad?**

No, en la medida en que algunas de ellas ni siquiera tienen coste para la empresa y ayudan a motivar y retener a los mejores.

- **¿Existen argumentos para defender la necesidad de mantener una política de flexibilidad en una empresa que atraviese por un ERE?**

Sí, porque si es una estrategia a largo plazo de la compañía, no debería cambiarse. Se trata de procesos de gestión del cambio interno, con un impacto importante en la cultura de la empresa y hay que visionarlos a largo plazo. Si se actúa de modo táctico, se pierde credibilidad.

- **¿Cuáles son las tendencias en flexibilidad fuera de nuestro país?**

Muy similares a las españolas, aunque en los países nórdicos la implantación y el cambio cultural están mucho más avanzados.

- **¿Hacia dónde cree que evolucionarán en España las políticas de flexibilidad?**

Hacia el teletrabajo y la cultura de resultados y no de presencia. Tenemos que ser más eficaces en la gestión del tiempo y en la diversidad, entendida como individualidad, desde el punto de vista de la flexibilidad en el trabajo.



PARTE

2

LOS TRABAJADORES
OPINAN

2

PARTE 2



LOS TRABAJADORES
OPINAN

MARGARITA MAYO,

Directora de la Cátedra de Liderazgo. INSTITUTO DE EMPRESA BUSINESS SCHOOL.

margarita.mayo@ie.edu

■ INTRODUCCIÓN

Desde los años sesenta, las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral produciéndose así uno de los cambios sociales más importantes de nuestro tiempo. Este cambio lleva consigo una sobrecarga de responsabilidades laborales y familiares para muchas mujeres y hombres que desean un equilibrio entre su vida laboral y familiar. Este conflicto entre las demandas laborales y familiares puede tener consecuencias negativas para la salud de los empleados afectando tanto su calidad de vida como a su satisfacción y rendimiento en la empresa. Respondiendo a estos cambios sociales, cada vez más empresas están ofreciendo políticas de flexibilidad a sus empleados que van más allá de los establecidos permisos de maternidad y paternidad. Entre estas políticas de flexibilidad organizativa podemos destacar:

- ✓ Flexibilidad en el horario de entrada y de salida.
- ✓ Jornada reducida.
- ✓ Política de luces apagadas.
- ✓ Jornada intensiva durante las vacaciones de verano.
- ✓ Trabajo desde casa.
- ✓ Flexibilidad en la organización de viajes y reuniones.

La flexibilidad del horario de entrada y salida del trabajo puede fomentar la compatibilidad entre el horario laboral y el horario escolar. Otra modalidad es la reducción de jornada laboral. Esta reducción permite dedicar más tiempo a las actividades familiares, aunque va acompañada de una reducción de salario proporcional. La política de luces apagadas implica que la empresa anima a los empleados a irse a casa a la hora prevista y la jornada intensiva durante las vacaciones de verano permite al empleado realizar su trabajo sin interrupción normalmente entre las ocho de la mañana y las tres de la tarde. Por último, utilizando las tecnologías de la información, algunas empresas contemplan la posibilidad de teletrabajo o trabajo a domicilio. En este caso, el empleado puede realizar parte o la totalidad de su actividad online desde su casa.

Además de estas políticas de flexibilidad organizativa, algunas empresas activamente están creando una cultura corporativa de apoyo al equilibrio entre la vida profesional y personal. Por lo tanto, es importante también destacar el grado de sensibilidad en la empresa sobre la conciliación entre los directivos y los empleados. Una cultura de apoyo a la conciliación envía un mensaje positivo a los empleados aumentando su calidad de vida laboral. Por lo tanto, en el estudio también considero dos indicadores de cultura de apoyo al equilibrio entre la vida laboral y personal:

- ✓ Sensibilidad sobre la conciliación entre los directivos.
- ✓ Sensibilidad sobre la conciliación entre los empleados.

El objetivo básico de este estudio es determinar si las políticas de flexibilidad organizativa y la cultura de apoyo a la conciliación ayudan a mejorar la calidad de vida de los empleados. En particular, analizo el efecto que las políticas y la cultura de flexibilidad tiene en los siguientes tres aspectos del bienestar del empleado:

- **Estrés:** El nivel de estrés que el empleado ha experimentado en el último año y que se manifiesta en molestias y síntomas médicos como la falta de apetito, sudores fríos, dolores de cabeza, problemas digestivos, nerviosismo o ansiedad, palpitaciones rápidas, falta de concentración y sudor en las manos.

- **Conflicto Trabajo-Familia:** El empleado indica la frecuencia con la que en el último año su trabajo ha sido un obstáculo para dedicar tiempo suficiente a su familia o llega demasiado cansado a casa del trabajo para participar en actividades familiares.
- **Satisfacción Laboral:** El último aspecto del bienestar del empleado tiene que ver con el sentimiento de satisfacción personal que le produce realizar su trabajo y su grado de compromiso con el mismo.

■ MUESTRA

Los empleados que participan en el estudio fueron seleccionados de las empresas finalistas que participaron en el Premio Empresa Flexible 2008. Un total de 1717 empleados de 60 empresas distintas completaron el cuestionario de políticas de flexibilidad organizativa, niveles de estrés, grado de conflicto trabajo-familia y grado de satisfacción laboral. Por una parte, las políticas de flexibilidad se miden en una escala de 0 a 4 puntos (0=nada, 1=algo, 2=normal, 3=bastante y 4=totalmente). Por otra parte, los indicadores de bienestar se miden en una escala de 1 a 5 puntos que indica la frecuencia (1=poco, 2=algo, 3=normal, 4=bastante y 5=totalmente).

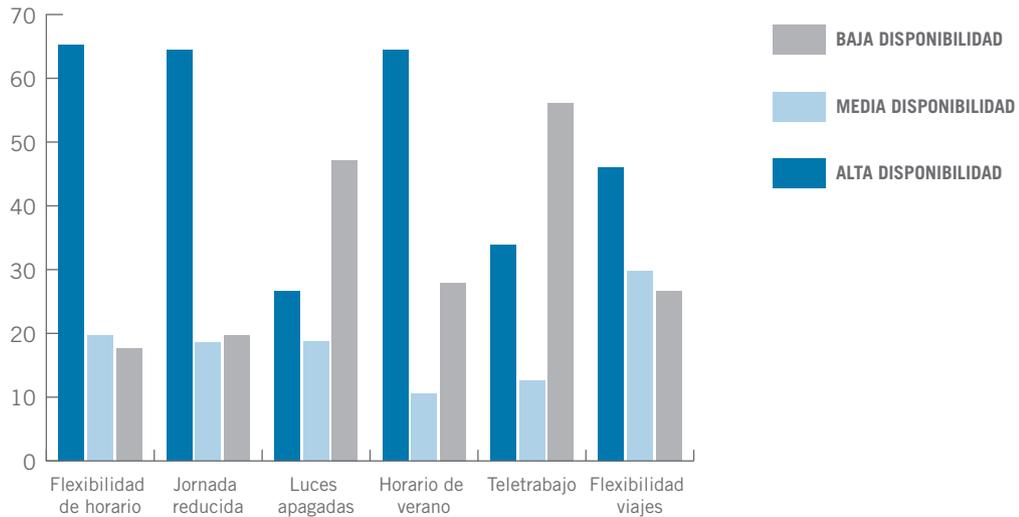
De los 1717 empleados, 305 trabajan en pequeñas empresas (17,8%), 575 en medianas empresas (33,5%) y 837 trabajan en grandes empresas (48,7%). La muestra incluye prácticamente el 50% de hombres (852) y el 50% de mujeres (865). En cuanto a la edad, la distribución es la siguiente: 9 (0,5%) menos de 21 años, 61 (3,6%) entre 21-24 años, 662 (38,6%) entre 25-34 años, 520 (30,3%) entre 35-44 años, 217 (12,6%) entre 45-54 años, 65 (3,8%) entre 55-64 años y 2 (0,1%) mayores de 64 años, 181 (10,5%) no contestan. En cuanto al estado civil, 649 (37,8%) están solteros, 898 (52,3%) están casados, 12 (0,7%) están viviendo en pareja de hecho, 7 (0,4%) están viudos y 67 (3,9%) están separados o divorciados... Por último, el 37% de la muestra no tiene hijos, el 20% tiene 1 hijo, el 22% tiene 2 hijos, y el 20% tiene más de 3 hijos.

■ RESULTADOS

□ Frecuencia de las Políticas de Flexibilidad

La Figura 1 recoge el grado con la que las distintas políticas de flexibilidad están disponibles a los empleados encuestados: alta disponibilidad, media disponibilidad y baja disponibilidad.

FIGURA 1. PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE REPORTA LA DISPONIBILIDAD (ALTA, MEDIA O BAJA) DE CADA UNA DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN SU EMPRESA.



- **Flexibilidad Horaria:** El 64% de los empleados encuestados reportan que la flexibilidad de horario está bastante o totalmente disponible en su organización, el 19% que está medianamente disponible y el 17% que está nada o muy poco disponible en su organización.

- **Jornada Reducida:** La jornada reducida está altamente disponible para el 63% de los encuestados, medianamente disponible para el 18% y muy poco o nada disponible para el 19% de los empleados encuestados.
- **Luces Apagadas:** La política de luces apagadas está poco o nada disponible para el 43% de los empleados encuestados, medianamente disponible para el 16% y sólo el 23% de los empleados reportan que la política de luces apagadas está bastante o totalmente extendida.
- **Horario de Verano:** El horario intensivo de verano está bastante disponible para el 63% de los empleados, medianamente disponible para el 10% de ello, y poco o nada disponible para el 27% de los empleados.
- **Teletrabajo:** El teletrabajo es una de las prácticas de flexibilidad menos accesibles para los empleados. El 55% de los empleados reporta que en su empresa trabajar desde casa no está nada o poco disponible. El 12% de los empleados puede acceder al teletrabajo de forma regular y el 33% puede trabajar desde casa con bastante frecuencia.
- **Viajes Flexibles:** Por último, la posibilidad de organizar los viajes y las reuniones de forma flexible está bastante disponible para el 45% de los empleados y medianamente para el 29%, mientras que el 26% de los empleados reporta baja o ninguna posibilidad de organizar viajes y reuniones de forma flexible.
- **Cultura de Flexibilidad:** Por otro lado, los empleados en general reportan un nivel elevado de sensibilidad sobre materia de conciliación en sus empresas tanto entre los directivos como entre los empleados. Casi el 80% de los empleados piensa que el grado de sensibilidad en la empresa sobre el equilibrio entre la vida profesional y personal es medio o alto. De forma similar, casi el 90% de los empleados piensa que el grado de sensibilidad en materia de conciliación es medio o alto entre los empleados de la empresa.

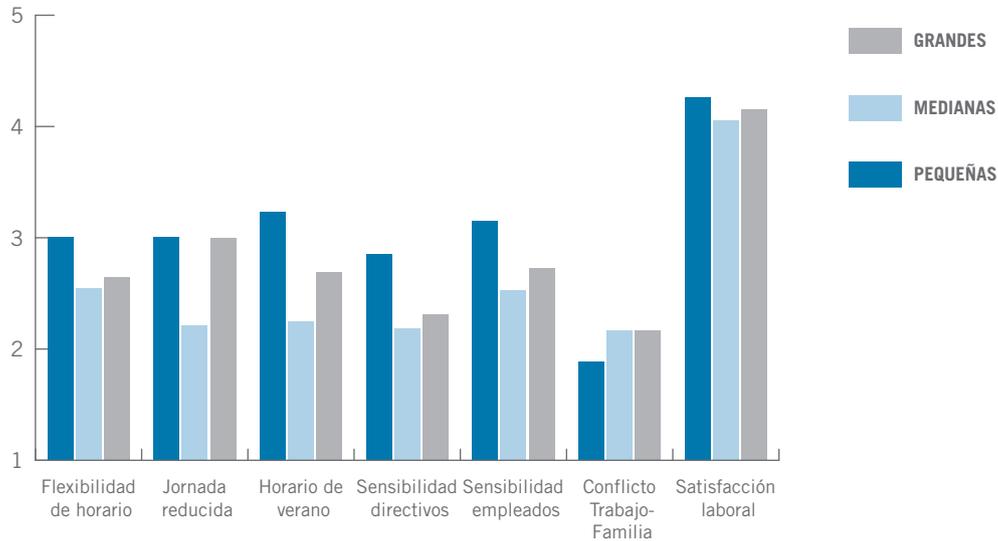
▣ El Grado de Bienestar del Empleado

En general, los niveles de estrés de los empleados que trabajan en empresas con medidas flexibles están por debajo de la media (puntuación media de 1,80 en una escala de 1 a 5). La mayoría muestra niveles relativamente bajos de estrés como dolores de cabeza o nerviosismo. Sin embargo, es interesante destacar que las mujeres están significativamente más estresadas que los hombres, mostrando síntomas de estrés en mayor medida que los hombres (media de mujeres = 1,88 vs. Media de hombres = 1,71). Además, los empleados jóvenes están más significativamente estresados que los de mayor edad (correlación = .12, $p < .001$).

En cuanto a los niveles de conflicto trabajo-familia, en general el grado de conflicto que experimentan los empleados a la hora de compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares está por debajo de la media. Además, no se aprecian diferencias en el nivel de conflicto trabajo-familia entre hombres y mujeres o entre empleados de diferentes edades. La única diferencia significativa lo determina el número de hijos, reportando mayores niveles de conflicto trabajo-familia aquellos empleados con mayor número de hijos. Por último, la satisfacción laboral está por encima de la media, siendo más alta entre aquellos empleados de mayor edad.

▣ Análisis Comparativo: Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas

La flexibilidad de horario es significativamente mayor en pequeñas empresas con casi medio punto por encima de medianas y grandes empresas. Es interesante destacar que tanto la jornada reducida como el horario de verano son más frecuentes en pequeñas y grandes empresas. Sin embargo, el nivel más bajo de estas políticas las encontramos en medianas empresas. Este patrón es casi paralelo a la cultura de equilibrio entre la vida laboral y personal entre directivos y empleados. La sensibilidad a la conciliación es mayor en pequeñas empresas, seguida por grandes empresas y por último medianas empresas. Por último, el bienestar de los empleados en general es mejor en pequeñas empresas con niveles bajos de conflicto trabajo-familia (por debajo de los 2 puntos) y niveles más altos de satisfacción laboral.

FIGURA 2. COMPARACIÓN DE POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS.


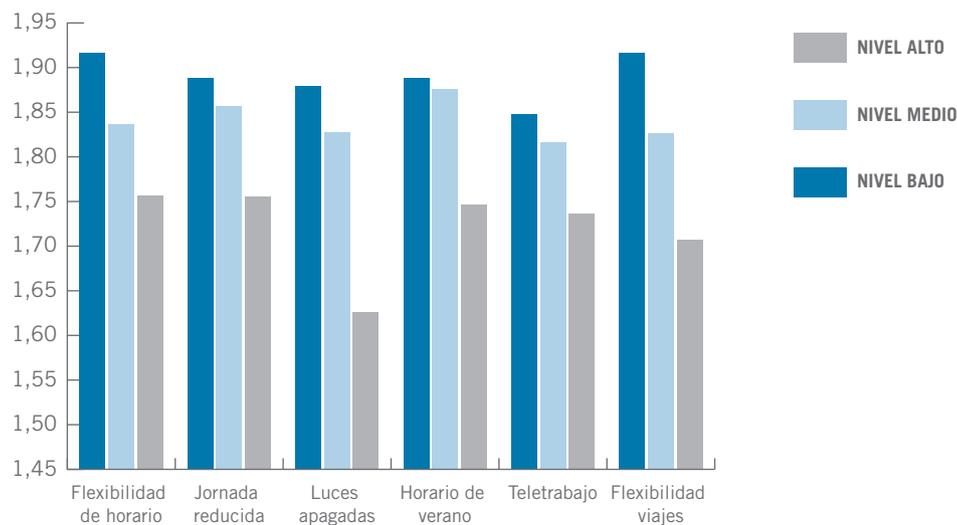
□ Los Beneficios de la Empresa Flexible

En general, los análisis de varianza muestran claramente que todas las políticas de flexibilidad consideradas en el estudio (flexibilidad horaria, jornada reducida, luces apagadas, horario de verano, teletrabajo y viajes/reuniones flexibles) benefician significativamente el bienestar de los empleados disminuyendo sus niveles de estrés y conflicto trabajo-familia y aumentando su satisfacción y motivación con el trabajo.

En particular, la Figura 3 muestra que aquellos empleados que trabajan en empresas flexibles sufren niveles más bajos de estrés. A medida que el nivel de flexibilidad aumenta en la empresa, los niveles de estrés disminuyen. Este efecto paliativo de la flexibilidad es mayor para la políti-

ca de luces apagadas. El nivel más bajo de estrés se produce cuando los empleados reportan la disponibilidad más alta de política de luces apagadas.

FIGURA 3. EFECTOS DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN EL ESTRÉS.

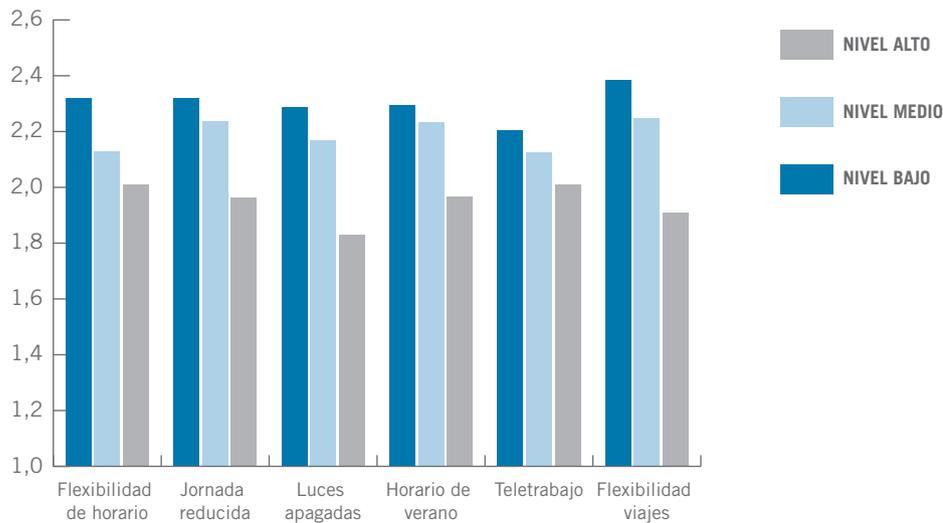


Un patrón similar emerge en cuanto a los beneficios de la flexibilidad para la reducción del conflicto trabajo-familia, como muestra la Figura 4. Cuanto mayor es el nivel de disponibilidad de las políticas de flexibilidad, menor es el grado de conflicto familia-trabajo. En este caso, todas las políticas tienen un beneficio similar.

Por último, la Figura 5 muestra que hay una asociación positiva entre las políticas de flexibilidad y la satisfacción laboral de los empleados. El nivel más alto de satisfacción laboral lo

reportan aquellos empleados que trabajan en empresas donde la política de luces apagadas y la flexibilidad en la organización de viajes y reuniones está altamente distendida.

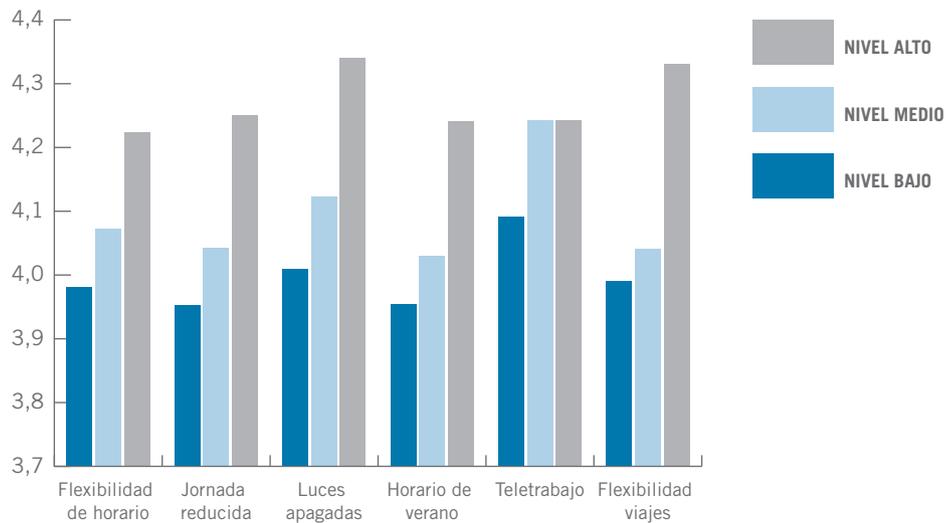
FIGURA 4. EFECTOS DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA.



Además de las políticas de flexibilidad, los datos son concluyentes en cuanto a la importancia de una cultura de conciliación. Ambos indicadores de sensibilidad al equilibrio trabajo-familia (directivos y empleados) están significativamente asociados a menor estrés, menor conflicto trabajo-familia y mayor satisfacción laboral. En particular, el compromiso de los jefes con la conciliación reduce el estrés ($r = -.20, p < .001$), disminuye el conflicto trabajo-familia ($r = -.29, p < .001$), y aumenta la satisfacción laboral ($r = .35, p < .001$). Igualmente, el apoyo de los compañeros a la conciliación reduce el estrés ($r = -.24, p < .001$), disminuye el conflicto

trabajo-familia ($r = -.37, p < .001$) e incrementa la satisfacción con el trabajo de forma muy significativa ($r = .42, p < .001$).

FIGURA 5. EFECTOS DE LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.



■ CONCLUSION

En resumen, todas las políticas de flexibilidad incluidas en el estudio: flexibilidad de horario, jornada reducida, luces apagadas, horario de verano y viajes/reuniones flexibles, significativamente aumenta el bienestar de los empleados. En particular, estos resultados indican que aquellos empleados con mayor grado de flexibilidad en su empresa son los que tienen menor nivel de

estrés, menor nivel de conflicto trabajo familiar y mayor satisfacción laboral. La política que más ayuda a mejorar la calidad de vida de los empleados es la flexibilidad a la hora de organizar viajes y reuniones, seguida por la política de luces apagadas en la que la empresa anima a los empleados a irse a casa a la hora prevista. Paradójicamente, la política de luces apagadas es una de la menos extendida en las empresas, como se muestra en la Figura 1. Por último, de todos los beneficios, los más relevantes son la reducción del conflicto trabajo familia y la satisfacción laboral.

En conclusión, el estudio muestra que las políticas de flexibilidad organizacional y la cultura de equilibrio entre la vida laboral y personal son una ventaja competitiva porque tienen un impacto significativo en el bienestar de los empleados. Por ejemplo, cuando la empresa anima a sus empleados a irse a casa a la hora prevista y facilita la organización de viajes o reuniones de forma flexible, los empleados tienen un nivel más bajo de molestias como falta de concentración, problemas médicos y nerviosismo. Además, los empleados en empresas flexibles indican una mayor capacidad para gestionar el tiempo y la energía que dedican a su trabajo y a sus responsabilidades familiares. Por último, los empleados en empresas flexibles están más satisfechos con el trabajo que realizan, están más comprometidos con la empresa, tienen menos intenciones de dejar el trabajo y se sienten más motivados. En resumen, este estudio pone de manifiesto que la flexibilidad organizativa es una ventaja competitiva para gestionar y mantener el talento en la organización mejorando el bienestar de los empleados.



PARTE

3

EJEMPLOS DE
BUENAS PRÁCTICAS

FICHA

EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA CONSULTORÍA TECNOLÓGICA. ACTUALMENTE TIENE 102 TRABAJADORES EN PLANTILLA, DE LOS CUALES 37 SON HOMBRES Y 65 MUJERES. LA EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA ES DE 32 AÑOS. EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DURANTE 2007 FUE DEL 5%. ADEMÁS, DISPONE DE UN GRUPO DE CONCILIACIÓN PARA IDENTIFICAR NUEVAS MEDIDAS QUE SEAN NECESARIAS Y ESTUDIAR CASOS PARTICULARES E INDIVIDUALES.

ALTRAN

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2008 Y PREMIO NACIONAL EMPRESA FLEXIBLE 2008

CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA

LA EMPRESA HA APOSTADO POR UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE QUE PERMITE QUE CADA EMPLEADO CONFORME SU PAQUETE RETRIBUTIVO EN FUNCIÓN DE SUS NECESIDADES PERSONALES.

“*Si externamente el valor diferencial de Altran es la innovación; internamente lo es su plantilla. Por eso, una de las máximas de la empresa es implantar políticas que consigan que sus empleados tengan una elevada calidad de vida personal, profesional y familiar.*”

ÁNGEL CRUZ,

Director de Relaciones Humanas de ALTRAN.

TELETRABAJADOR: PROFESIONAL RESOLUTIVO, PROACTIVO Y MADURO

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Margen de entrada de 8:00h a 9:30h y de salida de 17:30h a 19:00h, de lunes a jueves durante el invierno. La pausa para comer es de una hora. Todos los viernes del año tienen jornada intensiva. Los meses de julio y agosto tienen jornada intensiva de verano.
- ✓ La reducción de jornada y las excedencias son medidas demandadas por los empleados.
- ✓ Se ofrece la posibilidad de teletrabajar ocasionalmente a todos los empleados que lo necesiten. Bajo el programa “Trabajo Flexible”, los empleados disponen de portátil con conexión ADSL y teléfono móvil. Todos los puestos que tienen mayor movilidad disponen también de conexión VPN.
- ✓ La empresa ofrece 22 días laborables de vacaciones, con total flexibilidad para su disfrute. El 24 y el 31 de diciembre son considerados festivos.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Ayuda por hijo con minusvalía (más del 33%) de 150 euros brutos mensuales.
- ✓ Empresa externa especializada en temas de conciliación. Una buena parte de la oferta está subvencionada al 100% por la empresa; el resto de los servicios tienen un coste para el empleado mucho menor al del mercado.
- ✓ Pago del alquiler a través del bruto de la nómina, con el consiguiente beneficio fiscal.
- ✓ Gimnasio y tienda de conveniencia dentro del parque empresarial, a precios especiales.
- ✓ Aparcamiento gratuito para responsables de área, trabajadores minusválidos y embarazadas.

- ✓ Servicio gratuito de autobuses hasta el centro de la ciudad.
- ✓ Permiso de paternidad: un día por encima de lo estipulado por ley. En el caso de maternidad, la primera semana tras la baja maternal, la empleada tiene una reducción de la jornada del 50%, con el salario completo. Posibilidad de acumular las horas de lactancia.
- ✓ Disponen de política de expatriados, tanto para los empleados como para su cónyuge.
- ✓ Encuesta anual de clima para conocer la satisfacción de los empleados con la cultura empresarial.
- ✓ Todas las medidas de conciliación y flexibilidad, así como los temas de diversidad, están recogidas en un programa escrito: Programa Puzzle.
- ✓ Fiesta de Navidad y verano para todos los empleados.
- ✓ Regalo por nacimiento de hijo, por boda y en Navidad.

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ La formación en la compañía tiene dos vías: una es a través de la oferta de cursos que la empresa pone a disposición de los empleados y la otra, a demanda del propio trabajador o de su director. La mayor parte de los cursos se realizan en las instalaciones de la empresa, salvo los masters, financiados en parte por la empresa (si están directamente relacionados con el puesto de trabajo que desempeña el trabajador), y facilitando el tiempo necesario para su realización, y la obtención de ventajas fiscales con la financiación a través del bruto de la nómina.
- ✓ La forma más habitual de comunicar nuevas medidas al trabajador es a través de email, con un link al documento que recoge esta novedad. También a través de la intranet, del portal del empleado y de su revista electrónica interna. A veces, se aprovechan las reuniones por departamentos para comunicar novedades o cosas de interés.

La experiencia de...



ÁNGEL CRUZ,

Director de Relaciones Humanas de ALTRAN.

Si externamente el valor diferencial de Altran es la innovación, internamente lo es su plantilla. Por eso, una de las máximas de la empresa es implantar políticas que consigan que sus empleados tengan una elevada calidad de vida personal, profesional y familiar. Así comenzaron a trabajar en el desarrollo de políticas flexibles con tanto éxito, que consiguieron en 2008 el Premio Madrid Empresa Flexible en la categoría de mediana empresa y el galardón nacional en la misma categoría ese mismo año. Su director de Relaciones Humanas nos explica algunas de estas medidas, que les hacen diferentes de cualquier otra empresa.

- **La edad media de empleados de la compañía es de 32 años. ¿En qué medida afecta eso a la hora de decidir nuevas medidas de conciliación?**

Teniendo en cuenta que el ciclo de vida es entorno a los 30 años cuando se concentra el mayor número de nacimiento de hijos. Por tanto, es en las políticas de maternidad y paternidad, donde más ponemos el foco para adaptarnos a las necesidades de nuestro personal.

- **¿Qué perfil de empleados suele acogerse a vuestro programa “Trabajo Flexible”?**

Personas que trabajan con procesos y/o proyectos con indicadores de resultados fácilmente medibles y en los que la interacción con el equipo natural, en términos de horarios (on-line y off-line) son viables. Y, además, son personas con una fuerte capacidad de autonomía, resolutivas, proactivas y maduras profesionalmente.

- **De todas las medidas que ponéis a disposición de los empleados, ¿cuál ha sido la más difícil de plantear y aprobar en el Consejo de Dirección?**

Las más difíciles son las que suponen una inversión inicial (infraestructuras, medios) y que, por tanto, hay que justificar demostrando un retorno de la inversión.

- **¿Qué medidas de flexibilidad ofrecéis a los empleados expatriados?**

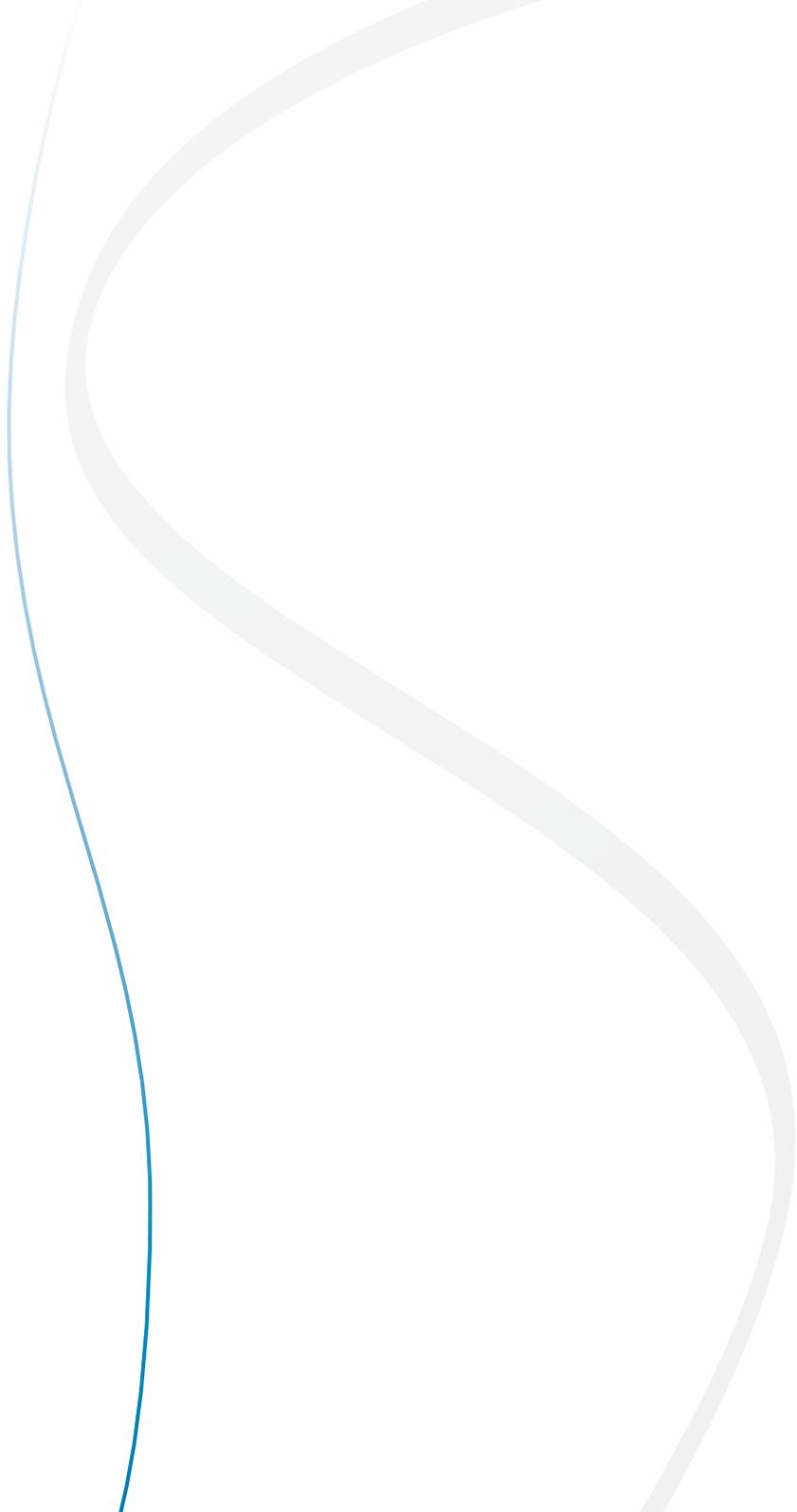
No tenemos medidas específicas, sin embargo ofrecemos un plan de integración de la familia en el nuevo país.

- **¿La encuesta de clima que realizáis anualmente pone en peligro la parte variable del sueldo de los directivos?**

No directamente, pero se tiene en cuenta en la parte cualitativa del variable.

- **En el sector tecnológico, en el que suele haber más hombres que mujeres, ¿os ha afectado de alguna manera que vuestra plantilla sea predominantemente femenina?**

La selección tiene en cuenta competencias técnicas y de habilidades, y en ningún caso elementos por razón de sexo.



FICHA

EMPRESA DEDICADA A FACILITAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA EN MATERIA DE TURISMO. LA EMPRESA CUENTA CON 24 EMPLEADOS Y CINCO COLABORADORES DE MANERA CONTINUADA. LA EDAD MEDIA ES 35 AÑOS. UN 75% DE LA PLANTILLA SON MUJERES.

DESARROLLO E INVESTIGACIONES TURÍSTICAS

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2007

CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA

HAN ADOPTADO UN “PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EQUITATIVO” DE MODO QUE POR CADA 15 DÍAS VIAJANDO O SI LOS VIAJES OCUPAN EL FIN DE SEMANA SE CONCEDEN DÍAS LIBRES.

“Sin duda en dit gestionar bien el tiempo y aplicar políticas de conciliación son la clave diferencial y una herramienta fundamental para mejorar la productividad.”

ANA RODRÍGUEZ,

Directora de Recursos Humanos de DIT.

LAS EMPRESAS PEQUEÑAS TAMBIÉN PUEDEN

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario oficial de la empresa es de 8:00h. a 17:00h, con 45 minutos para comer. Sin embargo, hay diferentes opciones. Hay quien elige entrar a las 8:30h. o a las 9:00h. Es la mejor forma de acompañar, por ejemplo, a los hijos al colegio. Los viernes de todo el año existe horario intensivo, de 8:00H a 15:00h. Y en verano, también.
- ✓ En la actualidad hay dos personas con horario adaptado: una disfruta de jornada intensiva y otra de jornada reducida.
- ✓ La mayoría de los empleados trabaja en la oficina, pero en ocasiones se ofrece la posibilidad de teletrabajar. La empresa facilita los portátiles, el móvil, la intranet corporativa, etc.
- ✓ Disponen de 22 días laborables de vacaciones. Preferentemente, deberían tomarse dos semanas en agosto, pero no es una premisa indispensable. Además, hay libertad para tomarse días sueltos cuando se quiera.
- ✓ Los permisos de maternidad superan a los marcados por la ley. Las trabajadoras que llevan en la empresa más de tres años, se pueden acoger a una jornada intensiva de seis horas con el salario completo, durante el primer año de vida del niño. En los años siguientes, se intenta que esas madres no viajen más de uno o dos días seguidos.
- ✓ Existe un “Programa de Reconocimiento Equitativo”. Al ser necesario viajar de manera frecuente, se intenta que esos traslados no incluyan fines de semana. Si fuera así, se ofrece un día libre. Y si el viaje es al extranjero, dos días. Además por cada 15 días de viaje se disfruta de un día libre.

— B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Seguro médico.
- ✓ Seguro de accidentes.
- ✓ Cena de Navidad.
- ✓ *Smiling day*. Jornada de bienvenida al verano con actividades lúdico-pedagógicas.
- ✓ Plan de retribución variable y concesión de premios anuales.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ La empresa elabora un Plan Formativo Anual por el que todos los trabajadores pueden acudir a un curso de formación externa subvencionado por la empresa. Las clases suelen impartirse en horario de trabajo y sirven para mejorar las competencias del puesto de trabajo. Dispone, además, de herramientas de proyección curricular como el Plan 100 días, los planes por objetivos, los planes formativos internos y externos, la evaluación de habilidades y evaluación de conocimiento por línea de producto, entre otras.
- ✓ Planes específicos de salud laboral.
- ✓ Programa de compensación equitativa para la calidad de vida (días libres...).
- ✓ Toda la información de las medidas de flexibilidad y conciliación se realiza mediante un canal de comunicación propio denominado *Smartdit&idt*, el tablón de anuncios, folletos expresamente elaborados para cada ocasión, intranet corporativa, etc.
- ✓ El Comité Ejecutivo, compuesto por los jefes de área, se encarga de estudiar, proponer e implantar nuevas medidas.
- ✓ Programa de satisfacción (encuesta de clima mensual). Conocer la satisfacción de las personas en cada momento es clave para la mejora continua.

La experiencia de...



ANA RODRÍGUEZ,

Directora de Recursos Humanos de DIT.

Acentúa la responsabilidad individual sobre el puesto, mejora la rentabilidad del negocio y, por último, cohesiona y retiene mejor al personal. Estos son los tres aspectos fundamentales que han resultado de la implantación de medidas de flexibilidad en Desarrollo e Investigaciones Turísticas. ¿Un gasto o una inversión? La Directora de Recursos Humanos de la empresa, Ana Rodríguez explica con precisión el *plus* que ha supuesto para la empresa aplicar medidas de este tipo.

- **¿Qué hace que una pequeña empresa se planteee poner en marcha una política de flexibilidad?**

En el caso de dit, supuso un nuevo reto en la política de recursos humanos. Las primeras iniciativas de nuestro modelo se llevaron a cabo en 2004, pero fue en 2006 cuando se compactaron definitivamente. Desde entonces, cada año se implanta alguna nueva medida que contribuye a mejorar el ambiente laboral. Debemos ser conscientes de que en una sociedad en la que cada vez hay más gente mayor y dónde la mujer se ha incorporado plenamente al mercado laboral, las necesidades cambian y la aplicación de este tipo de políticas son imprescindibles.

- **¿Cómo se organiza una empresa pequeña a la hora de establecer un sistema de horario flexible?**

Al principio nos parecía complicado, sin embargo cada una de las partes debe aportar algo para que se consiga el objetivo común. Así, por ejemplo, la empresa determina que las reuniones y la formación se establezcan siempre en horario laboral, evitando restar tiempo personal a sus trabajadores y éstos, a su vez, contribuyen demostrando un mayor compromiso sobre sus responsabilidades. Nuestros márgenes de flexibilidad están determinados por las condiciones que garantizan el servicio al cliente. Uno de nuestros objetivos es formar a nuestros trabajadores para alcanzar la polivalencia en diferentes áreas y consolidar equipos. Así, en el caso de que alguno de los trabajadores flexibilice sus horarios, siempre tendríamos cubiertas las necesidades puntuales con algún compañero.

- **Muchas pequeñas y medianas empresas consideran que las medidas de flexibilidad son un gasto. ¿Cómo les explicaría el beneficio que ha supuesto para dit la implantación de su plan de flexibilidad?**

Se trata de analizar los resultados año tras año, después de implantar las medidas de flexibilidad. En nuestro caso, analizando los indicadores sobre la implantación nos hemos dado cuenta de que el gasto compensa. Además, cabe indicar que no todas las medidas que se pueden desarrollar en las empresas suponen un coste económico. Existen por ejemplo, las siguientes medidas de coste cero: evitar reuniones fuera del horario laboral, flexibilizar los horarios, medir mensualmente la satisfacción de nuestros trabajadores y actuar cuando se desvía significativamente de lo que queremos, entre otras.

- **Motivación, atracción y retención del talento, mejora del clima laboral... Pero, ¿qué ventajas han obtenido desde el punto de vista del resultado de negocio?**

La experiencia nos dice que trabajar en una cultura flexible revierte en la implicación, responsabilidad y fidelidad de las personas que trabajan en la organización. En nuestro caso ha contribuido a tasas bajísimas de absentismo laboral, a mejorar el clima y especialmente a la optimización del tiempo que dedicamos a trabajar.

- **¿Qué papel juega la alta dirección en la implantación de un programa de flexibilidad en una PYME?**

Cumple un papel fundamental y decisivo. Sin la complicidad de la dirección sería muy difícil trabajar en esta línea. En dit, la dirección apoyó incondicionalmente la puesta en marcha de todas estas acciones desde el principio.

- **¿Qué políticas demandan más los empleados en su compañía?**

dit tiene una plantilla joven, la media de edad se sitúa en los 35 años y todos manifiestan necesidades personales al margen de su trabajo. Poder disponer de tiempo libre para desarrollar sus inquietudes, es la medida más reconocida y apreciada por nuestros trabajadores. Otra medida muy bien valorada ha sido la reducción de la jornada laboral, sin disminución del salario, durante el primer año de vida del hijo.

- **¿Cree que su modelo es exportable a otras empresas pequeñas sea cuál sea el sector en el que se enmarque su actividad?**

Muchas empresas dan la espalda a este tipo de políticas de conciliación porque consideran que sólo traen gastos y ningún beneficio. Sin embargo, si analizaran los estudios publicados, estoy segura de que se apuntarían de inmediato a este tipo de iniciativas. Algunas de estas medidas que tenemos en marcha sí son exportables a otras PYMES. Por el contrario, otras serían difíciles de implantar. En cualquier caso, cada empresa debe encontrar cuáles son las medidas más adecuadas para su actividad, cuáles van a ser más reconocidas por sus trabajadores y cuáles van a reportarle mayores beneficios.

FICHA

SUMINISTROS INTEGRALES DISTRIPAPER ES UNA EMPRESA DEL SECTOR GRÁFICO QUE CUENTA CON 13 EMPLEADOS EN PLANTILLA, DE LOS CUALES CINCO SON MUJERES. LA EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS ES DE 30 AÑOS.

ACCÉSIT PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2008
CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA

ANUALMENTE SE REALIZA UNA ENCUESTA DE CLIMA, QUE NO DEJA DE SER UNA NOVEDAD CADA AÑO YA QUE BUSCA UNA META DE MEJORA CONTINUA, BASE DE SU IDEARIO EMPRESARIAL.

DISTRIPAPER

“En una empresa pequeña o mediana donde todos nos conocemos, hay un nombre y una historia conocida detrás de cada persona, y esa es la mejor forma de conciliar: conocer y comprender para flexibilizar.”

M^a ENCARNACIÓN HORMIGÓS GONZÁLEZ,

Directora de Marketing y Comunicación de DISTRIPAPER.

CONOCER Y COMPRENDER PARA FLEXIBILIZAR

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario oficial de la compañía es de lunes a jueves de 9:00h a 14:00h y de 15:30h a 19:00h. Los viernes trabajan de 9:00h a 14:00h. En verano (julio y agosto) tienen jornada intensiva de lunes a jueves, de 8:00h a 15:00h, y los viernes de 8:00h a 14:00h.
- ✓ Las reuniones se llevan a cabo de 9:00h a 11:00h.
- ✓ Los empleados pueden tener jornadas reducidas, pero hasta la fecha no han sido solicitadas.
- ✓ El contrato a tiempo parcial no es una práctica habitual en la compañía, ya que no es muy demandado por los trabajadores.
- ✓ Los empleados pueden tener excedencias. Actualmente hay una persona que la ha solicitado por dos meses de duración.
- ✓ Posibilidad de trabajar desde casa en los casos en que por maternidad y otra causa justificable pueda ser necesario. Para ello, se pone a disposición del personal línea ADSL y ordenador portátil.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Móvil de empresa para el personal de distribución y comercial.
- ✓ Los empleados disponen de cocina, tanto en la oficina como en el taller.
- ✓ El 85% de los contratos son indefinidos.
- ✓ El regalo por matrimonio ha sido en dos de los tres casos de 1.000 euros, como premio a la labor realizada.

- ✓ La empresa premia esporádicamente con algún viaje de avión a París o estancias de fin de semana en paradores.
- ✓ Los empleados tienen dos semanas de vacaciones en agosto (cierra la empresa). Dos puentes elegidos por votación mayoritaria al comenzar el año, además de considerar festivo los días de Nochebuena y Nochevieja. El resto de vacaciones se establecen con cada persona en particular.
- ✓ Se garantiza la continuidad en el puesto, no sólo mediante contrato indefinido sino que se ofrece formación a través de cursos que se realizan dentro del horario de la empresa total o parcialmente. Estos cursos pueden ser presenciales, *online* o a distancia. Hacen especial hincapié en la formación interna. En este caso, se imparten, a todos los empleados: cursos sobre medio ambiente, calidad y protección de riesgos laborales. Además de planes de emergencia y evacuación con personal específico.
- ✓ Pertenece a una asociación que oferta cursos de formación de todo tipo.
- ✓ El seguro de accidentes se proporciona a los que lo necesitan.
- ✓ Los empleados pueden llevar a la oficina a los hijos, de manera puntual, porque exista alguna necesidad.
- ✓ Tanto por maternidad/paternidad como por matrimonio el empleado recibe un regalo. Además, tienen cena de navidad.
- ✓ La compañía ofrece ayuda económica a empleados con personas dependientes.
- ✓ Cheques comida a algunos empleados y ayuda en nómina, para determinados trabajadores. Los permisos por maternidad se regulan según lo establecido por la ley.

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ En enero se reúnen para tratar diversos temas, incluido la flexibilidad.
- ✓ En septiembre tienen una encuesta de clima.
- ✓ Se realiza comunicación sobre gestión del tiempo libre.

La experiencia de...



M^a ENCARNACIÓN HORMIGÓS GONZÁLEZ,

Directora de Marketing y Comunicación de DISTRIPAPER.

Desde 2005 están trabajando por las medidas de conciliación en la empresa y a día de hoy han potenciado la satisfacción del profesional. Así, las políticas para el equilibrio en la vida profesional y personal se convierten en la filosofía empresarial diferenciada de Suministros Integrales Distripaper, una realidad en esta PYME que nos cuenta la directora de Marketing y Comunicación.

- **¿Cuánto empezasteis a implantar las medidas de flexibilidad en Distripaper?**

En Distripaper fuimos pioneros en el estudio de las posibles medidas que se podrían implantar en nuestra empresa, desarrollando dicho estudio durante dos años, entre 2005 y 2007. Además, entramos a formar parte del programa *Implanta*, un proyecto en el que un grupo de empresas fuimos seleccionadas para hacer un estudio exhaustivo de las posibilidades de mejora, así como de las buenas prácticas que ya existían en nuestras empresas. Este estudio, cofinanciado por La UE y la Comunidad de Madrid y bajo el auspicio de CEIM, se tradujo en una interesantísima “Memoria de Ejecución” que nos ha ayudado mucho en los temas de conciliación.

- **¿Cómo estáis midiendo los resultados obtenidos?**

Se realizan cada año encuestas de clima laboral que después se estudian para conseguir la meta de mejora continua, base de nuestro ideario empresarial.

- **¿Crees que los trabajadores valoran los beneficios que les ofrecéis o se han acostumbrado, de modo que ya lo ven como un derecho?**

Me temo que no se valoran excesivamente los beneficios y éste es un tema muy preocupante para nosotros, ya que del mismo modo que consideramos esencial para el buen clima en el trabajo implantar medidas, que potencien la satisfacción del profesional; también los directivos

necesitamos obtener resultados que nos demuestren que estamos en el buen camino. De otro modo, podemos correr el riesgo de perder la motivación que nos ha impulsado a desarrollar una filosofía empresarial diferenciada.

- **Respecto a los cursos de formación que ofrecéis, ¿son demandados por los empleados?**

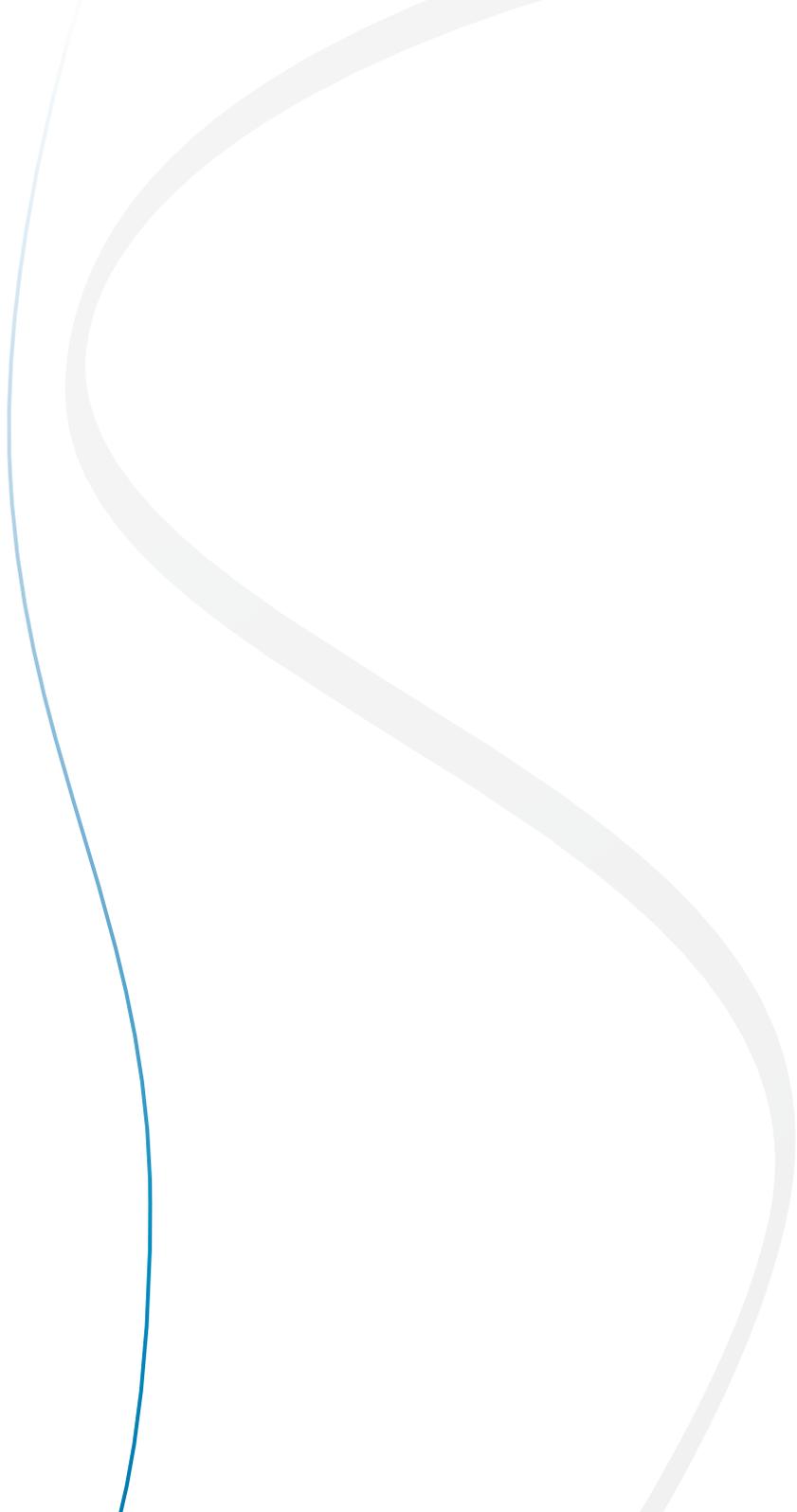
En general, sí que son valorados y de hecho nuestros planes de formación son ambiciosos y no ponemos ninguna pega en que hagan cualquier curso, tenga o no que ver con su trabajo diario. Sólo veo un problema que me parece preocupante y es que mientras los cursos se imparten en horarios de trabajo, casi todo el personal se apunta a ellos. Sin embargo, cuando son en viernes, sábado y domingo, que suelen ser los mejores y más interesantes, se echan para atrás y renuncian.

- **Realizáis encuestas de clima. ¿Qué resultados obtenéis? ¿Crees que es una buena práctica para la empresa? ¿Por qué?**

Los resultados en general demuestran que la gente está satisfecha, pero creo que estas prácticas son más fiables en empresas de más de 50 trabajadores por razones obvias, como la confiabilidad, por ejemplo.

- **¿Qué recomendaciones harías a empresas medianas para que se animaran a trabajar en materia de flexibilidad?**

Tener mucha paciencia, ya que los resultados suelen ser bastante descorazonadores y los gestores de la iniciativa pueden caer con facilidad en la desmotivación por falta de reconocimiento y de apoyo. Además, hay que ser muy imaginativos y no conformarse con lo que nos cuentan estudiosos del tema. En una empresa pequeña o mediana todos se conocen, hay un nombre y una historia conocida detrás de cada persona y esa es la mejor forma de conciliar: conocer y comprender para flexibilizar. A la contra, la administración no da ninguna facilidad para que las PYMES nos movamos en este sentido.



FICHA

EMPRESA DEL SECTOR EDITORIAL, DE CAPITAL 100% ESPAÑOL, DEDICADA A LA INDUSTRIA DEL LIBRO DE TEXTO Y LA LITERATURA INFANTIL Y JUVENIL Y CON PRESENCIA EN NUEVE PAÍSES. ACTUALMENTE, CUENTA CON 889 TRABAJADORES EN ESPAÑA, DE LOS CUALES 366 SON HOMBRES Y 523 MUJERES. LA EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS ES DE 39 AÑOS.

GRUPO SM

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2008 Y PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2008

CATEGORÍA GRAN EMPRESA

ADELANTÁNDOSE A LA LEY DE IGUALDAD, PUSIERON EN MARCHA EL PROGRAMA “SOMOS MÁS”, QUE ENMARCA LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA EMPRESA Y SOBRE EL QUE SE DESARROLLAN LAS POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD, LOS BENEFICIOS EXTRASALARIALES Y LAS MEDIDAS DE EQUILIBRIO PROFESIONAL Y PERSONAL DEL GRUPO SM.

Nos centramos en la persona, el eje de nuestros valores.

LUISA ORLANDO,

Directora corporativa de RRHH y Organización de SM.

INVERTIR PARA AHORRAR HORAS

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Flexibilidad horaria, dentro de unos márgenes de entrada y salida de lunes a viernes en invierno. El horario de comidas es mínimo 45 minutos y máximo de 1h y 45 minutos. En verano (desde el 15 de junio hasta el 20 de septiembre) y todos los viernes del año, realizan jornada intensiva de 8:00h a 15:00h, con flexibilidad.
- ✓ El contrato a tiempo parcial, la jornada reducida y las excedencias son habituales.
- ✓ El teletrabajo es una opción personal; se les facilita ordenador portátil con conexión VPN, siempre que su puesto lo permita. Todos los directivos tienen estos medios, así como aquellas personas que tienen que desplazarse de forma habitual.
- ✓ Se evitan las reuniones fuera del horario laboral.
- ✓ Existe una política de sustitución de las personas que se acogen a alguna de las políticas flexibles, atendiendo la demanda por departamentos.
- ✓ Dispone de bolsa de horas:
- ✓ Bono conciliación de ocho horas
- ✓ Compensación horas mensuales
- ✓ Tarde libre de cumpleaños y tarde libre por cumpleaños de hijos.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Plan Compensa: permite un sistema de beneficios sociales a la carta, es decir a elegir por el trabajador (ayudas económicas para guardería, becas de estudio, seguro médico o seguro

de vida, entre otros). Se descuenta del bruto a los trabajadores que llegan al tope, los que no llegan se descuenta del neto y el beneficio está en las condiciones más óptimas negociadas. Los que llegan al tope gozan del beneficio también fiscal.

- ✓ Ayuda económica para hijos discapacitados de 650 euros, en un pago único.
- ✓ Los empleados disponen de 22 días laborables de vacaciones, más dos días extra que ofrece la compañía. El 24 y el 31 de diciembre no son laborables. Tienen también la opción de comprar 10 días de vacaciones más al año, de libre distribución entre verano, Navidad, Semana Santa y puentes.
- ✓ Empresa externa para abordar cualquier problema de integración sociolaboral que pueda surgir (atención a discapacitados, ayuda psicológica, etc.).
- ✓ Todos los empleados tienen la comida gratuita, bien a través de comedor subvencionado por la empresa, o bien a través de cheques restaurante.
- ✓ Parking gratuito para todos los trabajadores.
- ✓ Libros de texto gratis para los hijos de empleados, cheque regalo en Navidad de 50 euros para compra de libros, y descuento del 50% en otras publicaciones, para destinatarios próximos al trabajador.
- ✓ Maternidad: las madres disfrutan de dos semanas más de lo estipulado por ley. Además, pueden acumular las horas de lactancia y cambiarlas por días de vacaciones.
- ✓ Disponen de un programa específico para expatriados y para sus familias, que les facilita todo lo necesario en su traslado e instalación.
- ✓ Permiso especial para padres para acudir a exámenes prenatales.
- ✓ Reducción de jornada laboral para el cuidado de hijos o dependientes por encima de la ley, o familiares enfermos.
- ✓ Cesta de Navidad, regalo por nacimiento de hijos, por boda, premios de jubilación y de fidelidad.
- ✓ Condiciones especiales en agencias de viajes y gimnasios próximos a los centros de trabajo de la compañía.
- ✓ Planes escritos que recogen todas las medidas flexibles y beneficios sociales.
- ✓ Programa Ser Más orientado al desarrollo y crecimiento profesional, con especial hincapié en las mujeres, incrementando la promoción de mujeres a puestos directivos y gerenciales.

- ✓ Permiso por intervención quirúrgica de familiares.
- ✓ Reducción de jornada “1 viernes al mes”.
- ✓ Licencias para fines solidarios.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Los cursos de formación se imparten, siempre que es posible, en la propia sede de la empresa. Sólo se realizan de forma externa en caso de cursos especializados, como master, por ejemplo. En este último caso la empresa subvenciona el 65% del coste, debiendo firmar el empleado un pacto de permanencia en la compañía de dos años. Si el master se realiza fuera de España se abonan las dietas.
- ✓ La compañía puso en marcha una fundación para destinar una parte de sus beneficios a programas de fomento de la lectura y apoyo cultural.
- ✓ No existe ningún tipo de discriminación por cuestión de diversidad.
- ✓ Se realiza anualmente un plan de evaluación de cada empleado para seguir su desarrollo.

La experiencia de...



LUISA ORLANDO,

Directora Corporativa de RRHH y Organización de SM.

El Grupo SM lleva años trabajando las medidas de flexibilidad, antes incluso de que se hablase de estos temas. Su principal objetivo ha sido trabajar por la cultura en sus dos vertientes: la interna, hasta conseguir integrar sus políticas de flexibilidad en la cultura empresarial, y la externa, promoviendo la lectura y el estudio a través su actividad laboral.

- **El Grupo SM tiene una gran dispersión geográfica internacional. ¿Cómo combinan los viajes y desplazamientos, con el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus empleados?**

La política de aplicación general es realizar sólo los viajes indispensables que requieran presencia en el lugar de la reunión. Por ello, hemos realizado una importante inversión en salas de videoconferencias que nos facilitan la realización de reuniones sin necesidad de desplazamientos. Incluso, alquilamos un sistema frecuentemente que nos permite tener reuniones multipaíses, lo que nos permite organizar reuniones con personas de los nueve países, sin ningún desplazamiento, con lo que esto implica de ahorro en tiempo y costes. Además, los viajes se planifican con tres meses de antelación, lo que permite a los profesionales organizarse. Por último, tenemos una política de compensación de días de viaje, por vacaciones. Recursos Humanos recomienda la compensación del tiempo después del viaje para la conciliación familiar y personal, de forma que el profesional pueda disfrutar de su familia y hacer gestiones que tenga pendientes.

- **¿Qué uso se le da a la bolsa de horas dentro de la compañía?**

Tenemos dos bolsas de horas. El primer modelo es un bono de conciliación, que permite que el profesional pueda disponer con libertad de ocho horas al año para hacer gestiones personales. Y el segundo, permite gestionar las horas de trabajo en un mes. Esto significa que puedes equilibrar semanas de más trabajo, con otras de menos trabajo, para cerrar el cómputo final de horas al mes. Para ello, tienes la posibilidad de compensar una hora de lunes a jueves y dos los viernes.

- **La política de sustitución de las personas que se encuentran en alguno de los supuestos de flexibilidad, ¿fue demanda por los empleados o partió de la dirección de la empresa?**

La dirección de la empresa valora la necesidad de sustituciones y nuevas contrataciones en función de la posición y el momento de la actividad. Como es lógico, se busca siempre la mejor solución. En unos casos es la sustitución. En otros, compensamos a los profesionales que asumen nuevas responsabilidades durante el período de baja.

- **¿Cree que el éxito de SM en materia de flexibilidad se debe a que la dirección de recursos humanos la ocupa una mujer?**

En absoluto, si fuera así no habríamos conseguido hacer realidad en la empresa la cultura de conciliación. Para conseguirlo, es absolutamente necesario que todo el equipo directivo esté comprometido en su desarrollo. Por ello, el éxito en SM es el resultado de la actuación y compromiso de todo el Comité de Dirección y el Equipo de Directores. La dirección de recursos humanos puede ser promotora de un cambio, pero la realidad la construimos cada día todo el equipo directivo.

- **¿Por qué para los trabajadores de SM no es un trauma cumplir años?**

En el Grupo SM nos encanta celebrar todo. Así, el día de nuestro cumpleaños podemos disfrutar de la tarde libre para celebrarlo con una buena comida con familia y amigos. Además, los *cumples* de los niños son días también muy señalados para todos, por eso los padres pueden salir antes para poder recoger a sus hijos en el colegio y disfrutar la tarde con ellos.

- **¿Hacia dónde cree que van las tendencias de gestión en materia de flexibilidad?**

Como todos sabemos, la receta mágica en las empresas es disponer de equipos profesionales bien preparados y motivados, para desarrollar sus responsabilidades. Si la flexibilidad es una clave para la motivación, las empresas tenemos que profesionalizar nuestra gestión, para integrarla de forma que impacte positivamente en los resultados. Por ello, creo que la tendencia es desarrollar una cultura que estimule la productividad desde la orientación a resultados, combinada con políticas de flexibilidad que transmiten confianza y protagonismo del profesional en la consecución de los objetivos que tiene que alcanzar.

FICHA

EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS. ACTUALMENTE TIENE 49 TRABAJADORES EN PLANTILLA, 29 HOMBRES Y 20 MUJERES. EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN 2007 FUE CERO. LA EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS ES DE 35 AÑOS.

The logo for Lenovo, consisting of the word "LENOVO" in a bold, blue, sans-serif font. A large, light blue curved line arches over the logo from the top right towards the center.

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE 2008 Y PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2008
CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA

LOS TRABAJADORES DISFRUTAN DE UNA JORNADA INTENSIVA QUE COINCIDE CON LAS VACACIONES ESCOLARES DE VERANO, ES DECIR DEL 15 DE JUNIO AL 15 DE SEPTIEMBRE, LO QUE FACILITA LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.

“*Lo más importante es que la flexibilidad se integre en la estrategia de negocio de la compañía como un factor de ventaja competitiva.*”

ISLA RAMOS,

Directora de Estrategia de LENOVO.

GESTIÓN POR OBJETIVOS Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario oficial de invierno es de 9:00h a 17:45h, con margen de entrada y salida de 30 minutos. En verano realizan jornada intensiva, con el mismo margen.
- ✓ El teletrabajo es una opción habitual para la parte comercial y la dirección. Todos ellos disponen de portátiles con conexión y teléfono móvil de línea dual.
- ✓ Todo el personal de la empresa tiene ordenador portátil.
- ✓ Disponen de 23 días laborables de vacaciones más dos puentes anuales. Deben disfrutar dos semanas en verano y el resto de los días son de libre disposición.
- ✓ Las reuniones nacionales siempre se realizan dentro del horario laboral. Sólo aquellas reuniones internacionales, en la que participan varios países diferentes, pueden tener lugar en horarios no laborales.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Cheques restaurante.
- ✓ Seguro médico, seguro dental y plan de pensiones. En el caso del seguro dental, incluye también a su núcleo familiar (máximo 600 euros al año). En el seguro médico, el empleado puede aprovecharse del precio de empresa para su familia, (40% de descuento).
- ✓ Todos los empleados con movilidad pueden acogerse a un sistema de *renting* para disponer de coche de empresa, o usar el suyo personal, con todos los gastos pagados.
- ✓ Reconocimientos y premios para los empleados cada trimestre, independientes de los

temas de ventas de la compañía. Se reconoce la iniciativa y la creatividad.

- ✓ La parte comercial de la empresa también tiene sus premios y reconocimientos.
- ✓ Ayuda anual por hijos.
- ✓ Comedor en las instalaciones de la oficina.
- ✓ Reconocimientos médicos dentro de la propia oficina.
- ✓ Charlas de salud laboral y de riesgos laborales de forma periódica.
- ✓ Programa de expatriados para ayudar a gestionar el tema de alojamiento, colegios y fiscalidad.
- ✓ Programa para premiar la fidelidad del empleado.
- ✓ Dos salidas anuales, una en Navidad y otra en verano.

Convención anual a la que acude prácticamente el 90% de la compañía. Se realizan en lugares de interés turístico para poder combinar ocio y trabajo.

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ La formación se realiza normalmente en la propia oficina. Además disponen de una amplia oferta de cursos por Internet, obligatorios por trimestres. La formación especializada, como masters, por ejemplo, se financia al 100% siempre que esté en la línea del puesto de trabajo que desempeña el trabajador.
- ✓ Programa OHRP: todos los empleados son evaluados respecto al desarrollo de sus competencias y a su formación.
- ✓ Los indicadores para medir el impacto de las medidas de conciliación se obtienen a través de una encuesta anual de clima.
- ✓ La empresa está muy comprometida en temas de RSC, cooperando con diversos proyectos tanto en España como en el extranjero.
- ✓ Disponen de un programa específico (Programa WILL) para fomentar el desarrollo de las mujeres en la compañía y promocionar a los puestos directivos.

La experiencia de...



ISLA RAMOS,

Directora de Estrategia de LENOVO.

La clave, según la directora de Estrategia de esta empresa, reside en disponer de un sistema de evaluación por objetivos. Las políticas de igualdad deben contener diversos elementos que operen de forma integrada, y uno de los factores clave para el éxito de estas iniciativas es poder evaluar a las personas en base a la consecución de objetivos.

- **Las políticas de flexibilidad, ¿tienen algo que ver con que Lenovo tenga un índice de rotación anual cero?**

Las medidas de flexibilidad tienen un impacto positivo en diversos aspectos relacionados con la actividad de una empresa. La flexibilidad permite a las personas conciliar su vida familiar y profesional y optimizar su carga de trabajo, lo que incide favorablemente en el clima laboral. Por otra parte, también aumenta la “empleabilidad” interna de los miembros de una compañía -aumentando las posibilidades de desarrollo profesional- y contribuye a la captación y retención del talento, lo que también incrementa el nivel de motivación. Por lo tanto, la flexibilidad es sin duda una de las claves de la estabilidad de nuestra plantilla.

- **El uso del teletrabajo es habitual en la compañía. ¿cómo se evalúa el desempeño de los empleados que utilizan este modelo de trabajo?**

Concretamente en Lenovo, dado que todos los empleados trabajan en un entorno flexible, disponemos de un sistema de evaluación por objetivos que se aplica a toda la compañía. Mediante este sistema, los empleados acuerdan al principio del ejercicio, con sus responsables directos, un número reducido de objetivos medibles a conseguir a lo largo del año. A los seis meses, ambos hacen una evaluación conjunta del nivel de consecución de dichos objetivos, otorgan una valoración de forma consensuada e introducen alguna modificación en los objetivos del siguiente semestre, en el caso de que algunas de las prioridades de la compañía hayan cambiado. Al final

del año, vuelven a realizar una evaluación conjunta del grado de consecución de los objetivos anuales y se establecen las metas del próximo año.

- **Ofrecen a sus empleados formación sobre salud y riesgos laborales. ¿Cree que las empresas con medidas de conciliación eficaces reducen sus riesgos laborales?**

Como parte de nuestro programa de formación virtual, ofrecemos a los empleados formación y asesoramiento sobre conciliación laboral y familiar, gestión del tiempo y gestión del estrés. Pero sin duda, son las medidas de flexibilidad en sí mismas, las que inciden en mayor medida en la mejora de la salud laboral. Éstas permiten a las personas organizar su agenda de la forma que mejor se ajuste a sus circunstancias concretas y optimizar su carga de trabajo, lo que reduce significativamente los niveles de estrés y las dolencias laborales.

- **Debido a la condición de empresa multinacional y a la movilidad que se ofrece a los empleados, ¿ha sido necesario contar con políticas especiales para integrar a personas de diferentes culturas y países?**

Sin duda, la realidad multicultural de Lenovo ha impulsado la flexibilidad como un factor estratégico para gestionar aspectos críticos de nuestra actividad y convertir esta multiculturalidad en una ventaja competitiva. Lenovo valora y reconoce la diversidad de todos sus empleados, ya que considera que el talento no tiene fronteras. Y la mejor prueba de ello es que la compañía ha designado a una vicepresidenta mundial encargada de gestionar la diversidad, que ha desarrollado un completo programa a este respecto.

- **Con la Ley de Igualdad ya en marcha, el programa WILL para fomentar el desarrollo y la promoción de la mujer en puestos directivos, ¿ha sufrido modificaciones?**

El programa WILL (*Women in Lenovo Leadership*) es un programa marco lanzado en 2006 por Lenovo a nivel internacional. Dicho programa define unas líneas generales de actuación con el objetivo de incrementar la posición de liderazgo de las mujeres en Lenovo, garantizar la diversidad real en los equipos y atraer mujeres con talento a la compañía. Sin duda, se trata de un programa pionero en esta materia, y su implementación en los distintos países tiene en consideración los factores locales. Concretamente en España, Lenovo tiene un papel muy activo y participa en di-

versas iniciativas, tanto privadas como lideradas por la administración, con el objetivo de contribuir mediante su experiencia a la igualdad de hombres y mujeres en el ámbito profesional.

- **¿Qué políticas flexibles de Lenovo cree que son exportables a otras empresas de su sector y tamaño?**

Se puede empezar por medidas pequeñas y sencillas que luego se vayan desarrollando en programas más amplios, pero siempre de forma articulada y coherente. Tomando el caso de Lenovo como referencia son muchas las empresas que podrían contar con un modelo simplificado, prácticamente sin incremento de costes. Bastaría con implantar un horario flexible, dar a los empleados la posibilidad de teletrabajar dotándoles de la tecnología necesaria (por ejemplo, reemplazar los PCs por portátiles en la siguiente renovación de equipos para que el coste adicional sea mínimo) y definir un sistema de evaluación por objetivos que no prime las horas de permanencia en la oficina. Con estos tres elementos, aplicables a prácticamente cualquier compañía (exceptuando determinados sectores, por la naturaleza de su actividad), se puede empezar a dar los primeros pasos en materia de flexibilidad, consiguiendo una mayor productividad y una mejora del clima laboral.

FICHA

EMPRESA DEL SECTOR DEL METAL, ESPECIALIZADA EN CALDERERÍA MEDIA Y LIGERA, TUBERÍAS, SOLDADURA DE MATERIAL DE DEFENSA Y FERROVIARIO. CUENTA CON 250 EMPLEADOS, DE LOS CUALES SÓLO 15 SON MUJERES. LA EDAD DE LOS EMPLEADOS ES MEDIA ALTA.

MONRASA

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2008 Y ACCÉSIT PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2008
CATEGORÍA GRAN EMPRESA

A PESAR DE PERTENECER A UN SECTOR MASCULINIZADO, LA EMPRESA ES CONSCIENTE DE QUE NECESITA INCORPORAR TALENTO FEMENINO. CADA DOS AÑOS, LA ENTIDAD REALIZA UNA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE LA QUE SURGEN PROPUESTAS DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN.

“El buzón de sugerencias ha sido una de las herramientas más importantes, junto a la encuesta de clima, para recoger información y establecer un plan de acción. A través de las sugerencias recibidas, sabemos, entre otras cosas, qué medidas interesan más a los empleados.”

JOSÉ JULIO FERNÁNDEZ GONZÁLEZ,
Presidente de MONRASA.

ADAPTAR MEDIDAS ESTANDAR A LAS NECESIDADES DE CADA PERSONA

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Jornada laboral partida todo el año, menos los viernes que hacen jornada continua de 8:00 a 15:00h. Existen dos esquemas de horario en función de si los empleados comen en una o dos horas.
- ✓ Las reuniones se organizan siempre en horario laboral.
- ✓ La empresa concede todos los puentes nacionales sin descontarlos de las vacaciones.
- ✓ Actualmente, hay una persona con contrato parcial.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ La empresa ofrece seguro médico y un fondo asistencial para todos los empleados. Los directivos disponen, además, de seguro de vida.
- ✓ Aunque no está recogido por escrito, la empresa da una prima por nacimiento de hijos. Los permisos por maternidad y paternidad son los que establece la ley. Desde la ampliación del permiso de paternidad, tres trabajadores han disfrutado del mismo.

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ La empresa organiza, a parte de cursos en materias especializadas del sector (manejo de grúas, prevención, calidad, etc.), cursos de formación en igualdad para todos los emplea-

dos. Todos estos cursos son costeados por la empresa, que ofrece además la información sobre los mismos, y se realizan una parte en horario laboral y otra fuera de éste.

- ✓ Existe un buzón de sugerencias para que los empleados puedan aportar ideas y mejoras a la empresa.
- ✓ Cuando surge una nueva política de conciliación, se da a conocer a través del “Canal-Nómina”, que consiste en facilitar con la nómina la información que la empresa quiera transmitir.
- ✓ Los hijos de los empleados tienen preferencia en la realización de prácticas dentro de la empresa. Además, tienen opción a trabajar en la empresa los hijos de empleados fallecidos.

La experiencia de...



JOSÉ JULIO FERNÁNDEZ GONZÁLEZ,

Presidente de MONRASA.

En una empresa grande como Monrasa con tan sólo 15 mujeres en plantilla, la apuesta por la flexibilidad resulta llamativa. En 2007 fue galardonada con el III Premio Asturias Empresa Flexible. Hoy sigue luchando por ofrecer a sus empleados políticas de conciliación, ya que contribuye a que la plantilla esté más satisfecha y se refleja en todos los grupos de interés con los que interactúa la organización. José Julio Fernández, presidente de la entidad, explica la evolución que ha sufrido la empresa. Para él, estas medidas no implican desatender al cliente o quedarse sin personal cuando más se necesita. Opina que lo importante es saber encontrar en cada momento, las medidas que se pueden sostener y adaptarse a las circunstancias.

101

- **La actividad que desarrolla su compañía es tradicionalmente masculina. ¿De dónde surge la idea de implantar medidas de flexibilidad?**

En 2005, definimos como área de mejora conocer el clima laboral de la organización y, como resultado, obtuvimos que la plantilla demandaba medidas de flexibilidad. En ese momento, se puso en marcha en Asturias el proyecto “EQI” (Excelencia, Calidad e Igualdad), que pretendía incluir la igualdad de oportunidades en los sistemas de gestión de las empresas y consistía en elaborar un plan de igualdad. Ambos elementos nos permitieron tener una visión global que contribuyó al cambio de criterio en la organización, que ahora asume la flexibilidad como una forma de entender las relaciones laborales en beneficio de la plantilla, los clientes y la empresa. Nuestro sector está masculinizado y tiene profesionales con una edad media alta, por lo que la incorporación de la mujer es una necesidad.

- **Como empresa, ¿qué beneficios esperan obtener con un plan de estas características?**

Por un lado, tener un clima laboral en el que los empleados valoren estas medidas frente a las que ofrezcan otras organizaciones y, por otro, retener el talento. Además, conseguimos aportar

un valor añadido al salario, lo que se conoce como “salario emocional”. También queremos que los puestos sean ocupados por las personas adecuadas, sean hombres o mujeres y sean cuáles sean sus circunstancias personales o familiares.

- **¿Qué medidas o beneficios sociales han sido mejor aceptados por los empleados?**

La medida mejor aceptada ha sido, sin duda, la jornada continua los viernes de todo el año. Pero también han tenido muy buena acogida la flexibilidad horaria, las primas por nacimiento y el reconocimiento de los beneficios para las parejas de hecho. El seguro médico privado a cargo de la empresa y la posibilidad de recibir formación en las instalaciones de la empresa y en horario laboral, han sido también muy bien recibidas. Los trabajadores valoran positivamente todas estas medidas y esto hace que su compromiso sea más fuerte.

- **El teletrabajo es una de las herramientas de flexibilidad que ofrecéis en vuestra compañía. ¿Con qué objetivo lo hacéis y qué perfil de empleados se ha acogido a este modelo de trabajo?**

En un principio ofrecimos esta posibilidad a empleados con puestos itinerantes, como comerciales o responsables de obra; y a otros departamentos como RRHH, Seguridad y Salud o Calidad y Medio Ambiente. Estos departamentos son los que más uso hacen de esta opción por el tipo de trabajo que desempeñan y les evita tener que desplazarse a las instalaciones para realizar gestiones o acceder a datos. Es una forma de trabajo voluntaria y, hasta la fecha, podemos decir que funciona y es bien acogida. También hemos notado una mejora en el servicio al cliente porque se agilizan las gestiones de forma considerable.

- **¿Qué otras políticas demandan los empleados?**

En general, comienzan a demandarse medidas personalizadas. Estudiamos, por ejemplo, la retribución por objetivos o la flexibilidad horaria para atender a niños o personas dependientes. Esto es importante, porque aunque las medidas son estándar, hay que adaptarlas a la necesidad de cada persona.

- **Disponen de un buzón de sugerencias, ¿qué índice de participación tiene? ¿Os ha servido para medir la aceptación de las medidas implantadas?**

El buzón de sugerencias ha sido una de las herramientas más importantes, junto a la encuesta de clima, para recoger información y establecer un plan de acción. A través de las sugerencias recibidas, sabemos, entre otras cosas, qué medidas interesan más a los empleados. También nos ayuda a detectar la necesidad, por ejemplo, de comunicar medidas que ya existen o ampliarlas.

- **¿Se ha percibido alguna mejoría en el clima a partir de la implantación de las medidas de flexibilidad?**

Desde 2005, realizamos encuestas de clima cada dos años, porque creemos que es el tiempo necesario para que se puedan percibir los cambios. Y sí, el clima ha mejorado. La plantilla responde a las demandas crecientes de trabajo, se implica más con la empresa y es consciente de que no en todas las organizaciones disponen de medidas similares.

- **A parte de la formación especializada del sector, ofrecéis cursos de formación en igualdad. ¿Qué temas se tratan?**

Ofrecemos cursos externos que tienen como objetivo eliminar barreras culturales respecto al desempeño de trabajos que, tradicionalmente, han sido asociados a uno u otro sexo. Además, promueven la conciliación como una necesidad para hombres y mujeres. En los cursos internos, se forma sobre los procedimientos implantados en la organización, con el objetivo de que todos los conozcan. Esta formación se realiza de forma continua y se incluye en el plan de acogida. Por el momento, los empleados no la demandan, pero asisten porque la entienden como parte de su desarrollo personal, más que como una necesidad.

- **¿Qué recomendación haría a otras empresas de su sector para que se decidieran a implantar medidas de flexibilidad?**

Primero, no pensar que estos momentos son los peores para implantar medidas de flexibilidad porque, precisamente, pueden suponer una ventaja. Los empleados que reciben un “salario emocional” eficaz son más productivos y están más implicados con la empresa. Lo importante es contar con las medidas que mejor se adaptan a nuestra plantilla y tener capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

FICHA

ENTIDAD PERTENECIENTE AL SECTOR DE LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL, CON ACTIVIDAD SANITARIA. CUENTA CON 2.029 TRABAJADORES EN PLANTILLA, DE LOS CUALES 758 SON HOMBRES Y 1.271 SON MUJERES. EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN 2008 FUE INFERIOR AL 5%. LA EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS ES DE 40 AÑOS.

ACCÉSIT PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE 2008
CATEGORÍA GRAN EMPRESA

PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN HAN DESARROLLADO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO POR INTERNET, QUE PERMITE TRABAJAR EN EQUIPO DE FORMA VIRTUAL E INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.

MC MUTUAL

“*Para nosotros, lo fundamental es la cuenta de resultados emocional del equipo humano y, en este sentido, las medidas de flexibilidad contribuyen a la satisfacción, bienestar y compromiso de todas las personas de la entidad.*”

ANDREU LACAMBRA,

Director de RRHH de MC MUTUAL.

LA FLEXIBILIDAD ES INCOMPATIBLE CON LA ATENCIÓN AL PACIENTE

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ La empresa tiene tres grupos con diferentes horarios: las clínicas, los centros asistenciales y la central. En la sede central no trabajan los viernes por la tarde y realizan también jornada intensiva los meses de Julio y Agosto y en Navidad. En los centros asistenciales, disfrutan de jornada intensiva los meses de Julio y Agosto.
- ✓ La reducción de jornada, el contrato a tiempo parcial y las excedencias son habituales.
- ✓ Debido a las características de la actividad de la empresa, el teletrabajo no es una opción habitual. Sólo está disponible para aquellos puestos que exigen movilidad y se les facilitan todos los medios tecnológicos.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Ayuda escolar anual (niños entre cuatro meses y 25 años). Esta ayuda la perciben los trabajadores con sueldo inferior a 33.271 euros anuales con jornada completa y es proporcional en los casos de jornadas parciales. También ofrecen una ayuda anual para hijos discapacitados.
- ✓ Pago de guardería para hijos menores de tres años, descontado del bruto de la nómina.
- ✓ Subvención del 25% de la conexión a Internet en el domicilio del trabajador.
- ✓ Posibilidad de adquirir un equipo informático, deduciendo su coste del salario bruto mensual del trabajador.
- ✓ Seguro médico a precios inferiores a los de mercado para el empleado y su núcleo familiar.

- ✓ Plan de pensiones para trabajadores con dos años de antigüedad. Toda la aportación corre a cargo de la compañía (2,5% del salario bruto fijo anual).
- ✓ Préstamos de un máximo de 15.500 euros a los empleados con más de un año de antigüedad.
- ✓ Servicio médico de empresa, con consultas y visitas gratuitas.
- ✓ Los trabajadores pueden usar los servicios de traumatología y hospitalización de la empresa.
- ✓ Permiso para acompañar al médico a hijos menores de 10 años o mayores con minusvalía.
- ✓ Dos días por mudanza (uno más del convenio).
- ✓ Permiso no retribuido entre uno y tres meses por asuntos propios para empleados con un año de antigüedad.
- ✓ Permiso de cuatro días laborables (dos por encima de la Ley) en casos de enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica grave de familiares, hasta el segundo grado de consanguinidad.
- ✓ Permiso por paternidad de 10 días naturales (ampliado en ocho días por encima de la Ley) más los 13 días por Ley.
- ✓ Permiso de maternidad aumentado en dos semanas más de lo que marca la Ley (18 semanas en total). Además, las cuatro semanas previas a la fecha prevista de parto, la empleada disfruta de una reducción de jornada del 50%, con el 100% de su salario.
- ✓ Regalo de canastilla a los recién nacidos y cesta de Navidad para todos los empleados. Ayuda en nómina para comida (sólo para aquellos empleados con jornada partida).

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Han creado la figura de formadores internos que se desplazan en zonas geográficas próximas, para impartir formación presencial. Actualmente se centran en materia administrativa, tanto para nuevas incorporaciones, como de formación continua. También existen otros formadores internos para el personal del resto de áreas.
- ✓ Programa para gestionar y prevenir la agresividad de terceras personas.
- ✓ Plan de igualdad y memorias anuales para reportar los resultados del mismo.
- ✓ Todas las medidas son consensuados con la representación legal de los trabajadores.

La experiencia de...



ANDREU LACAMBRA,

Director de RRHH de MC MUTUAL.

MC Mutual ha vivido recientemente un proceso de fusión con otra mutua de accidentes. Sin embargo, en la actualidad es un ejemplo de que la atención al paciente y el equilibrio de la vida profesional y personal de los trabajadores, no son incompatibles. En un sector en el que las urgencias están a la orden del día, y la mayoría de las consultas sujetas a rígidos horarios, es posible que los empleados dispongan de flexibilidad horaria de entrada y salida, jornadas reducidas y bajas maternales y paternales por encima de la ley, entre otras medidas.

- **En una empresa como MC MUTUAL, donde la proporción entre hombres y mujeres es del 40-60%, respectivamente, ¿cómo han sido recibidas las medidas de conciliación?**

Cualquier medida que beneficie al equipo humano suele ser bien recibida. Todas las medidas de conciliación están orientadas a facilitar el equilibrio de la vida laboral, familiar y personal, sobre todo en materia de horarios y haciendo especial énfasis en las circunstancias de maternidad y paternidad.

- **En el sector sanitario, ¿cómo se combina la flexibilidad horaria con el servicio al paciente?**

Nuestras medidas de conciliación son para todos los empleados y empleadas de la organización y todas las personas pueden acceder a ellas, respetando en todo caso, las necesidades del servicio y garantizando, por encima de todo, la atención al paciente.

- **¿Qué papel juega el uso de la tecnología en la mejora del equilibrio de la vida profesional, personal y familiar en su sector?**

En nuestra organización hemos hecho una gran inversión en tecnología. Así, para temas de formación contamos con una plataforma de Internet, desde donde se realiza formación presencial, virtual y mixta o *blended*. En los últimos años, la formación por Internet ha ido ganando

protagonismo y, en la actualidad, el 65,3% de las horas de formación impartidas han sido bajo la modalidad virtual. Dicha formación permite a la persona conectarse cuando mejor le convenga y ser gestor de su propio tiempo. Además contamos con una herramienta de gestión del conocimiento denominada ZIP, que permite trabajar proyectos en equipo de forma virtual e intercambiar conocimientos y experiencias. Todo ello queda digitalizado en la propia herramienta y esa información nunca se pierde. Una de las ventajas que ello supone es el hecho de poder trabajar de forma asíncrona, es decir, que cada persona se conecta cuando quiere y cuando puede, además de reducir costes en desplazamientos. Y desde hace un tiempo utilizamos también las videoconferencias que facilitan el trabajo evitando desplazamientos.

- **Ofrecen permisos de paternidad y maternidad por encima de lo que estipula la ley, además de un permiso especial de cuatro semanas antes de la fecha prevista de parto, con reducción de la jornada al 50% pero con el mismo salario. ¿De qué forma se traduce esto en la cuenta de resultados de la empresa?**

Para nosotros, lo fundamental es la cuenta de resultados emocional del equipo humano y, en ese sentido, estas medidas contribuyen a la satisfacción, bienestar y compromiso de todas las personas de la entidad, que valoran muy positivamente dichas medidas. Se informa de todas ellas a través de los distintos canales de comunicación de MC MUTUAL, tales como el portal corporativo o la revista interna.

- **Siempre se dice que en casa de herrero, cuchara de palo. ¿Cómo cuidan la salud de su personal?**

Nuestra misión como Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social es cuidar de la salud laboral de los trabajadores y trabajadoras. Esto se proyecta internamente porque no podemos dar un buen servicio a la sociedad, si previamente no cuidamos de nuestro equipo humano. Contamos para ello con un servicio de prevención propio, que trata los aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales y la vigilancia de la salud de nuestros empleados y empleadas. Su visión sobrepasa ampliamente el mero cumplimiento de la normativa laboral, promoviendo conductas que tienen como objetivo incidir positivamente en la seguridad y salud de las personas de nuestra organización, para mejorar su calidad de vida. Resultado de ello es la última auditoría legal de prevención realizada en 2007, en la que obtuvi-

mos la máxima cualificación de acuerdo con las exigencias contenidas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Algunos de los programas o medidas que ofrecemos, y que han tenido una muy buena acogida, han sido la ampliación de los reconocimientos médicos con pruebas de detección de los cánceres más frecuentes en hombres y en mujeres, campañas de vacunación, prevención del riesgo cardiovascular, campañas de hábitos saludables, el programa de gestión y prevención de conflictos con terceras personas, etc.

- **¿Cómo miden el beneficio que supone para la compañía la aplicación de las medidas de conciliación?**

Además de tener indicadores numéricos para medir el coste y la utilización de las medidas, realizamos una encuesta de clima que pasamos cada dos años, a todas las personas de nuestra organización. En la última, que hicimos en 2007, el 71% de las personas contestaron que MC MUTUAL es un excelente lugar para trabajar, por lo que podemos decir que estas medidas contribuyen a la satisfacción de la plantilla.

MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES. LA EMPRESA CUENTA CON 199 EMPLEADOS, DE LOS CUALES EL 62% SON MUJERES. ADEMÁS, EL 50% DE LAS MUJERES OCUPA UN CARGO DIRECTIVO.

MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2007

CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA

EN 2005 CREÓ UN “CONVENIO INTERNO DE MEJORAS” PARA ESTUDIAR Y PONER EN MARCHA LAS NUEVAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN.

“La motivación viene dada con el reconocimiento, la promoción interna, la formación y la organización de encuentros a modo de convivencia, con el fin de reunirnos varias veces al año, ya que nuestros centros están distribuidos por toda la geografía canaria.”

LAURA MONJE BENÍTEZ,

Responsable de RRHH
de MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS.

PLANES ESCRITOS DE FLEXIBILIDAD

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Existen tres departamentos con horarios propios. El personal de la central tiene jornada intensiva todo el año, de 8:00 a 15:00h; el de los centros asistenciales tiene dos turnos intensivos, que se dividen desde las 8:00 hasta las 19:00h. Por último, el de recepción va rotando en tres turnos.
- ✓ En este momento, hay dos trabajadores con jornada reducida y tres empleados con excedencia.
- ✓ El permiso de maternidad, firmado por convenio interno en 2006, es de 20 semanas (en lugar de las 16 que marca la ley). Además, la hora de lactancia se amplía hasta los 16 meses (en vez de los 12 de ley). Y se permite sumar la hora de lactancia, 20 días más de los estipulados. A esto se suma que existe flexibilidad horaria las últimas seis semanas del embarazo que se les otorga a todas las futuras madres. Pasan de una jornada de siete horas/día a una de cinco horas a distribuir a libre elección en su jornada laboral. Las trabajadoras con horario partido, pasan a desarrollarlo continuo.
- ✓ El permiso de paternidad también se amplió en 2006 hasta los 16 días que la ley aprobó posteriormente. Lo que ha llevado a la empresa a estudiar la posibilidad de ampliarlo de nuevo.
- ✓ Existe una bolsa de horas, por las extras trabajadas. El empleado decide si las traduce en días libres o en retribución económica.
- ✓ Tienen 24 días laborables de vacaciones. Pueden tomarlas sin limitaciones, siempre de acuerdo con el departamento en cuestión. También disfrutan de un puente al año, a elegir. Y los trabajadores con un año de antigüedad, una semana en Navidad. El día de la Patrona se organiza un encuentro lúdico con la gente de todas las oficinas (comida, actividades en un hotel y cena).
- ✓ Por fallecimiento de familiar hasta segunda consanguinidad, se dan cuatro días en vez de dos.

✓ Facilidades de horario y/o fechas de vacaciones a aquellos trabajadores que colaboran con una ONG. La empresa colabora de manera periódica con este tipo de instituciones.

— B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Dos seguros de vida, el que corresponde por convenio del sector y el propio, por lo que están pensando en transformar el suyo en un seguro médico o plan de pensiones, a elegir.
- ✓ Préstamo de hasta seis mensualidades del salario bruto anual del trabajador, sin intereses, y para lo que sea necesario. Se puede renovar año a año.
- ✓ Cena y fiesta infantil de Navidad.
- ✓ Parking (para los responsables de cada centro).
- ✓ La empresa se hace cargo de los médicos, fisioterapeutas, rehabilitación, etc., con profesionales de la casa.

112

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ La empresa tiene un plan de formación firmado por convenio interno. Los cursos se realizan en horario de oficina, salvo si se hacen en la península. Un trabajador de cada departamento está obligado a uno al año.
- ✓ Existen tres tipos de formación: técnica, genérica o propia del trabajo.
- ✓ También se admiten sugerencias y se forman grupos para impartir una determinada materia.
- ✓ La comunicación de las medidas de conciliación se realiza a través de la intranet y de correo electrónico.
- ✓ En el año 2005 se creó un Comité especial para estudiar y poner en marcha las nuevas medidas de conciliación. La idea partió de la Dirección y a ella se sumaron el Comité de Empresa y Recursos Humanos. Se firmó un convenio interno con todo lo aprobado, y se reúne de manera periódica para ver si las medidas se desarrollan de manera satisfactoria, y para aportar nuevas ideas.

La experiencia de...



LAURA MONJE BENÍTEZ,

Responsable de RRHH de MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS.

Desde 2005, están trabajando por llevar a cabo políticas de conciliación. Hasta hoy, el resultado ha sido una mejora continúa del bienestar del empleado; además de un mantenimiento de los datos de absentismo laboral a lo largo de estos cuatro años y el logro de un buen clima interno.

• **En 2005 creasteis un Comité especial para estudiar y poner en marcha nuevas medidas de conciliación. ¿Cómo surgió esta idea? En estos cuatro años, ¿qué resultados habéis obtenido de estas reuniones periódicas?**

La dirección de MAC propició en todo momento que la conciliación de la vida laboral y familiar fuese una realidad aplicable a esta empresa. Desde hacía años ya se venía aplicando una política de desarrollo y apoyo de los recursos humanos en la organización y la idea se terminó de forjar a lo largo de 2005. Fue entonces cuando se creó una comisión formada por el comité de empresa, la dirección y el departamento de recursos humanos, para plasmar por escrito un programa completo que recogiera todas las medidas, muchas de las cuales ya se venían implementando de manera efectiva.

El documento final se firmó en junio de 2006, denominándose “Convenio interno de mejoras” y en donde se apuesta definitivamente por la adopción de una política que se encaminara a conjuntar y llevar de la mano el mismo desarrollo y éxito de la empresa con el bienestar y el progreso profesional de los trabajadores.

Coincidiendo con este convenio, la Mutua de Accidentes de Canarias decidió también llevar a cabo un ambicioso y pionero programa de igualdad en su forma interna de estructurarse, hacer gestión y ofrecer el mejor servicio a sus asociados. Por ello creó el programa “Apostando por la igualdad” junto con el de Conciliación, con el objetivo fundamental de desempeñar todas las iniciativas posi-

bles con el objetivo primordial de la igualdad laboral. Destaca, por ello, el esfuerzo realizado también en el plano de la inserción de la mujer dentro del mundo laboral con campañas de igualdad de género o colaboraciones con administraciones públicas para erradicar y prevenir la violencia de género, como ocurrió el “Día Internacional para combatir la violencia contra las mujeres”, jornada promovida por Naciones Unidas para sensibilizar a todos de este grave problema.

- **¿Qué medidas de flexibilidad considera más eficaces para atraer y retener al talento clave en su organización?**

Entre las medidas más eficaces consideramos que está siempre presente el apoyo a las personas en todos los ámbitos, ya sea laboral o personal. De tal manera que con esta filosofía conseguimos que un profesional esté motivado, que se sienta valorado y que participe con su trabajo en el éxito de los objetivos empresariales. Se consigue también, que el personal sienta reconocido su esfuerzo y compruebe que se le trata justamente en una organización de la que termina sintiéndose orgulloso. Es este sentirse bien en la organización es la mejor manera de fidelizar, retener e incluso atraer al talento.

- **¿Qué políticas de flexibilidad demandan más los empleados?**

Entre las medidas conciliadoras, la más demandada por el personal es la flexibilidad horaria. Esta flexibilidad hace posible que una jornada de siete horas diarias pueda llegar, según necesidades, a ser distribuidas a lo largo del día. Siempre en el plano de las posibilidades del servicio y los objetivos de excelencia que ofrece la Mutua a todas sus empresas asociadas.

- **Muchos profesionales opinan que cuanto más ofrece la empresa más exigen los empleados. ¿Cree que las medidas de flexibilidad hacen que los empleados sean más responsables y comprometidos con la organización?**

A nivel general, el trabajador es muy agradecido con las medidas de flexibilidad ya que, no sólo hablamos de responsabilidad y compromiso que se adquiere y se promueve desde la incorporación, sino de satisfacción en todos sus niveles. La flexibilidad es una tarea de doble cara en la que la empresa ayuda a conciliar al trabajador en lo que necesita y éste, a su vez, responde de forma natural con mayor compromiso y rendimiento.

- **El hábito hace que estas medidas se consideren un derecho y por tanto no sirvan para motivar. ¿Qué experiencia tienen en la Mutua a este respecto?**

La Dirección de la Mutua de Accidentes de Canarias siempre ha sido pro-trabajador, es decir, son padres, son trabajadores, son empleados del hogar. Son plenamente conscientes de las dificultades que existen para conciliar la vida laboral y personal, por lo que estas medidas adoptadas no las consideran motivadoras, sino necesarias para el bienestar del trabajador y para continuar con el buen funcionamiento y productividad de la empresa.

- **Desde su experiencia como profesional de RRHH, ¿considera que existe diferencia entre las políticas de flexibilidad de éxito en empresas de su sector en Canarias y las de las empresas de la Península?**

Nuestra intención siempre ha sido el bienestar del trabajador y nunca la comparación con otras empresas del sector. Es importante resaltar que la media de antigüedad en la empresa es de 11 años y el objetivo primordial es que se jubilen con nosotros. Quizá, la única diferencia viene determinada por la geografía canaria, pues, a menudo, tenemos que hacer esfuerzos en flexibilidad para vencer la lejanía que impone la insularidad.

- **¿Cree que existe alguna relación entre la implantación de medidas de flexibilidad y la reducción de accidentes laborales?**

Indudablemente. Existe una vinculación clara entre el bienestar del trabajador, aminorando su estrés y el absentismo laboral. Desde junio de 2006, que es cuando se firma el “Convenio Interno de Mejoras” hasta la fecha, la plantilla ha aumentado un 6%, sin embargo, el absentismo laboral se ha mantenido en un 3% a lo largo de dicho período. Si hablamos de Accidente Laboral, en MAC existe un 1% de siniestralidad, lo que supondría un 2% de Contingencias Comunes.

FICHA

COMPAÑÍA DEDICADA A LA VENTA DE MOBILIARIO Y COMPLEMENTOS PARA LA OFICINA Y EL HOGAR. ACTUALMENTE, CUENTA CON 11 TRABAJADORES EN PLANTILLA, DE LOS CUALES NUEVE SON HOMBRES Y DOS SON MUJERES. LA EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA ES DE 25 AÑOS.

II PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE
PEQUEÑA EMPRESA

ESTA EMPRESA, EN LA QUE PRIMA LA ATENCIÓN AL CLIENTE, TRABAJA PARA OFRECER BENEFICIOS SOCIALES A SUS EMPLEADOS.

PROYEQUIP

“Hemos comenzado a pensar en conciliar porque teniendo flexibilidad se puede conseguir un mayor rendimiento laboral.”

GUADALUPE RODRÍGUEZ BALSALOBRE,
Gerente de PROYEQUIP.

COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ El horario oficial es de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h durante el invierno. Desde el 15 de julio hasta el 15 de septiembre, el horario es de 8:30h a 14:30h. Durante el mes de junio, los montadores no trabajan los viernes por la tarde.
- ✓ Las características propias del sector no permiten márgenes de entrada y salida, pero es posible variar el horario por causa justificada.
- ✓ Actualmente no tienen ningún empleado en situación de reducción de jornada, excedencia o contrato a tiempo parcial, pero son medidas a disposición de los empleados.
- ✓ El teletrabajo es una opción que no se contempla de momento porque casi todos los puestos exigen una presencia física en el lugar de trabajo.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Los permisos de maternidad y paternidad son los que marca la ley. Recientemente han concedido un permiso por paternidad. Además, suelen dar permiso para las primeras revisiones médicas del bebé.
 - ✓ La empresa abona a los trabajadores, previa presentación de factura, el importe de las comidas que tengan que realizar fuera por necesidades del trabajo.
- Todos los empleados tienen seguro de accidentes.

— C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Formación en agencia externa durante el horario laboral. Los costes corren a cargo de la empresa.
- ✓ Se realizan cursos de formación relacionados con habilidades necesarias para el puesto de trabajo y, también, en temas importantes para el desarrollo personal.

La experiencia de...



GUADALUPE RODRÍGUEZ BALSALOBRE,

Gerente de PROYEQUIP.

Ofrecer un marco flexible que permita el equilibrio de la vida personal, familiar y profesional de los empleados, no es cosa sólo de grandes empresas multinacionales. Lo importante es que la dirección esté dispuesta a trabajar en ello, promover medidas e incentivar su uso. Y, por supuesto, como revela en esta entrevista Guadalupe Rodríguez Balsalobre, gerente de Proyequip, contar con la opinión de los empleados.

• **Proyequip es una compañía dedicada a la venta de mobiliario, una actividad en la que la atención al cliente es primordial. ¿Cómo adaptan las necesidades de conciliación de sus empleados con las necesidades de sus clientes?**

Cuando ocurren estos casos prima la atención al cliente antes que la conciliación, ya que siempre hay compañeros que pueden suplantar la labor de una persona que por diferentes motivos no pueda llevar a cabo en ese momento. Cuando esto pasa, Proyequip valora y recompensa el esfuerzo realizado por su trabajador.

• **¿Los empleados de su compañía son conscientes de que la conciliación no es algo habitual en las empresas de su sector y de sus dimensiones?**

Sí. Todos los trabajadores de Proyequip saben que las medidas que hemos implantado, tanto las de conciliación de la vida profesional, familiar y personal, como las relacionadas con la ley sobre el plan de igualdad, no son habituales en otras empresas. Esto hace que sean reconocidas como un beneficio para ellos y repercute positivamente en su rendimiento.

• **¿Cuál es el perfil profesional que buscan a la hora de contratar personal para que se adapte a la cultura flexible de Proyequip?**

Personas emprendedoras que se involucren con la empresa y sociables con sus compañeros.

- **En el marco de confianza necesario para que la flexibilidad sea efectiva, ¿cómo controlan los posibles abusos por parte de los empleados?**

No ha pasado nunca y creo que no va a ocurrir, porque la plantilla que forma Proyequip puede comunicarme cualquier problema cuando lo crea necesario. Lo esencial es tener una buena comunicación.

- **¿Las políticas de conciliación han sido solicitadas por los empleados? ¿Por qué habéis comenzado a pensar en este tema?**

Sí. Y precisamente hace muy poco tiempo un empleado me solicitó un cambio de horario para así poder pasar más tiempo con su familia y le ha sido concedido sin ningún tipo de problema. Hemos comenzado a pensar en conciliar porque teniendo flexibilidad, se puede conseguir un mayor rendimiento laboral. De este modo, los empleados están más motivados en cada uno de sus puestos de trabajo.

- **¿Cómo miden los resultados de la aplicación de estas medidas?**

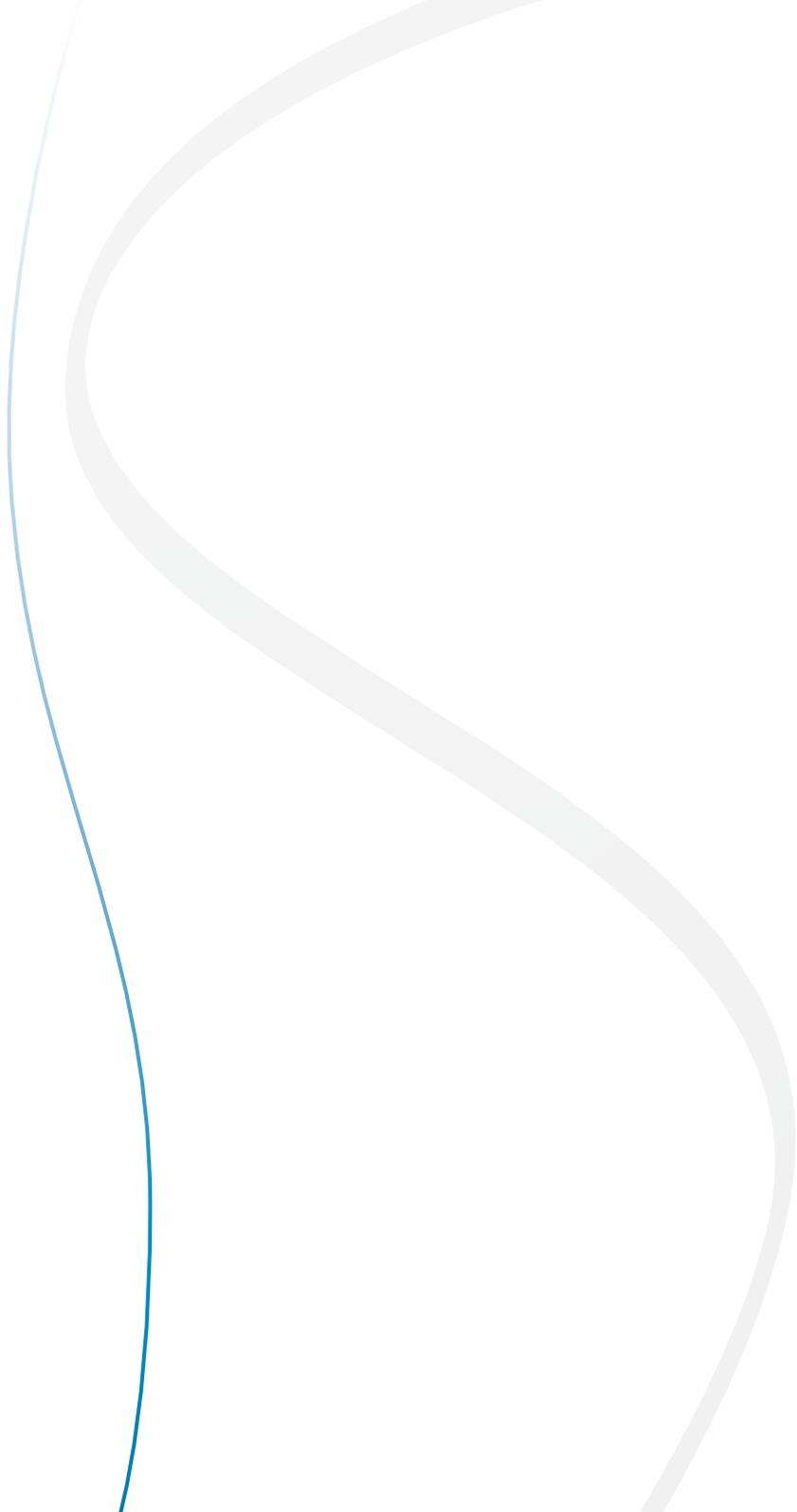
Una vez al mes se reúne la Comisión de Igualdad de la que formo parte, para valorar las nuevas propuestas y ver si algún empleado ha tenido problemas con las ya establecidas.

- **¿Las medidas de conciliación han generado una mayor responsabilidad en los empleados? ¿Se ha incrementado su productividad?**

No, porque cada uno de los empleados que forma la plantilla de Proyequip siempre ha sido muy responsable a la hora de desarrollar su trabajo. En cuanto a la productividad, cuando tienes motivado al trabajador es más productivo.

- **¿Qué objetivos persigue Proyequip con la implantación de las medidas de flexibilidad?**

Seguir avanzando en la materia. Por ejemplo, una de las iniciativas que tenemos a corto plazo es ofrecer a los trabajadores y sus cónyuges un seguro médico privado. Aunque se seguirán valorando más propuestas.



FICHA

ORGANIZACIÓN PERTENECIENTE AL SECTOR DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA A DISTANCIA POR EL SISTEMA EN LÍNEA (E-LEARNING). EN LA ACTUALIDAD, CUENTA CON 850 TRABAJADORES, DE LOS CUALES 735 TIENEN CONTRATO INDEFINIDO. EL 60% SON MUJERES Y EL 40% HOMBRES.

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE 2007

CATEGORÍA GRAN EMPRESA

ESTA UNIVERSIDAD VIRTUAL SE HA CONVERTIDO EN UN INSTRUMENTO GRACIAS AL CUAL MUCHOS CIUDADANOS HAN TENIDO ACCESO A FORMACIÓN SUPERIOR, Y FAVORECE, ADEMÁS, LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON LA FORMATIVA.

The logo for the Universitat Oberta de Catalunya (UOC) is displayed in a bold, blue, sans-serif font. It is positioned to the right of a large, light blue curved graphic element that frames the top and right sides of the page.

“La Universidad Oberta de Catalunya ha nacido y crecido en la virtualidad. Eso nos da ventaja, puesto que nuestra cultura interna ya tiene el elemento de la virtualidad incorporado en su ADN, generando muchas posibilidades de trabajo asíncrono en espacio y tiempo. Por ello nos organizamos de una forma flexible que permite una mejor conciliación en sentido amplio.”

JOSEP GINESTA,

Director de RRHH de la UOC.

ESPACIOS PARA PENSAR Y RELAJARSE

A) FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- ✓ Se tiende a la reducción de jornada y a la reducción de la jornada presencial, mediante una bolsa de horas que se acumulan en días festivos. El horario de entrada y salida es flexible, con un margen de dos horas. En verano existe jornada intensiva con margen de una hora.
- ✓ Además de jornada reducida y excedencias, disponen de jubilación parcial.
- ✓ El teletrabajo se implantó hace cinco años, como experiencia piloto, con madres que cuidaban de menores. Desde entonces es posible hacerlo de forma habitual. La empresa se encarga de aportar las medidas tecnológicas. Las madres y padres, con niños de hasta un año, pueden acogerse a esta opción todas las tardes.
- ✓ Los permisos de maternidad son los pactados por ley. Los hombres tienen cinco días más. Las mujeres pueden acumular las horas de lactancia, que se ha ampliado en tres meses. En caso de adopciones internacionales, tienen 15 días más de permiso.
- ✓ Los empleados disfrutan de 24 días laborables de vacaciones. Además, tienen nueve días de compensación y otros cuatro días festivos “de la casa”. También disfrutan del periodo que va del 24 de diciembre al 1 de enero.

B) EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Cheque restaurante.
- ✓ Ayudas actividades extraescolares en verano para los hijos de los empleados.
- ✓ Pago de guardería a través de la nómina (deducción fiscal).

- ✓ Seguro de vida y seguro médico. Además, hay un servicio médico diario en el centro.
- ✓ Servicio de “Terapias Naturales” con un especialista (fisioterapeuta, osteopatía...).
- ✓ “Espacios para pensar y relajarse”: dos espacios tanto para realizar actividades de relajación física como creativa y de estimulación mental. Están abiertos de 9:00h a 20:00h, y en ellos se imparten talleres de técnicas de relajación, conferencias temáticas, cineforum, etc. Acuerdos con gimnasios.
- ✓ Acuerdos con empresas para descuentos especiales.
- ✓ Acuerdos con bancos para facilitar ventajas a los trabajadores.
- ✓ Ayuda de 300 euros cada cuatro años, para compra de equipo informático, y de 300 euros para conexión a Internet.
- ✓ Cooperativa “La Virtual” mediante la cual se negocian precios especiales con agencias de viajes, teatros, restaurantes, libros...
- ✓ Fiesta de Verano (con cena, espectáculos, regalos, baile, copas...).

C) CULTURA FLEXIBLE

- ✓ Formación interna. Gratuita y dentro de la jornada laboral. Tiene por objetivo formar y desarrollar a las personas en sus competencias profesionales.
- ✓ Formación externa. Financiación especial. Ayuda al crecimiento profesional y personal. Hay tres tipos: rol profesional (la empresa lo costea todo. Siempre relacionado con las tareas profesionales); desarrollo individual (cursos personales, que la empresa financia con el 50% de la matrícula y un máximo de 700 euros); formación de postgrado (formación de las titulaciones que se imparten en la propia empresa, y relacionada con el puesto de trabajo. Se financian en un 70%. En un 30%, si no tuvieran nada que ver con el desempeño profesional).
- ✓ Actividades de salud integral, también gratuitas.
- ✓ Disponen de la figura del Agente de Igualdad que atiende problemas y preguntas.
- ✓ Existe una Comisión de Género, que vela por que se refleje el conocimiento aportado por las mujeres en el mundo científico.
- ✓ Las medidas de conciliación parten del área de Recursos Humanos. Estas medidas se aprueban en Consejo de Gobierno y se negocian con el Comité de Empresa.

La experiencia de...



JOSEP GINESTA,

Director de RRHH de la UOC.

Esta universidad, que lidera un nuevo modelo de formación en la red facilitando el acceso al conocimiento desde cualquier lugar y en cualquier momento, aplica también esta flexibilidad a sus propios trabajadores. Desde la flexibilidad horaria a los espacios para relajarse, todo está pensado para el bienestar del empleado.

- **El uso de las nuevas tecnologías es un elemento favorecedor del equilibrio de la vida personal, familiar y profesional en las empresas. ¿Cree que ser una universidad virtual les ha hecho más fácil destacar en la implantación de estas medidas?**

Por supuesto. De hecho, nuestra universidad se ha convertido en un instrumento mediante el que muchos ciudadanos han podido acceder a la formación superior, y que de otra forma no hubieran podido hacerlo. En ese sentido, hemos sido capaces como institución de favorecer la formación de colectivos con dificultades de acceso a la formación superior. La capacidad de generar intercambios asíncronos en espacio y tiempo es sin duda un elemento que favorece el equilibrio. Y, en nuestro caso, en lo que a organización del trabajo se refiere, el hecho de que estructuremos la mayoría de procesos a partir de nuestro campus virtual favorece la aparición de medidas de conciliación, y ya no sólo con la vida familiar y profesional, sino también con la personal y con la formativa.

- **Ofrecen a sus empleados un servicio de terapias naturales (fisioterapeuta, osteopatía...), espacios para pensar y relajarse. ¿Cómo analizan el uso que se hace de estos servicios y qué repercusión tienen en la proactividad, el clima o la cultura de la organización?**

Analizamos el uso a partir de encuestas de satisfacción, de la afluencia a las actividades que se realizan y de mejora de los índices de salud laboral en general. La repercusión, no obstante, va más allá de cuestiones tangibles como el ahorro del coste del absentismo laboral. La repercu-

sión subyace en la capacidad de favorecer la aparición de profesionales saludables. En nuestro último estudio de riesgos psicosociales, por ejemplo, nos aparecen como ítems el alto compromiso, unos niveles inferiores a la mediana en sobrecarga mental y emocional, y bajos niveles de *burnout*, cinismo y despersonalización, por ejemplo. Todos estos indicadores se alimentan de acciones proactivas como las citadas.

- **Cuentan con un Agente de Igualdad, ¿cree que llegará un momento en que esta figura ya no será necesaria en la organización?**

No dejará de ser necesaria en la nuestra y en la mayoría de instituciones. Y no sólo por los cometidos que pueda tener en relación al cumplimiento y seguimiento de las obligaciones impuestas en la Ley de Igualdad, que es ahora mismo su principal objetivo generalmente por la novedad de la ésta, sino porque en el concepto igualdad no debemos pensar sólo en parámetros de desigualdades de género, sino que incluye cualquier política de remoción de desigualdades de cualquier tipo, o sencillamente de diferencia de trato. En este sentido, aunque en materia de igualdad de género podamos mejorar a pasos agigantados, siempre existirán situaciones que justifiquen su intervención y trato coordinado.

- **Tienen alumnos y profesores de culturas tan dispares como la europea y la árabe. ¿Qué percepción tienen de cómo viven ellos las políticas de flexibilidad?**

La valoran en positivo. La capacidad de compatibilizar nuestros cometidos con la vida profesional, y de poder dedicar parte del tiempo de trabajo a otras actividades que quizás les apremian o, sencillamente, porque saben que tienen la oficina siempre abierta (el modelo de teletrabajo es así, con la consecuente capacidad de trabajar a cualquier hora desde casi cualquier sitio), forma parte ya de un mensaje de una generación con independencia de su origen. Hablamos de colectivos intensivos en conocimiento, que están habituados a generar relaciones en entornos multiculturales.

- **Muchos de sus empleados teletrabajan. ¿Cómo comunican las medidas de flexibilidad que tienen a su alcance? ¿Cómo gestionan la cultura corporativa con este perfil de profesionales?**

Las comunicamos personalizadas o bien en la intranet corporativa. En nuestro caso partimos

de una base y es que hemos nacido y crecido en la virtualidad. Eso nos da ventaja, puesto que nuestra cultura ya tiene el elemento de virtualidad incorporado. La cultura corporativa se gestiona en las propias comunicaciones y en las reuniones de coordinación. De hecho, ya hemos incorporado a los procesos herramientas de comunicación colaborativa en algunos equipos, con el objeto de que la comunicación sea más fluida que con el sistema de correo electrónico. Con herramientas tipo Messenger, Skype, etc., se favorece una intercomunicación casi tan fluida como la verbal. Para hacer un símil, el trabajo de un equipo en asincronía en solitario sería como el de una casa que tiene habitaciones pero no tiene pasillo ni comedor. Las herramientas colaborativas establecen los lazos de comunicación inmediata que ayudan a culturizar a los trabajadores y trabajadoras, a establecer relaciones más intensas. Aunque en nuestro caso ya tenemos una cultura muy digital y se hacen necesarias herramientas de ese tipo.

- **En materia de diversidad, ¿qué dificultades tiene gestionar personal de diversas religiones y culturas? ¿En qué medida las políticas de flexibilidad son una herramienta facilitadora para esta gestión?**

Cuando hablamos de diversidad, en nuestro modelo de gestión, entendemos que se ubican colectivos importantes más allá de la diversidad cultural y religiosa. En todo caso, la flexibilidad es una herramienta útil para gestionar las especificidades de los colectivos, y revierte en una mayor capacidad de integración de los diferentes colectivos. En nuestro caso concreto, la gestión de la diversidad cultural no nos plantea dificultades. No obstante, la flexibilidad, en nuestra institución, dado que conlleva la subjetivación de las condiciones laborales de las/los empleados, puede dirigirse a establecer pautas que permitan ejercer la libertad religiosa en su plenitud por ejemplo.



ANEXO

ANEXO

ANEXO



ANEXO



EMPRESAS GALARDONADAS CON EL PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

EDICIÓN NACIONAL

VII PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

2008

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: GRUPO EDITORIAL SM

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: ALTRAN ESTUDIOS, SERVICIOS Y PROYECTOS

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: LENOVO SPAIN

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MANTENIMIENTO Y MONTAJES RÍA DE AVILÉS

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: IN2, INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: TEXT 100

VI PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

2007

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: FUNDACIÓ PER A LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: DESARROLLO E INVESTIGACIONES TURÍSTICAS

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MUTUA MADRILEÑA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: PUTZMEISTER IBÉRICA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: TROPICANA ALVALLE

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: TRANSPORTES GREGORIO E HIJOS

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: TEXT 100

▶ V PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2006

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: GRUPO LACERA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: NOKIA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: AMUSAL

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MICROSOFT

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: ACEITES MAEVA

▶ IV PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2005

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: HERO ESPAÑA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: TQ TECNOLOGÍAS

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: QID SOLUCIONES

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ASEPEYO

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: MOTIVA CONSULTING

▶ III PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2004

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: IBM

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PYMES: COFACE IBÉRICA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: NESTLÉ

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: PUTZMEISTER IBÉRICA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: CEIN

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: WINCOR NIXDORF

▶ II PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2003

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: PROCTER AND GAMBLE

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PYMES: DECEPAL

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: IBM

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MRW

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: NOVARTIS FARMACÉUTICA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: GRUPO NOVASOFT

▶ I PREMIO EMPRESA FLEXIBLE 2002

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE: VODAFONE

MENCIÓN DE HONOR: MRW

MADRID

▶ V PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2008

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: GRUPO EDITORIAL SM**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA:** ALTRAN ESTUDIOS, SERVICIOS Y PROYECTOS**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA:** LENOVO SPAIN

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: BANCO SANTANDER

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: MERCAMADRID

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: SUMINISTROS INTEGRALES DISTRI-PAPER

▶ IV PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2007

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MUTUA MADRILEÑA**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA:** PSICOSOFT**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA:** TEXT 100

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: TIENDAS DE CONVENIENCIA OPENCOR

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: SUN MICROSYSTEMS IBERIA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: COCA COLA ESPAÑA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: CELER SOLUCIONES

▶ III PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2006

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MICROSOFT**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA:** EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA:** SUAN FARMA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: FERROVIAL

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ROCHE FARMA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: LAGUARDIA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: EIIT

II PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2005

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: BANESTO

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: NOKIA

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: OTTO WALTER

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: JANSSEN CILAG

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: MOTIVA CONSULTING

I PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE

2004

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: CAJA MADRID

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PYMES: PUTZMEISTER IBÉRICA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: IBM

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: NOKIA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PYMES: COFACE

135

ASTURIAS

III PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE

2008

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MANTENIMIENTOS Y MONTAJES DE LA RÍA DE AVILÉS

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: FUNDACIÓN COMARCAS MINERAS

▶ II PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE 2007

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: HLR, HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: TELECABLE DE ASTURIAS

PREMIO ASTURIAS EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: FUTUVER

▶ 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

▶ III PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE 2008

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: IN2, INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: LÁCTEOS CAMPINA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: MC MUTUAL

▶ II PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE 2007

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: UOC

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: ENVASES DEL VALLÉS

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: SURT, ASSOCIACIÓ DA DONES PER LA
INSERTION LABORAL

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ARBORA & AUSONIA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: ETIQUETAS ZAHS

I PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE 2006

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: ABACCUS

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: AMGEN

PREMIO CATALUÑA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: GOVAQ

MURCIA

II PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE 2008

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: SOGESOL

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: REDYSER TRANSPORTE

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: PROYEQUIP

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: HIMOINSA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS Y SANEAMIENTO DE MURCIA

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: PROYECTA GESTIÓN

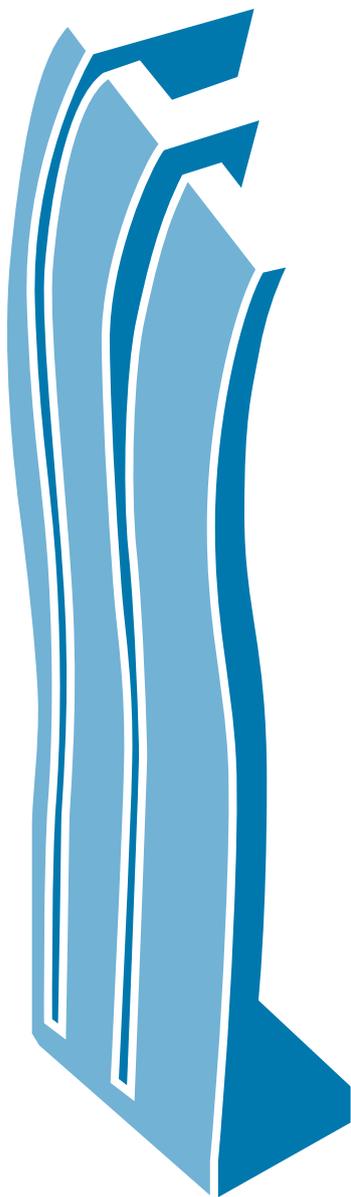
I PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE 2007

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: SABIC INNOVATIVE PLASTICS

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA: TROPICANA ALVALLE

PREMIO MURCIA EMPRESA FLEXIBLE, CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA: TRANSPORTES GREGORIO E HIJOS

MENCIÓN DE HONOR, CATEGORÍA GRAN EMPRESA: AGROMARK 96



- Abaccus
- Aceites Maeva
- Agromark
- Altran
- Alvalle
- Amgen
- Amusal
- Asepeyo
- Autoridad Portuaria de Gijón
- Banco Santander
- Banesto
- Boheringer Ingelheim
- Caja Madrid
- Cein
- Celer Soluciones
- Coca Cola
- Coface
- Decepal
- Distripaper
- DIT
- EITT
- Envases del Vallés
- Ferrovial
- Formastur
- Francis Lefebvre
- FUCOMI
- Futuver
- Govaq
- Grupo Editorial SM
- Hero

LAS MÁS FLEXIBLES

TOP FLEXIBLES

Himoinsa
IBM
IN2
Isastur
Janssen Cilag
Lacera
Lacteos Campina
Laguardia
Lenovo
Mc Mutual
Mercamadrid
Microsoft
Monrasa
Motiva
MRW
Mutua de Accidentes de Canarias
Mutua Madrileña
Nestlé
Nokia
Novartis
Novasoft
Opencor
Otto Walter
P&G
Proyecta Gestión
Proyequip
Psicosoft
Putzmeister
Qid
Redyser
REE
Roche
Sabic
Sogesol
Suan Farma
Sun Mycosistemas
SURT
Telecable de Asturias
Text 100
TQ Technol
Transportes Gregorio
UOC
Vodafone
Wincor Nixdorf

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

- LA OPINIÓN DE NUEVE EXPERTOS EN LA MATERIA.
- EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA ENTRE LOS EMPLEADOS DE LAS MÁS DE **40** EMPRESAS FINALISTAS DE LOS **PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE 2008**.
- LA DESCRIPCIÓN DE **10** DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD, RECOGIDAS EN LAS **CAMPAÑAS HACIA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL, 2007 Y 2008**.

ESPERAMOS QUE LE SEA ÚTIL.

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL

