

# Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

1



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

Prof.<sup>a</sup> N. Chinchilla  
Prof. S. Poelmans  
C. León  
J. B. Tarrés



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER

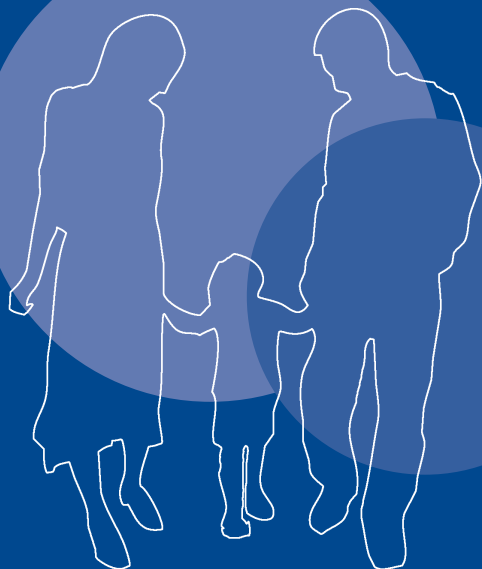
**Comunidad de Madrid**

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible y Responsable

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



## Resumen ejecutivo



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Propósito

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

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

### Destinatarios

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

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

### Estructura

La estructura de la Guía aborda uno a uno los aspectos claves de este cambio cultural. En el primer capítulo se recogen las bases para comprender los porqués y el para qué de este cambio. También se aborda en detalle el Modelo EFR<sup>®</sup>, el que se utiliza para evaluar las **Empresas Flexibles y Responsables**, y sus respectivas Fases de Evaluación, Diagnóstico y Desarrollo, pasando luego a explicar el proceso de certificación y sus procedimientos. Una parte importante de esta Guía son las Políticas de flexibilidad. Finalmente, se presentan facilitadores del cambio, así como, los frenos e impulsores, dentro de la cultura empresarial, que reiteran la importancia y utilidad de un documento como éste para acompañar el proceso de desarrollo empresarial hacia una EFR.

En los **Anexos y Apéndices**<sup>3</sup> se incluye material de apoyo para las distintas partes del proceso.

### Actualizaciones

Esta versión de la Guía seguirá evolucionando continuamente, con la colaboración y la participación de un número cada vez más amplio de personas y organizaciones.

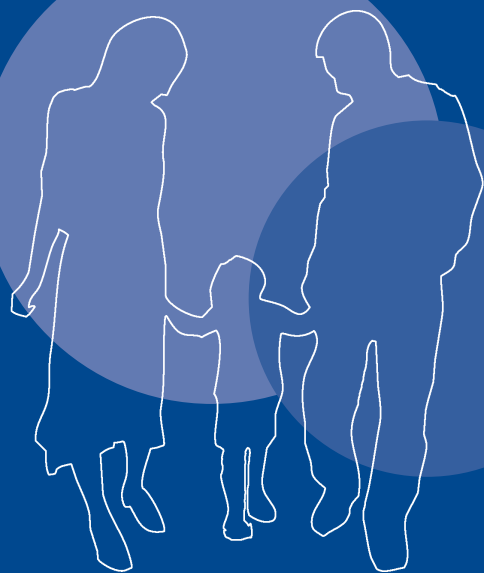
### Palabras claves:

Familia, trabajo, conciliación, guía, evaluación, empleo, Empresa Flexible, agenda múltiple y EFR<sup>®</sup>.

<sup>2</sup> <http://www.iese.edu/icwf>

<sup>3</sup> [www.empresaconciliacion.com](http://www.empresaconciliacion.com)

# Índice de contenidos



<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	8
1. Introducción .....	9
1.1 Problemas asociados con los conflictos entre trabajo, familia y vida personal: .....	10
1.1.1 A nivel social .....	11
1.1.2 A nivel empresarial .....	15
1.1.3 A nivel individual .....	21
1.2 Responsabilidad social y retención del talento .....	23
1.3 Marco conceptual de una Empresa Flexible .....	24
<b>Capítulo 2: Políticas de Flexibilidad (I)</b> .....	35
2.1 Flexibilidad en el tiempo .....	36
2.2 El uso y el abuso del tiempo. ....	39
2.3 Hacia un nuevo concepto de flexibilidad .....	43
2.4 La importancia de la flexibilidad en las pymes .....	49
2.5 Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral .....	52
2.5.1 Horario laboral flexible .....	54
2.5.2 Media jornada / Tiempo parcial .....	62
2.5.3 Jornada laboral reducida .....	68
2.5.4 Semana laboral comprimida .....	73
<b>Capítulo 3: Políticas de Flexibilidad (II)</b> .....	79
3.1 Las excedencias o permisos largos .....	80
3.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar .....	85
3.1.2 Tiempo libre para formación .....	88
3.1.3 Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley .....	90
3.1.4 Reintegración después de un período de permiso .....	92
3.1.5 Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley .....	98
3.1.6 Bancos de tiempo libre remunerado .....	101
3.2 Flexibilidad en el espacio .....	103
3.2.1 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad espacial .....	103
3.2.2 Tabla de la flexibilidad espacial y gráfico tendencia .....	107
3.2.3 Tele-despachos en casa .....	109
3.2.4 Flexibilidad en el lugar de trabajo - Trabajo a distancia .....	115
3.2.5 Videoconferencias .....	120
<b>Bibliografía</b> .....	122
<b>Enlaces de interés</b> .....	124

# Introducción

## 1.1 Problemas asociados con los conflictos entre Trabajo, Familia y Vida Personal:

1.1.1 A nivel social

1.1.2 A nivel empresarial

1.1.3 A nivel individual

## 1.2 Responsabilidad social y retención del talento

## 1.3 Marco conceptual de una empresa flexible

## La transformación del mercado laboral

A lo largo de las dos últimas décadas, se ha producido lo que es sin duda uno de los cambios socio-demográficos más importantes en el mundo laboral de la era postindustrial. Rápidamente, las mujeres han entrado en el mercado de trabajo de forma masiva. En España ya son el 52% de las mujeres las que están en el mercado laboral. Aun cuando en algunos países nórdicos el ritmo de entrada se desacelera, en la mayoría de los países europeos la tendencia es claramente alcista, con España figurando con el mayor índice de crecimiento.

Según los últimos datos de población ocupada en España, las Mujeres ocupan el 39,13% de los puestos de trabajo y los varones el 60,87% (2º trimestre 2004).

**Tabla 1: Población ocupada, por sector de actividad y sexo**

	Datos del II Trimestre 2004 (en miles)				
	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	% Mujeres	% Hombres
<b>Total</b>	17.050,10	6.672,00	10.378,00	39,13	60,87
<b>Agricultura</b>	908,90	241,90	667,00	26,61	73,39
<b>Industria</b>	3.091,10	766,80	2.324,30	24,81	75,19
<b>Construcción</b>	2.059,90	114,00	1.945,90	5,53	94,47
<b>Servicios</b>	10.990,20	5.549,40	5.440,80	50,49	49,51

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la EPA. INE

Al mismo tiempo se observan otras tendencias que tienen un impacto importante sobre las familias. En primer lugar, un mayor número de mujeres poseen una formación avanzada, tienen mejores oportunidades de acceder a puestos directivos, y hay una tendencia de mujeres profesionales a casarse con hombres profesionales, produciendo más familias con doble ingreso que las tradicionales familias de un sólo mantenedor económico. En segundo lugar, las familias con un sólo padre o madre ya no son un grupo marginal. Entre 1960 y 2004, el índice de matrimonios ha descendido casi un tercio, de 8 a 5,1 matrimonios por cada 1.000 personas, mientras que el índice de divorcios casi se ha duplicado, de 0,54 a 0,9 por cada 1.000 personas.

Estos factores han traído consigo un incremento de familias monoparentales del 6% al 15% en Europa. El problema está en que muchas organizaciones y empresas no han tenido en cuenta esta realidad a la hora de dirigir y organizar su plantilla laboral. Su estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para empleados varones con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños, adultos o ancianos) y de construir un hogar.

## Liderando el empleo femenino

La renta per cápita de la Comunidad Autónoma de Madrid (en paridad de poder adquisitivo) supera en un 12,5% la media comunitaria de 15 países. La CAM ha sido la tercera región europea con mayor crecimiento del PIB per cápita; y su tasa de actividad está también por encima de la media comunitaria. Según un reciente estudio, dado a conocer por la Consejería

de Empleo de la CAM en septiembre de este año, el 85% de los empleos creados en la CAM entre el segundo trimestre de 2003 y el primero de 2004, fueron ocupados por mujeres: esto es 81.700 puestos de trabajo del total de 95.900, según datos de la Consejería de Empleo y Mujer. Son 22.000 más que en Cataluña y 30.000 más que en la Comunidad Valenciana. Desde otro punto de vista, los datos de empleo revelan también que uno de cada tres nuevos puestos de trabajos femeninos creados en España se han generado en esta Comunidad. La Consejería destacó además que la tasa de actividad de las mujeres ha aumentado en 2,43 puntos porcentuales, mientras la masculina "se encuentra casi en el pleno empleo".

El informe indica también que en el segundo trimestre de 2004 se alcanzó la tasa de paro femenina más baja de la historia, al situarse por debajo del 8%, concretamente en el 7,94%. Esta tasa es casi la mitad que la nacional (15,18%) y casi dos puntos por debajo de la del año 2003 (9,86%). Durante el segundo trimestre de este año se incorporaron al mercado laboral 28.400 mujeres, "casi 2.000 más que en Cataluña y 6.000 más que en las Islas Baleares", lo que supone que ocho de cada diez empleos creados en este periodo (34.300) han sido ocupados por mujeres.

Al término del pasado mes de junio trabajaban en la Comunidad de Madrid 1.037.400 mujeres, tras reducirse el paro femenino durante el segundo trimestre en 2.200 personas y situarse en 89.500 de los 169.900 parados de la región. La tasa de empleo femenino alcanza el 43,92 % según la EPA del segundo trimestre del 2004 y para la población en edades comprendidas entre los 16 y los 64 años de edad, todavía lejos del objetivo de Lisboa (60%).

En este contexto, la empresa flexible adquiere un significado clave y estratégico. La creación de empleo femenino y el cambio de mentalidad en torno a la cultura del trabajo -flexibilidad asociada a productividad y una mayor atención a la vida personal, familiar y a la trayectoria profesional del empleado, enmarcan esta publicación.

La Guía de la Empresa Flexible y Responsable es una recopilación de buenas prácticas con el porcentaje de uso que cada medida tiene en nuestro país, con referencias a su productividad y a su incidencia en las empresas.

### 1.1 Problemas asociados con los conflictos entre trabajo, familia y vida personal:

Una de las consecuencias de este cambio socio-demográfico y laboral es que muchas personas sienten un conflicto importante entre los distintos ámbitos vitales, especialmente el laboral y el familiar. Y esto no sólo es así en el caso de las mujeres profesionales, que son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia incluso en los países con una mayor inclinación ideológica por la igualdad de los sexos; sino también en los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares.

Existen estudios que demuestran que las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento entre los ámbitos, y escaso tiempo para la vida personal. Según los investigadores, la causa principal es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa, tales como el incremento de

enfermedades psíquicas (estrés, depresión, ansiedad), el empeoramiento del clima laboral, el rechazo a largos desplazamientos o estancias prolongadas fuera de la ciudad de origen, el menor grado de compromiso con la misión de la empresa, la insatisfacción laboral, el menor rendimiento y dedicación, y mayor rotación de personal. A menos que se encuentren soluciones para los conflictos entre el trabajo y la familia, las empresas se enfrentarán a costes crecientes con una productividad en descenso, una peor calidad de vida, y una pérdida de personal que se vuelve más exigente. A la vez, se comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un "salario mental", definido en gran parte por la calidad de vida privada que tenga ese empleado. El mito de la realización personal desvinculada de la dimensión afectiva, triste herencia del racionalismo, entra por tanto en decadencia.

Según la encuesta realizada por el Families and Work Institute (FWI)<sup>3</sup> un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por medidas de flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. De hecho, la familia del empleado empieza a ser de nuevo importante, pasando a convertirse en un nuevo *stakeholder* (grupo de interés) de la empresa, como lo son los proveedores, los clientes y la comunidad local.

#### 1.1.1 A nivel social

##### Déficit de Capital Humano

Hemos tardado muchos años en comprender y asimilar los múltiples beneficios que nos aporta el concepto de ecología ambiental como forma de explotación responsable de los recursos naturales de nuestro planeta. Que somos depositarios temporales y que existe la necesidad de preservar el entorno para nuestro uso y disfrute, así como para la transmisión en un correcto estado a las generaciones venideras. Que podemos y debemos hacer uso eficiente de los bienes naturales que tenemos a nuestro alcance, pero con la sensibilidad del valor de reposición, como mínimo, para trasladar la gestión del patrimonio recibido como un reto apasionante. Hoy gran parte de la humanidad lo entiende, lo comparte y lo comunica libremente como una irrenunciable misión cotidiana.

Hace ya varias décadas que se ha legislado, sin demasiado éxito todavía, en contra de la emisión excesiva de polución, la generación de residuos contaminantes o el vertido incontrolado de los mismos. De hecho, la gran mayoría de la población no desea comprar a empresas que practiquen métodos de producción incontrolada, mostrando así su total desacuerdo.

Sin embargo, aún existen 9.000 empresas en Europa que siguen contaminando el aire sistemáticamente. Pero, ¿Y la ecología humana?

Se observa con inquietud y cierta pasividad que en el día a día se está perdiendo mucho de lo que humaniza a la sociedad y que la distancia con la realidad que realmente importa es cada vez mayor. Al parecer se ha invertido la escala de valores de tal manera que se acaba estresado, deprimido y angustiado... y se estresa, deprime y angustia a los colaboradores, clientes,

<sup>3</sup> <http://www.familiesandwork.org/>

proveedores, amigos y familiares más próximos.

El resultado a corto plazo es: una menor productividad, la disminución de la capacidad de compromiso, de la creatividad y de la capacidad de innovación.

El resultado a medio plazo es: la migración progresiva de los mejores profesionales a otras empresas, en ocasiones a la competencia, y la incapacidad de atracción y retención del talento a precios razonables.

Al parecer, la mayoría de las empresas todavía no han establecido el cálculo y la relación del coste/beneficio por contaminación de su ecología humana, pérdida parcial o temporal (accidentes laborales, bajas, absentismo, etc.) y definitiva de su personal en relación al coste/beneficio de nueva contratación y formación, menor capacidad de innovación, creatividad y grado de compromiso con la empresa. El proceso de llegar a ser una EFR supone, sin duda, verdadera "innovación empresarial", aunque actualmente aún no sea subvencionada, ni deducible.

### Contribución de nuestra investigación

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

- Llenar de contenido real, a través de casos, el debate que existe en la opinión pública.
- Contribuir a un importante cambio cultural: las largas jornadas laborales españolas y la adaptación al horario europeo. Nuestro país, además, tiene una de las tasas más bajas de productividad, según Eurostat. Cabe preguntar, si las largas jornadas no son el maquillaje de esta realidad. (La relación entre productividad y la instauración de políticas familiarmente responsables está siendo objeto de otro interesante estudio en la CAM).
- Favorecer y aportar argumentos de cara a la mejora de la calidad de vida del empleado (estrés, depresión, ansiedad), y hacer frente a las tasas de absentismo con medidas personalizadas, ante la difícil conciliación entre vida laboral, familiar y personal.
- Ser el germen de un libro blanco sobre *best practices* en las empresas.
- Aportar al empresario y a la empresa en general, modos concretos de fidelización, retención y captación de los mejores talentos, complementarios, pero de diferente naturaleza a las políticas tradicionales de retribución.
- Situarse en la vanguardia de los cambios. El profesional del futuro tiene otras prioridades. Aunque las organizaciones elijan no tratar estos temas, los valores y los estilos de vida cambiantes de los jóvenes directivos, especialmente de aquellos casados con mujeres también profesionales, están obligando a los altos directivos a considerar el impacto que el trabajo tiene en la vida privada.

Es cierto que existe discriminación salarial en función del sexo y así lo muestra el último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los estudios constatando tal discriminación han sido relativamente numerosos, pero no ha ocurrido lo mismo con otra de las prácticas fundamentales de la Dirección de Personal: la selección.

Pensamos que era necesario cubrir tal vacío, pues los procesos de selección tienen una relevancia crucial tanto para las empresas, como para las personas que se presentan a ellos.

Por ello realizamos un estudio<sup>4</sup> cuyo objeto era precisamente analizar cuáles son los criterios que más influyen en los procesos de selección en España.

De hecho, los resultados nos indican que de los cinco factores considerados (sexo, edad, situación familiar, experiencia y capacidad de comunicación), son siempre la experiencia y la capacidad de comunicación las más valoradas, independientemente del tipo de trabajo al que se presenten los candidatos.

Sin embargo, a continuación, cuando nos preguntamos qué sucede cuando los candidatos que se presentan tienen exactamente la misma experiencia y la misma capacidad de comunicación, entonces el sexo pasa a tener un papel relevante. Pero nuevamente, debemos ir con prudencia, porque depende enormemente del tipo de trabajo y también de la edad y de la situación familiar. Así, cuando los candidatos tienen la misma experiencia y la misma capacidad de comunicación, y además son mayores, casi no existe discriminación entre hombres y mujeres.

¿Pero que ocurre con las mujeres jóvenes? En este caso, existe una clara discriminación a favor del hombre, ya que se discrimina la maternidad actual o potencial. En este sentido, tal como se recoge en el estudio, las mujeres jóvenes están claramente discriminadas.

Sin duda, sigue predominando una visión empresarial economicista y cortoplacista, según la cual, a la hora de contratar a una mujer joven, se piensa únicamente en los costes de un posible embarazo, olvidando que la maternidad es una preciosa fuente de desarrollo de capacidades y competencias, enormemente útiles en todo tipo de trabajos. Madurez y experiencia son estados que no se consiguen ni única ni principalmente a través del trabajo: la maternidad, y también la paternidad, son fuentes inagotables de sabiduría, de experiencias, y de desarrollo de competencias directivas muy necesarias hoy en día en las empresas, pero se siguen olvidando los enormes beneficios que de ella se pueden extraer tanto a nivel profesional como empresarial.

Teniendo esto en cuenta, y que nuestra línea de investigación trabajo-familia no queda circunscrita al marco español, sino que traspasa nuestras fronteras, hemos intentado diagnosticar la realidad global con sus luces y sus sombras, y pretendemos proponer nuevas vías fundamentalmente articuladas en torno a **tres ejes**:

1) Políticas familiares diseñadas de un modo consciente y realista por parte de los gobiernos de los Estados. Cada vez es más necesario que éstos tomen conciencia de que existen temas transversales como la mujer y la familia, que afectan de un modo u otro a todos los aspectos

<sup>4</sup> Criterios de decisión en los procesos de selección en España ¿se discrimina a la mujer? Chinchilla, Poelmans, Martí. (IESE - Fundación Adecco, 2003)



de la vida y que, al mismo tiempo, son afectados por todos los ámbitos legislativos.

2) Medidas concretas desde las empresas que apoyen la realidad de la familia del empleado como un nuevo “*stakeholder*” de la misma, con una influencia de primera magnitud; la cultura empresarial flexible y responsable será el resultado de la aplicación en el día a día de políticas de empresa favorables a la compatibilización de la vida laboral, familiar y personal.

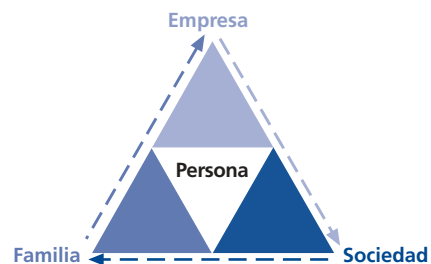
3) Refuerzo en el plano individual de una actitud decidida y consciente de autoconocimiento y autoliderazgo. Sólo de este modo es posible llevar a cabo una eficaz tarea de discernimiento de las capacidades personales y de los distintos roles (madre-padre, hijo, profesional), que irán siendo priorizados en la toma de decisiones diarias según se vaya descubriendo la misión personal, única e irrepetible.

En este sentido, los cursos sobre gestión del tiempo, gestión del estrés, competencias directivas y liderazgo, proporcionan herramientas útiles a los participantes para afrontar desde la gestión del tiempo personal y de la trayectoria profesional, el rumbo y la armonización de la propia vida.

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

Necesitamos, por tanto, a nuestra familia y también la sociedad y el tejido industrial y económico la necesitan, pero lo cierto es que la vida laboral está en su mayor parte organizada como si los que allí trabajan no tuvieran otras facetas en su vida. Existen empresas que parecen ignorar la vida privada del profesional. Padres y madres de familia tienen muchas veces que hacer esfuerzos sobrehumanos para llegar a todo. Cabe preguntarse ¿es esto justo?, ¿es saludable? Y como decía hace más de una década nuestro amigo y maestro Juan Antonio Pérez López: ¿qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de integrar la maternidad en la empresa? Y hoy deberíamos agregar ¿y qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de permitir que el varón compatibilice trabajo y paternidad?

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



Sintetizando hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Empresa, Familia y Sociedad son un triángulo en constante evolución, que depende de los aprendizajes positivos o negativos que cada persona experimenta en cada uno de esos ámbitos.
- Trabajo, familia y vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables, complementarias en el ser humano; pero para hacer factible su conciliación es preciso buscar soluciones desde una triple óptica: política, empresarial e individual.
- El orden y un adecuado elenco de metas familiares, profesionales y personales es el remedio aconsejado por muchos expertos para llegar a todo; es decir, establecer prioridades y aprovechar el tiempo.
- El tiempo de calidad es el dedicado a las personas y no tanto a las tareas materiales. Hay que aprender a delegar, a usar más tiempo en aquellas cosas que en cada momento son más importantes y en ampliar el ámbito de nuestro hogar a otras esferas que se verán beneficiadas por él: amistades, trabajo y vida pública.
- El diálogo, la búsqueda constante de armonía entre los objetivos y metas personales con el resto de la familia; así como una mayor valoración de las tareas materiales del hogar, son actitudes claves para un enfoque correcto de esta nueva realidad de nuestro tiempo.
- La política como servicio público debe velar por el fortalecimiento y garantía de la familia. Guarderías, buen sistema de transporte público, viviendas dignas y espacios públicos suficientes constituyen un modo eficaz y necesario de canalizar parte de los fondos del contribuyente.
- La empresa y más en concreto el empresario debe valorar la familia del empleado de tal modo que en la medida de lo posible se le faciliten flexibilidad de horarios y adaptaciones temporales de jornada en los casos en los que sea necesario, así como la formación continua para saber adelantarse y afrontar mejor los conflictos.

### 1.1.2 A nivel empresarial

#### Cambio de actitud en las empresas

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

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

España posee la tasa de empleo femenino más baja de la Unión Europea en el tramo de 25 a 54 años. Al igual que España, Italia y Grecia presentan una tasa de empleo femenino del 54%, por debajo de la media europea fijada en un 67% y lejos del 82% registrado en Suecia. Los factores que desincentivan la incorporación de la mujer en el mercado laboral de la UE son, entre otros, los salarios bajos (un 85% de lo que gana un varón, como media) o la percepción negativa que tiene la duración de los permisos de maternidad o el cuidado de familiares, lo que puede llegar a influir en sus oportunidades de promoción laboral y la recepción de pensiones en el futuro.

Existen estudios que aseguran que por cada mujer trabajadora se crean tres o cuatro empleos, ya que todos los trabajos que ella hacía hasta el momento sin cobrar, se comercializan al entrar ella en el mercado laboral. Según el Euroíndice Laboral (EIL<sup>5</sup>) que realiza IESE en colaboración con Adecco, tres de cada cuatro empleos creados en España en los últimos doce meses fueron ocupados por mujeres. La tasa de desempleo en Julio del 2004 era del 10,9% mientras que la medida de los países más desarrollados de la UE era del 9,6%; sin embargo, la proporción de empleos temporales sigue siendo la más alta del estudio: 30,4% frente al 11,4% de la media obtenida en el estudio entre estos mismos países. El reto es conseguir en un futuro próximo empleo femenino estable y de calidad.

Las previsiones señalan que las mujeres serán las protagonistas de los nuevos empleos creados en Europa. Las mujeres concentrarán el 90% de los nuevos empleos que se crearán en Europa y será España el país que encabezará la creación de empleo femenino en la UE. Este hecho, sin embargo, será insuficiente para atajar el incremento del desempleo entre los jóvenes, que ascenderá ligeramente e impedirá que 23 de cada 100 menores de 25 años que buscan una colocación terminen el ejercicio con su objetivo cumplido.

España tiene a la vez uno de los índices más bajos de natalidad<sup>6</sup> (1,3 hijos por mujer en edad fértil). Al igual que en el resto de países europeos, España sigue estando en un invierno demográfico, siendo la tasa de reposición mínima (para seguir con la misma pirámide de edades de 2,1 hijos por mujer en edad fértil). Por otro lado, España, con una media de 82,31 años<sup>7</sup>, se mantiene a la cabeza de los países europeos con mayor esperanza de vida. Concretamente, supera en tres años al segundo, Italia (79,12), en casi cuatro al tercero, Francia (78,89) y en casi doce años al último de la tabla, Hungría (70,65). El informe sobre Envejecimiento de la Población (2003) pone de manifiesto que el mayor deterioro en la salud de los europeos se concentra en los últimos ocho años de vida, dado que mientras que la esperanza de vida europea se sitúa en 78,20, la media de años con una vida saludable no supera los 69,83. El envejecimiento de la población laboral y su escasez serán problemas cada vez mayores. Ya en muchos sectores hay escasez de personal. En el 2010 esta realidad estará generalizada en todos los sectores. Además, hemos retrocedido un lugar en el ranking mundial de IDH<sup>8</sup> encontrándonos actualmente en el puesto número 20 según datos de Naciones Unidas. En consecuencia, los programas trabajo/familia tendrán cada vez mayor importancia. Algunos sectores como la electrónica, las tecnologías de la información y la consultoría ya se han visto enfrentados con la escasez en sus respectivos mercados laborales.

5 Euroíndice Laboral (EIL) – IESE en colaboración con Adecco.

6 Fuente: INE. [www.ine.es](http://www.ine.es)

7 Fuente: Estudio Laboratorios Pfizer.

8 Informe sobre Desarrollo Humano elaborado por Naciones Unidas (PNUD).

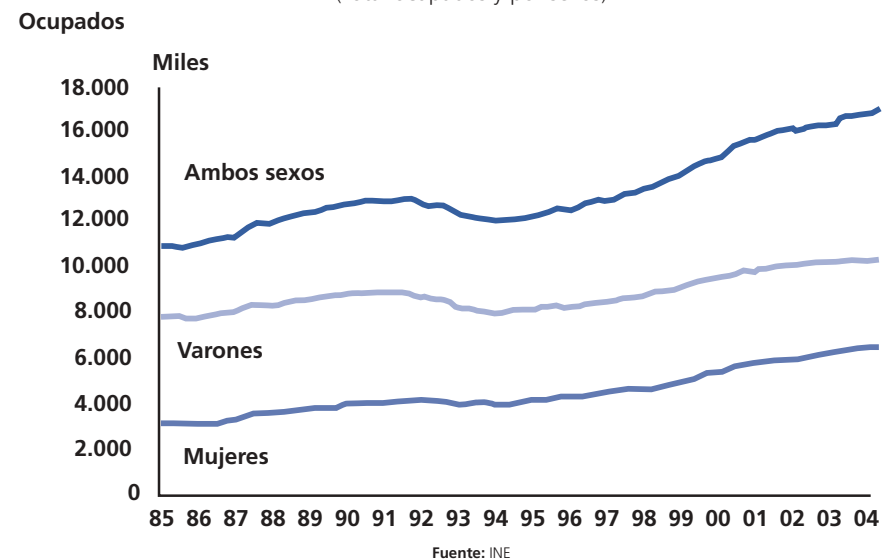
En una época de competencia feroz por retener a los mejores empleados, es el trabajador el que adquiere mayor fuerza en la negociación de las condiciones laborales. Por ello el concepto de Empresa Flexible se perfila como una ventaja competitiva en una nueva era en la que todos los medios serán pocos para atraer y retener el talento en las empresas. Pero no hay que olvidar que las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las demás Administraciones públicas.

En este sentido se puede hablar de cinco niveles:

- Legislación en torno a la maternidad/paternidad y sobre medidas concretas de conciliación.
- Ayudas directas a la familia y más en concreto subvenciones económicas por número de hijos – a partir del segundo y tercer hijo, independientemente del nivel de renta.
- Ayudas indirectas o fiscales.
- Infraestructuras para la familia favorecidas por el Estado, como, por ejemplo, las guarderías.
- Reformas laborales que faciliten la conciliación.

En resumen, la realidad es que, tal como demuestra la siguiente gráfica, la incorporación de la mujer al mundo laboral es creciente, pero todavía menor que la del varón.

**Gráfica de evolución 1985 – 2004 de la población ocupada**  
(Total ocupados y por sexos)



Además este proceso ha empezado en España mucho más tarde que en otros países europeos. El hecho de que la transición del modelo tradicional de mantenedor/ama de casa a familias de doble ingreso sea mucho más abrupto en España, puede suponer más conflicto intergeneracional y entre sexos.

Todo ello unido a que España tiene uno de los índices de nacimiento más bajos (1,3 en el 2003, siendo 2,1 la tasa de reposición) y de la esperanza de vida más elevada. El envejecimiento de la población sin duda desembocará en escasez de personal en algunos de los sectores del mercado laboral todavía más pronunciada que en otros países. Esta escasez es uno de los factores que empuja a las empresas a emprender iniciativas FR.

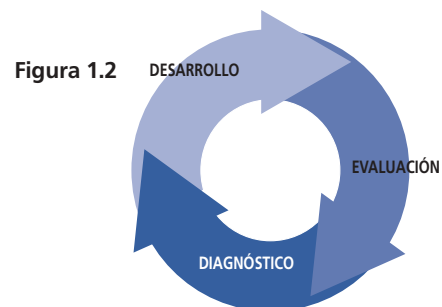
Las horas de trabajo suelen ser entre ocho y nueve, con una larga pausa para comer de dos a cuatro. Esto contribuye a que la conciliación entre trabajo y familia sea especialmente difícil en España. Estos horarios atípicos desembocan en muchas horas de presencia. El "Collaborative International Study on Managerial Stress" (CISMS)<sup>9</sup>, un estudio sobre el estrés directivo en más de 20 países del mundo, demuestra que los directivos españoles trabajan una media de 52 horas por semana, el índice más alto de todos los países estudiados.

Finalmente, la familia sigue siendo una institución importante en la sociedad española, como en la mayoría de los países latinos y del sur de Europa. Existe una voluntad social importante para formar y mantener una buena familia.

### Desarrollo continuo en las empresas

Los cambios en la cultura de una organización son complejos y profundos. Por ello, en algunas ocasiones, para llevar a la organización a ser una Empresa Flexible y Responsable será necesario un cambio de paradigma, en el que se requerirá una nueva mentalidad, una nueva forma de afrontar la dirección de personas y sus necesidades.

Es recomendable, aunque no indispensable, que este proceso se realice con la ayuda de un consultor externo, a fin de aprovechar al máximo esta herramienta de gestión. El consultor acreditado, con la suficiente formación y experiencia, provee de una perspectiva alternativa a los directivos, y a las personas a su cargo, ayudando a descubrir las necesidades de los distintos colectivos en la empresa. En esta Guía se incorpora el papel del consultor, como parte de este proceso.



<sup>9</sup> Collaborative International Study on Managerial Stress.

Inicialmente, la compañía debe determinar cómo emprenderá este proceso de mejora continua. Será siempre imprescindible que la empresa nombre a un responsable interno del proyecto, es decir, a una persona encargada de liderar y organizar todo el desarrollo EFR© desde dentro. En todo caso, sea o no la persona encargada, es primordial contar con la presencia activa del Responsable de Personal.

Se aconseja que este proceso se efectúe con el mayor rigor y objetividad posible, de manera que los resultados arrojen oportunidades de mejora concretas para el futuro. Para esto, es muy importante que el(los) evaluador(es) disponga(n) del entorno y el tiempo adecuados para realizar el proceso de evaluación y posterior diagnóstico.

Una de las condiciones indispensables para que este proceso tenga éxito es el compromiso real por parte de la empresa. Es labor prioritaria de la dirección facilitar que este cambio de paradigma se vaya extendiendo poco a poco a toda la organización, con el apoyo claro de los mandos intermedios y de los supervisores en la empresa, que son quienes deciden sobre la aplicación de las políticas en el día a día. Así, quienes intenten llevar adelante un programa de políticas y prácticas FR deberán contar con el compromiso inicial de la alta dirección de la compañía, como punto de partida para el cambio de la cultura a todos los niveles.

Otro paso previo esencial antes de elaborar un programa de políticas y prácticas flexibles y responsables, es la búsqueda eficaz de información sobre las necesidades del personal a través de encuestas, foros de discusión y entrevistas individuales o grupales. En función de los resultados obtenidos, podrá elaborarse un plan de acción factible capaz de derivar en algunas de las políticas descritas en capítulos siguientes apoyadas por la alta dirección de la empresa y que, si lo requieren, cuenten con un presupuesto. Es muy importante comprender que no todas las políticas existentes pueden ser implantadas en cualquier organización. Cuáles son las políticas más adecuadas para una compañía dependerá principalmente de las necesidades particulares de su personal, además del tipo de negocio y del tamaño de la organización.

### Fase de Evaluación

Después de haber visto los antecedentes que rodean el proceso de evaluación, así como los primeros pasos a seguir en este modelo de desarrollo continuo, corresponde dar inicio a la primera fase del proceso, muy importante para lo que será el desarrollo futuro de una Cultura de Empresa Flexible y Responsable: la Fase de Evaluación.

Sea con la ayuda especializada del consultor o como parte del proceso de autoevaluación, el objetivo esencial en este punto es determinar hasta qué punto realmente la conciliación entre trabajo y familia es un elemento integrante de su cultura, incorporado dentro de la estrategia y eficazmente promovido por todo el personal.

Una fase como ésta constituye una herramienta de gestión de gran utilidad para la empresa, ya que:

- Facilita un esquema de evaluación y medición, que en el contexto del proceso de certificación, permite determinar el nivel de flexibilidad y responsabilidad de una empresa.

- Ayuda al proceso de planificación estratégica (misión, objetivos, planes de acción).
- Sirve como enlace entre los objetivos a alcanzar y la forma de ponerlos en práctica, dándoles coherencia.
- Evidencia las áreas de mejora, lo que permitirá priorizar acciones correctoras de acuerdo a los objetivos señalados.
- Proporciona una evaluación del progreso frente a un conjunto de parámetros objetivos.
- Ayuda al mejor conocimiento de la empresa y su entorno.

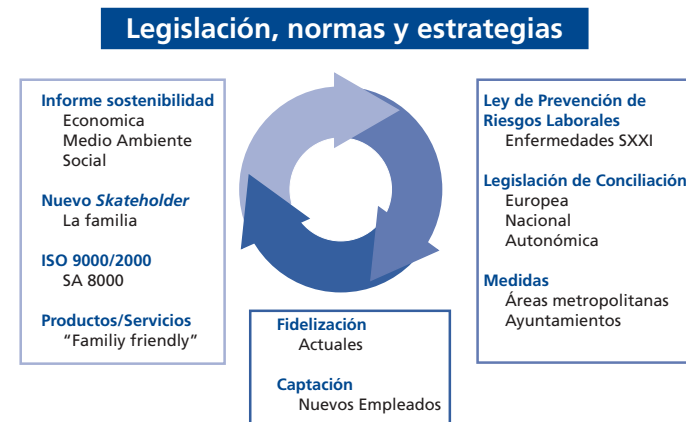
A través del modelo EFR de evaluación y diagnóstico, se propone un examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por una organización que permiten a ésta identificar áreas de mejora para el futuro. La adopción de un proceso como éste da como resultado una amplia gama de beneficios entre los que se pueden destacar:

- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora.
- Una potente herramienta de diagnóstico.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través del seguimiento periódico.
- Una metodología aplicable a todos los niveles de la organización.
- Un medio de suscitar el entusiasmo del personal, involucrarlo en el proceso de mejora, proporcionando así un nuevo impulso hacia la cultura flexible y responsable.

El Modelo EFR® es la base para el proceso de Evaluación de Empresa Flexible y Responsable. El dictamen final preparado tras el diagnóstico de la organización será complementado por las observaciones y apreciaciones del responsable externo. En las siguientes páginas se describen detalladamente los conceptos fundamentales que sustentan este modelo.

Creemos interesante ilustrar de forma gráfica, la complejidad actual de las diversas legislaciones, normas, certificaciones y estrategias empresariales que afectan en el día a día a las empresas. Hasta no hace mucho únicamente se veían afectadas las grandes empresas. Hoy podemos decir que por un cierto efecto dominó, también alcanza a las Pymes, de forma sustancial (Ver figura 1.3).

Figura 1.3



### 1.1.3 A nivel individual

La mujer en la empresa hoy es la gran oportunidad que tenemos para descubrir que se pueden hacer las cosas de modo diferente a como lo hicieron los varones en el siglo pasado.

Es necesario repensar la empresa entre hombres y mujeres, para encontrar modos menos rígidos que permitan la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. La mujer al igual que el hombre, está en un mundo globalizado y con carreras internacionales. Ambos pagan las largas jornadas fuera de casa dedicados a la profesión; mientras los hijos crecen en un hogar vacío de padres.

Tres son los conceptos que habría que repensar:

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

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

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

**Segundo concepto:** El **perfil internacional**, es algo que muchas veces las empresas tienen poco trabajado. Para ser internacional no hace falta ni ser extranjero ni haberse pasado cada tres años viviendo en un país distinto. Una mentalidad internacional no tiene por qué haber cambiado de hábitat cinco veces durante los últimos 15 años. No tiene por qué pasar primero por Polonia, luego por Malasia y después por Alemania para acabar en Estados Unidos. La experiencia internacional puede obtenerse estando tres semanas o un mes en distintas sucursales sin la rigidez con la que se está planteando hoy en día.

**Tercer concepto:** Un error grave es la creencia de ligar horas de presencia con competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas de presencia en nuestros trabajos, somos más productivos. De hecho, estamos entre los países de cola en cuanto a productividad en Europa, y sin embargo, ellos a las seis de la tarde ya están en su casa cenando.

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

**Testimonio de un empresario belga, residente en España:** "Deberíamos estar con el horario de Greenwich". De hecho, Londres y Valencia están en el horario de Greenwich y, sin embargo, España lleva una hora de retraso. Estamos con Alemania. ¿Por qué? Pues no lo sé. Lo tendríamos que hablar con Portugal y con Londres.

Además hay toda una generación de empresarios y directivos que han tenido éxito pasando 14 ó 16 horas diarias en el despacho y, por tanto, creen que ésa es la única manera de conseguirlo.

De hecho, podían hacerlo, aunque quizás no fuera tan necesario, porque la mujer estaba cuidando de la prole. Hoy en día eso ya no es así.

Las nuevas tecnologías permiten una organización distinta de la jornada laboral con mayor flexibilidad en cómo y dónde se trabaja. El gran cambio necesario en las mentes de los directivos y empresarios actuales es pasar de un paradigma de control de presencia a una verdadera dirección por objetivos, que permita flexibilizar los modos sin relajar las responsabilidades.

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

## 1.2 Responsabilidad social y retención del talento

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

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

Algunas preguntas que deben hacerse los directivos son:

¿Qué motivos tiene una persona para trabajar con nosotros en lugar de hacerlo con la competencia?

¿Valoramos el capital humano del mismo modo que valoramos: ventas, reducción de costes, calidad...?

¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento? ¿Qué mecanismos se emplean?

¿Realmente se ha analizado el rendimiento (y, por tanto, la rentabilidad) de las personas?

¿Están todas estas preocupaciones alineadas con los objetivos estratégicos?

¿Existen procedimientos de comunicación bidireccional en la organización?

Tanto las empresas como las personas van a experimentar grandes retos en la gestión del talento. Tendrán que acostumbrarse a nuevos entornos laborales, nuevas necesidades del mercado y de productos, equipos de trabajo diversos y globales y, sobre todo, una permanente necesidad por parte de la empresa de personal especializado, pero a la vez polivalente. No olvidemos que en tan sólo dos o tres años será difícil encontrar determinados perfiles. Claramente, se puede decir que estamos en "la guerra por el talento" y que las empresas que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.

Esta nueva situación caracterizada por el "poder del empleado" tiene muchas consecuencias tanto para empresas como para trabajadores. Por ello se ha producido un cambio espectacular en las competencias del departamento de dirección de personas, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, trayectoria profesional, *coaching*, formación, evolución del desempeño, etc.

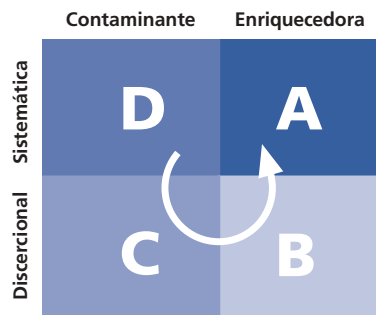
### 1.3 Marco conceptual de una Empresa Flexible

El modelo que a continuación describimos es el utilizado como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Flexibles en España desde 1999 gracias al IFREI, instrumento de evaluación diseñado por el IESE.

#### Modelo de Empresa Flexible y Responsable (EFR®)

Una cultura flexible y responsable no se crea de la noche a la mañana. Las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles, lenta y progresivamente. A continuación se presenta el modelo teórico que sustenta este proceso de evolución, sus supuestos, su racionalidad y sus características (Ver Figura 1.5).

Figura 1.5: Niveles de desarrollo del Modelo EFR®



En el pasado no había apenas políticas activas para proteger el medio ambiente o evitar su destrucción. Esta situación era el resultado de una falta de conciencia de que lo que estaban haciendo algunas empresas era realmente nocivo para el medio ambiente porque lo estaban “contaminando sistemáticamente”. De la misma manera, las empresas en el Nivel D del modelo EFR no asumen ninguna responsabilidad respecto al cuidado de la ecología humana en el entorno social. No son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, como resultado de la presencia real de una serie de prácticas destructivas. De esta manera, la empresa puede ser descrita como **sistemáticamente contaminante** del entorno empresarial y social.

El primer paso es, pues, abrir los ojos de estas empresas al perjuicio que están provocando por no ser conscientes de la necesidad de conciliación entre la vida familiar y laboral de su personal. Este paso hacia la sensibilización está representado en el modelo por el cambio del Nivel D al Nivel C. En esta segunda fase, casi todas las políticas que dificultan la conciliación trabajo, familia y vida personal han sido eliminadas, ya que las compañías empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de su responsabilidad respecto a la protección de la ecología humana. Quizá todavía tengan algunas prácticas que van en contra de la conciliación, pero ya no existe total rigidez en los tiempos y espacios del trabajo diario. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden ser definidas como discrecionalmente contaminantes.

La siguiente transición, del Nivel C al Nivel B, muestra un cambio distinto. Una empresa que esté en el Nivel B del modelo EFR, no sólo reconoce el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria— tienen un rol profesional, otro familiar, otro social y otro personal—, sino que además da pasos de manera activa para ayudar a las personas a alcanzar un sano equilibrio entre esos distintos ámbitos vitales. En vez de ser destructivas, sus políticas y prácticas ahora apoyan al personal en su deseo de equilibrar las distintas dimensiones. La empresa a través de dichas iniciativas, en vez de ser contaminante de su entorno, empieza a ser enriquecedora del mismo. En esta situación, la compañía y sus prácticas pueden calificarse de **discrecionalmente enriquecedoras**.

La cuarta y última fase, el Nivel D del modelo EFR, representa un estado en el cual la protección y el apoyo de la ecología humana - y más específicamente de la unidad familiar - se convierte en una parte integrante de la cultura empresarial y se percibe en la marcha diaria de la empresa. Tanto la empresa como su plantilla están sensibilizados con la flexibilidad, y con la importancia de ofrecer un entorno de apoyo para el bien de la sociedad de hoy y de mañana. Cuando estas creencias empapan todas las actividades en la compañía y la conciliación es un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales, la organización llega a ser **sistemáticamente enriquecedora**.

La transición del Nivel B al Nivel A es probablemente la más difícil, y antes de poder dar este paso es vital que una empresa haya creado un cimiento fuerte de políticas y prácticas sobre el que construir esa cultura enriquecedora, flexible y responsable. Al igual que cuando vamos en un velero no es posible navegar contra el viento y se hace necesario ir haciendo bordos para aprovecharlo mejor, eso mismo ocurre en el proceso de desarrollo hacia una EFR. Es imprescindible que la organización pase por cada una de las etapas previas antes de intentar dar este último paso. Como todo cambio cultural, se trata de un proceso evolutivo, que requiere tiempo, y en el cual no es posible pasar directamente del Nivel D al Nivel A. Para comprender mejor cómo se da esta evolución, vamos a describir cada Nivel del Modelo (D, C, B y A) en el contexto de tres elementos fundamentales: políticas, facilitadores y prácticas (frenos/impulsores) dentro de la cultura de empresa.

#### Descripción del Modelo EFR®

La figura 1.6 recoge los elementos que componen el Modelo EFR®:

Figura 1.6: Modelo EFR®



La estructura mostrada en la figura expone los elementos del modelo. Los **Resultados** de la organización, que reflejan la verdadera existencia de una cultura flexible y responsable, no se alcanzan única y exclusivamente a través de la implantación de **Políticas** formales. Es necesario que dichas políticas se armonicen con ciertos elementos **Facilitadores**, fundamentales para cambiar la cultura.

Asimismo, existen **Frenos e Impulsores** de este cambio, que están presentes en la **Cultura** de la organización, los cuales deben ser identificados para su mejora o control. Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa en un momento del tiempo. Con estos elementos, es posible determinar cómo puede actuar una organización:

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

Veamos con más detalle cómo el modelo integra cada uno de estos elementos.

1. Políticas - Son las reglas formalmente diseñadas y comunicadas.
2. Facilitadores - Son los elementos básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.
3. Cultura - Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales, como por ejemplo fijar reuniones más allá del término de la jornada normal.

### Principales diferencias entre Niveles

**Niveles D & C** - una de las diferencias principales respecto al Nivel D, es que las compañías en Nivel C tienen políticas formales para ayudar a su personal a conseguir un mayor equilibrio entre su trabajo, sus responsabilidades familiares y su tiempo de ocio. En menor grado se da la presencia de políticas y prácticas familiarmente destructivas, que sistemáticamente contaminan el clima. Existe apoyo en el tema por parte de la alta dirección, pero el mensaje aún no es incorporado a la práctica diaria ni a la cultura de la organización en todos los niveles.

Aun cuando el tema no aparece formalmente en la estrategia o misión de la compañía, algunos recursos limitados han sido formalmente asignados (internos o externos, tiempo o dinero) para colaborar en el desarrollo de esta área.

La percepción por parte de la plantilla permanece siendo insuficiente a pesar del paso de D a C, ya que la información sigue sin ser transmitida efectivamente a los distintos niveles de la organización.

**Niveles C & B** - moviéndose hacia el Nivel B, aparece en la organización tanto el apoyo formal (políticas, intención a nivel directivo) como el informal (prácticas, intención a nivel de mandos intermedios). Se aprecia un grado de interés mayor por la flexibilidad. Directivos de varios niveles comprenden y lideran el tema con convicción y fomentan prácticas que permitan al staff equilibrar mejor su vida personal y profesional.

Además, diversos servicios de apoyo están disponibles para las personas que tienen responsabilidades familiares (por ejemplo, ayudas económicas para sufragar los costes de guardería o información sobre centros de día de la 3ª edad).

Las empresas en Nivel B demuestran un cambio positivo de cultura, que apoyan la conciliación. Sin embargo, aún pueden existir áreas de la organización donde se den prácticas rígidas que no ayuden en ese sentido.

**Niveles B & A** - cuando una compañía logra llegar al Nivel A, tanto el grado de conciencia como el uso y percepción de las políticas están inmersos en todos los niveles de la organización. Se comprueba que el esfuerzo por ayudar a conseguir un mejor equilibrio entre las responsabilidades familiares, profesionales y personales genera una plantilla más satisfecha, comprometida y productiva.

**Descripción de cada uno de los Niveles**

**Nivel D: “Sistemáticamente Contaminante”**

Elemento	Descripción
<b>POLÍTICAS</b>	Ninguna o muy pocas políticas formales implantadas como apoyo a la conciliación trabajo, familia y vida personal.
<b>FACILITADORES</b>	<p><b>Comunicación</b> – Ninguna o muy escasa comunicación asociada a la conciliación.</p> <p><b>Estrategia</b> – No hay una inclusión formal del tema en la estrategia general o misión de la compañía, ni hay asignación de recursos para su desarrollo.</p> <p><b>Liderazgo</b> – Escaso impulso por parte de la alta dirección. La alta dirección desconoce la existencia del conflicto asociado a la rigidez y hay muy poca evidencia de apoyo de la empresa hacia la flexibilidad y la conciliación.</p> <p><b>Responsabilidad</b> – No existe ningún grado de compromiso aparente respecto al tema, ni tampoco hay responsabilidades asignadas.</p>
<b>CULTURA</b>	Diversas prácticas en la organización impiden que las personas integren adecuadamente sus responsabilidades familiares, profesionales y personales.

**Figura 1.7:** Nivel D

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	<b>D</b>	
Discrecional		

**Nivel C: “Apoyo de la alta dirección, pero efectos limitados en la organización”**

Elemento	Descripción
<b>POLÍTICAS</b>	Algunas políticas se han puesto en práctica para apoyar el equilibrio entre trabajo, vida familiar y vida personal. No obstante, aún existen limitaciones en la aceptación de estas políticas entre la plantilla. Hay recursos asignados para la evaluación de nuevas políticas.
<b>FACILITADORES</b>	<p><b>Comunicación</b> – Se da alguna comunicación asociada a la conciliación, pero hay muy poca en los niveles bajos de la organización; existe disparidad entre la percepción de los directivos en los distintos niveles.</p> <p><b>Estrategia</b> – El tema aparece en la agenda de la alta dirección, pero aún no hay una incorporación formal del mismo en la estrategia general o misión de la compañía. Algunos recursos limitados son asignados para desarrollar este área.</p> <p><b>Liderazgo</b> – La alta dirección puede que impulse el tema, pero hay escaso impacto en las prácticas habituales de la compañía. La alta dirección es consciente de los conflictos que se generan entre el trabajo y las responsabilidades familiares y verdaderamente creen en las mejoras que se pueden obtener; aún así el compromiso formal no existe.</p> <p><b>Responsabilidad</b> – No hay una responsabilidad formal sobre el tema, pero ya aparece un cierto grado de involucración de los niveles superiores.</p>
<b>CULTURA</b>	Aún predominan algunas prácticas contaminantes en la mayoría de los niveles de la organización.

**Figura 1.8:** Nivel C

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática		
Discrecional	<b>C</b>	



**Nivel B:** “Amplio reconocimiento, cultura y prácticas adecuadas para incentivar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal”

Elemento	Descripción
<b>POLÍTICAS</b>	La mayoría de las políticas más apropiadas están implantadas con un amplio grado de aceptación.
<b>FACILITADORES</b>	<p><b>Comunicación</b> – políticas y prácticas que apoyan la conciliación son bien comprendidas e interiorizadas por la organización; aún persisten algunas confusiones en cuanto a la disponibilidad de dichas iniciativas.</p> <p><b>Estrategia</b> – Diversos servicios de apoyo están disponibles para el personal que tiene responsabilidades familiares, demostrando el compromiso para desarrollar estas iniciativas. Se destina tiempo y dinero para futuras mejoras en este campo.</p> <p><b>Liderazgo</b> – Un mayor número de directivos en distintos niveles de la organización se hacen responsables del tema con convicción y fomentan prácticas que permiten a las personas equilibrar mejor sus responsabilidades. El tema puede aparecer como un elemento integrante de los procesos de revisión del desempeño personal. Fuerte creencia en gran parte de la organización de que un saludable equilibrio entre trabajo, familia y vida personal resultará en una planilla más satisfecha y productiva. El deseo de mejorar existe en todos los niveles organizativos.</p> <p><b>Responsabilidad</b> – Existe un responsable formal y un mayor grado de involucración con el tema en gran parte de la organización.</p>
<b>CULTURA</b>	Aún existen áreas de la organización donde se dan prácticas rígidas que no ayudan a conciliar la vida laboral, familiar y personal

Figura 1.9: Nivel B

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática		
Discrecional		<b>B</b>

**Nivel A:** “Dirección con convicción, necesidad de conciliación asumida e interiorizada en toda la organización”

Elemento	Descripción
<b>POLÍTICAS</b>	Perfectamente implantadas, comprendidas y aceptadas, son efectivamente comunicadas a toda la organización.
<b>FACILITADORES</b>	<p><b>Comunicación</b> – Se da una discusión abierta y honesta del tema en todos los niveles de la organización.</p> <p><b>Estrategia</b> – La conciliación trabajo, familia y vida personal está completamente integrada en la misión corporativa de la compañía e implantada como parte de la estrategia competitiva en todos los niveles. Recursos suficientes son destinados para el desarrollo de nuevas iniciativas.</p> <p><b>Liderazgo</b> – Los directivos comprenden plenamente las necesidades cambiantes de su personal en todos los niveles con respecto al trabajo y la familia. El tema es incorporado en los procesos formales de revisión de desempeño del staff. Existe un respeto genuino por la opción de cada individuo en relación al equilibrio profesional/personal/familiar.</p> <p><b>Responsabilidad</b> – Todas las personas (con o sin responsabilidades familiares) aceptan y se hacen responsables de promover mejoras en este tema, creando un clima de trabajo de apoyo y solidaridad para todo el personal.</p>
<b>CULTURA</b>	Existen prácticas o políticas informales que ayudan de manera efectiva y real a las personas a conciliar sus responsabilidades familiares y profesionales, sin existir ningún tipo de amenazas potenciales para ellos (por ejemplo, proyecciones de desarrollo futuro limitadas, pérdida de beneficios sociales,...).

Figura 1.10: Nivel A

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática		<b>A</b>
Discrecional		

## Fase de Desarrollo

### - Introducción

El objetivo de la Evaluación y el Diagnóstico detallado anteriormente es poder definir el Nivel en que la compañía se encuentra actualmente, en términos de políticas, prácticas y cultura flexible y responsable (Cultura FR©). El propósito de este capítulo es aplicar dichas conclusiones e identificar planes para la mejora continua que sean realistas, alcanzables y adecuados.

Estudios realizados por el IESE en más de 500 compañías en España refuerzan la idea de que no existe una “única” solución o plan de mejora, y que la ruta para alcanzar una cultura flexible y responsable debe ser la apropiada para la situación de partida de cada organización. Cualquier nueva política o práctica adoptada, debe complementar un cambio general en el clima organizacional de la empresa y su paso hacia transformarse en un entorno de apoyo hacia la conciliación. Este cambio fundamental en la cultura es el que permite que los beneficios de las iniciativas de flexibilidad sean percibidos y mantenidos en el largo plazo.

En sentido general, una organización procurará moverse de un Nivel a otro en la Metodología EFR© detallado en el capítulo anterior, concentrándose por una parte en eliminar aquellas prácticas contaminantes y por otra introduciendo formas de trabajo más enriquecedoras. Con el tiempo, estas prácticas responsables se transformarán en hábitos positivos, en la medida en que la mentalidad vaya cambiando. Las nuevas incorporaciones entrarán con esta cultura asentada, y serán capaces de liderar de forma natural con su ejemplo mientras avanzan en su desarrollo profesional; así, la nueva cultura se irá afirmando.

En una organización con una visión claramente establecida, con procesos bien diseñados y con mecanismos adecuados para dirigir y evaluar el comportamiento empresarial, identificar e implantar el cambio necesario puede ser un proceso relativamente suave. Sin embargo, en una organización que carece de objetivos claramente establecidos, con un conjunto de valores corporativos confusos y sin una visión clara sobre su dirección y cultura, el cambio puede ser bastante más complicado de realizar.

Como consecuencia, la introducción de políticas y prácticas que apoyen la conciliación debe ir acompañada de cambios sistemáticos en la forma en que el trabajo está estructurado y ejecutado. Supuestos tradicionales, en relación al rol de hombres y mujeres en el lugar de trabajo, y percepciones sobre la división de las responsabilidades familiares y profesionales, pueden acarrear prácticas laborales ineficientes, así como crear fuentes de conflicto y estrés. Es, por tanto, fundamental comprender, y si es necesario, desafiar aquellas premisas sobre el género, el trabajo, el éxito, etc., que impiden el equilibrio profesional-familiar y la efectividad personal.

Aparte de la revisión de estos supuestos, el cambio cultural conlleva la observación y revisión de otros factores organizativos, tales como estrategias y herramientas de comunicación; diseño y distribución de lugares de trabajo (por ejemplo, si muchas personas trabajan desde casa, ¿tiene sentido mantener la distribución de los puestos de trabajo?); procedimientos de estímulo y formación de directivos; o mecanismos de control dentro del departamento de

recursos humanos (por ejemplo, tasa de utilización de las políticas de flexibilidad horaria, datos demográficos de los usuarios e impacto del uso en el nivel de conflicto experimentado).

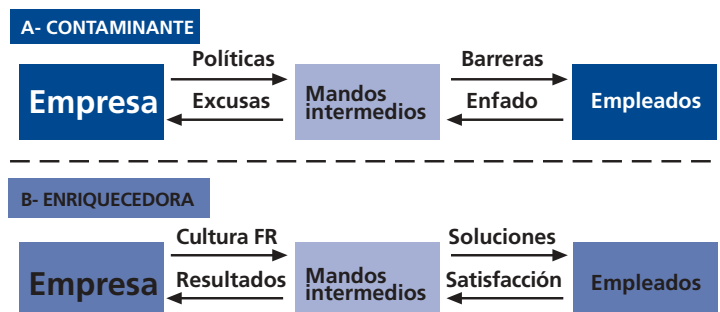
La ruta específica de mejora apropiada para cada compañía dependerá de su situación actual, su tamaño, su nivel de dispersión o ámbito geográfico, el sector en el que se desenvuelve y otros parámetros del negocio. El desarrollo del Modelo EFR de los cuatro Niveles (D-C-B-A), pretende ayudar de modo sistemático a crear un entorno de trabajo que sea tanto eficaz en el logro de beneficios económicos como respetuoso con las personas. La introducción de estas iniciativas no debe ser considerada como un gasto que afecta negativamente los resultados financieros de la organización. Por el contrario, algunos estudios muestran que la implantación exitosa de programas FR lleva a mejoras significativas en la productividad, así como a un mejor equilibrio entre trabajo, familia y vida personal.

Dado que estas medidas representan un proceso dinámico de mejora continua, es muy importante establecer objetivos intermedios e hitos, a fin de mantener tanto al personal como a los miembros del equipo de trabajo del proyecto EFR motivados y concentrados. Dichos objetivos de corto plazo ayudan a señalar cuándo la siguiente fase de desarrollo puede o debe comenzar, manteniendo así el proyecto en el rumbo adecuado.

La implantación de iniciativas FR se enfoca desde una perspectiva de gestión del cambio, y como tal, requiere una “mentalidad flexible, abierta y receptiva al cambio”. En el momento de planificar el proyecto es necesario considerar los retos del proceso, por ejemplo, cómo superar la resistencia que la plantilla tiene respecto a los cambios, aun cuando éstos les benefician a ellos y a sus compañeros. La reflexión previa a la implantación de los cambios, eliminará muchos problemas potenciales y minimizará el impacto de otros. Además, la creación de mecanismos de feed-back y un método de trabajo para solucionar los problemas, que ciertamente surgirán en las distintas fases del proceso, servirán para facilitar su rápida identificación y solución. Las tareas de valoración de riesgos y planificación de escenarios también forman parte de esta etapa de planificación previa. Ambas ayudarán a identificar potenciales amenazas y a eliminarlas antes de que tengan la opción de actuar.

La exitosa implantación de iniciativas flexibles se basa en la confianza mutua y la adecuada comunicación entre las partes –empresa y empleado (directivo, subordinado)-, de manera tal que cada individuo promueve el uso de estas iniciativas por las razones que éstas fueron diseñadas originalmente.

Los mandos intermedios son pieza clave en la flexibilidad empresarial si disponen de un cierto margen de maniobra. Ellos son los que van conformando la cultura FR con el uso y aplicación de las políticas formales (véase figura 1.11).

**Figura 1.11:** Relación de los Mandos intermedios con sus subordinados.

Es posible que las empresas ya hayan experimentado anteriores procesos de cambio: ISO 9001, ISO 14000, EFQM, PRL (Prevención de Riesgos Laborales) y otras como reestructuración y cambio de dirección. Dependiendo del éxito de estas experiencias, las empresas pueden gozar de sinergias y escenarios favorables, o deben prepararse para superar los retos de una "cultura no favorable" fruto de dichos cambios.

Las siguientes tres secciones describen los planes y acciones que una compañía puede adoptar para llevar adelante este proceso de transformación. Las secciones corresponden a las tres **transiciones** principales descritas en el modelo de desarrollo:

1. Nivel **D** a Nivel **C** – **La implantación de políticas**
2. Nivel **C** a Nivel **B** – **Cambio de la cultura**
3. Nivel **B** a Nivel **A** – **Una visión sostenible**

Dónde inicie su recorrido una compañía dependerá de qué haya logrado hasta ahora. Sin embargo, se recomienda de manera especial que todas las empresas, al menos, revisen los planes de desarrollo iniciales presentados en esta Guía, para fortalecer las acciones desarrolladas hasta la fecha y, si es necesario, ayudar a solucionar los problemas encontrados.

En los capítulos 2, 3 y 4 se van a ir desgranando las distintas políticas FR. En el capítulo 5 se retomará el proceso de cambio y su dinámica. Finalmente en el capítulo 6 se recoge la metodología de evaluación y el sistema de puntuación.



## 2.1 Flexibilidad en el tiempo

## 2.2 El uso y el abuso del tiempo

## 2.3 Hacia un nuevo concepto de flexibilidad

## 2.4 La importancia de la flexibilidad en las pymes

## 2.5 Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral

### 2.5.1 Horario laboral flexible

### 2.5.2 Media jornada / tiempo parcial

### 2.5.3 Jornada laboral reducida

### 2.5.4 Semana laboral comprimida

## 2.1 Flexibilidad en el tiempo

Como apuntábamos en el capítulo anterior, existen estudios que demuestran que las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento al intentar conciliar trabajo, familia y vida personal. Según los investigadores, la causa es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa, como son el estrés, la insatisfacción laboral, el menor rendimiento y dedicación, y la rotación de personal. A menos que se encuentren soluciones para armonizar el ámbito laboral, familiar y personal, las empresas se enfrentarán a costes crecientes en cuanto a una productividad en descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de trabajadores y trabajadoras que son cada vez más exigentes.

Según los resultados de una encuesta europea sobre opciones de empleo preferidas en el futuro realizada en 1998<sup>10</sup>, en España las opciones preferidas de empleo por familias con dos cónyuges e hijos menores de 6 años son las siguientes:

- El 60% prefiere ambos cónyuges trabajando a tiempo completo, aunque sólo el 25,6% de los encuestados se encuentran en la práctica en esta situación

- Sólo el 20% prefieren al padre trabajando a tiempo completo y a la madre en casa, aunque esta situación se da en la práctica en el 56,9% de los encuestados

- La tercera opción, preferida por el 12%, es la combinación del padre ocupado a tiempo completo y la madre a tiempo parcial, situación que de hecho experimentaban sólo el 6,3% de los encuestados

- Otras opciones (por ejemplo, ambos cónyuges trabajando a tiempo parcial) reunían el 9% de las preferencias y el 11% de las situaciones de hecho.

Por otra parte, y siguiendo los resultados del Eurobarómetro anteriormente citado, la flexibilidad es una demanda que destaca en algunas encuestas. Ante la pregunta sobre en qué ámbitos el Gobierno debería actuar para mejorar la vida de las familias, con la posibilidad de elegir hasta tres respuestas sobre diez opciones posibles, el conjunto de los europeos (UE12 en 1993) y los españoles en particular, manifestaron el siguiente orden de preferencias:

- Vivienda adecuada (48,7% en UE12 y 61,5% en España).
- La inseguridad económica -por ejemplo, el desempleo- (42,8% en UE12 y 40,5% en España).
- El coste de educar a los hijos (33,6% en UE12 y 49,4% en España)
- El disponer de flexibilidad laboral (33,1% en UE12 y 24,4% en España).
- La disponibilidad de servicios de atención infantil (31,2% en UE12 y 12% en España).

<sup>10</sup> Datos de la Encuesta "Employment Options of the Future" de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Véase OCDE (2001) Balancing Work and Family Life: Helping parents into paid employment. In: OECD Employment Outlook, June 2001. Paris (Tabla 4.3, página 136).

- Ventajas fiscales para las familias con hijos (25,2% en UE12 y 16,5% en España).
- Prestaciones monetarias por hijos a cargo (22,5% en UE12 y 30,9% en España).
- Licencias parentales (22,3% en UE12 y 18,7% en España).

En un trabajo de campo realizado por el IESE entre 5.000 familias en el año 2002, llegamos a la conclusión de que la situación actual de las familias de doble ingreso no es muy alentadora: el 24,5% de los participantes dicen sentir conflicto entre trabajo y familia. De forma más concreta, el 40% dicen tener un conflicto entre su papel/responsabilidad como padre-madre/cónyuge y su papel/responsabilidad como empleado(a)/ejecutivo(a). Las consecuencias de este conflicto son las siguientes: menor capacidad de aguante y energía física, descontento, menor satisfacción vital, peor relación conyugal y mayor estrés. Cuando hablamos del conflicto entre trabajo y familia, vemos que éste puede tener dos direcciones: del trabajo hacia la familia (Por ejemplo: un 52% de los participantes afirman que su trabajo limita sus actividades familiares más de lo que desearía) o de la familia hacia el trabajo (Por ejemplo: un 35,3% afirman que el tiempo que pasa con su familia, muchas veces hace que no invierta tiempo en actividades que podrían ayudarle en su carrera). Los hombres experimentan el conflicto del trabajo hacia la familia de forma más extrema que las mujeres, debido a que el trabajo no les permite atender a su familia, ya que sus jornadas laborales suelen ser más extensas. Esta situación puede ser reflejo de un cambio latente en nuestra cultura española en la que los hombres cada vez más participan de sus otras responsabilidades, principalmente, como padres.

¿Cuáles son las principales causas del conflicto entre trabajo y familia? Podemos contrastar la respuesta de lo que los participantes perciben como las causas de su conflicto entre trabajo y familia y lo que constatan los investigadores basándose en los datos del estudio.

	Subjetivo (participantes)	Objetivo (investigadores)
Incompatibilidad de horarios escolares con jornada laboral	1º	5º
Falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio entre trabajo y familia	2º	3º
Las presiones que experimento en mi trabajo	3º	4º
Carga familiar	4º	
Pocas guarderías	5º	
Mi manera de combinar trabajo y familia	6º	1º
Tareas domésticas	7º	
Falta de apoyo por parte de mi superior y compañeros	8º	2º
El tiempo que pierdo por atascos de tráfico al ir y volver del trabajo	9º	
La falta de puntualidad y/o combinación de trayectos de los transportes públicos	10º	
Variedad y cantidad de papeles sociales	11º	

La percepción que tienen los participantes de las causas y lo constatado por los investigadores, no coincide al 100%. La diferencia más notoria es la posición del estilo personal de combinar trabajo y familia. Los resultados demuestran que es éste el factor determinante en la resolución del conflicto; sin embargo, los encuestados lo minusvaloran dejándolo en sexto lugar. Este dato es el más revelador del estudio, se pone de manifiesto que la principal causa del conflicto entre trabajo y familia es el no tener una estrategia personal de conciliación adecuada.

Habitualmente, a pesar de intuir que el equilibrio pasa también por nuestras manos, no somos conscientes de la importancia de este "autogobierno" para conseguirlo. Por lo menos así lo indica un 42% de los participantes que afirman que su manera de combinar trabajo y familia no tiene impacto alguno a la hora de conciliar.

A la vez comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un "salario mental" definido en gran parte por la calidad de vida privada que tenga ese empleado, que cobra cada vez un papel más preponderante dentro del paquete "retributivo". Por otra parte y desde el punto de vista de la empresa, también la ausencia de medidas de flexibilidad genera problemas:

Consecuencias de la ausencia de Políticas Flexibles y Responsables	% de empresas que lo sufren
Absentismo	21%
Rotación	19%
Contratación de talentos	17%
Estrés	14%
Dificultad para trasladar al personal a otras ciudades	10%
Dificultad para que los empleados viajen	7%

El absentismo, que en ocasiones puede ser un subterfugio ante la falta de medidas de conciliación de la empresa, es un tema que en muchas ocasiones los sindicatos no quieren llevar a la mesa de negociaciones, pero que sin embargo preocupa enormemente al empresario. Según el artículo 52 del Estatuto de los Trabajadores, el despido se puede producir cuando hay un 5% de absentismo dentro del total de la jornada laboral. La mayoría de los directores de personal coinciden en afirmar que cuando una persona está muy identificada con el puesto de trabajo esta situación difícilmente se da. Actualmente el empleado no sólo se ve retribuido económicamente, sino también con medidas de flexibilidad que le permiten la conciliación que aumentan considerablemente su identificación con la empresa, haciéndole trabajar con responsabilidad, eficacia y por objetivos.

## 2.2 El uso y el abuso del tiempo

### La adicción al trabajo y los beneficios de las políticas de "luces apagadas"

Las empresas más rígidas o menos flexibles son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo. En ellas, trabajar muchas horas es señal de dedicación y, por tanto, de promoción profesional. Irse del trabajo a la hora normal de salida se interpreta como falta de motivación. También en esta situación son claves los altos ejecutivos de una empresa. Si ellos, con su actitud, sus hábitos de trabajo y sus exigencias sobre los subordinados, sustentan esta dinámica, la cultura de adicción al trabajo estará asegurada en la empresa. Los expertos aconsejan "tratar" a los adictos al trabajo y no convertirlos en modelos para el resto. En Sony, tuvieron el caso de un MBA, soltero, que prácticamente vivía en la empresa. En muchas empresas se le hubiera considerado como un empleado con alto rendimiento a quien los demás debían imitar. Sin embargo, no fue promocionado automáticamente, por considerar que no era un ejemplo a imitar dado que le faltaba medida en el uso de su tiempo. Se le invitó a demostrar que podía rendir igual saliendo a una hora razonable y 6 meses después, tras haber adquirido el nuevo hábito, fue promocionado.

Siguiendo los casos concretos, Hewlett Packard, estableció un programa para adictos al trabajo que decía claramente a toda la empresa que trabajar horas excesivas no era deseable. Se comunicó primero en el comité de dirección, y después a todos los directivos. En una fase posterior, todos los adictos al trabajo fueron identificados y aconsejados. En Caja Madrid, esta situación se evita con una estricta política de luces apagadas a las 8 de la tarde y la obligación de avisar en caso de tener que ir a trabajar los fines de semana. Algo que también sucede en Sanitas y Randstad a las 18 h., en Decepal a las 18:30 h. y en MRW a las 19 h. En Novartis no hay reuniones más tarde de las 17:30 h. En Ernst & Young, han optado por transmitir el valor familia a través del sistema de mentoría profesional. El mentor sigue y guía la trayectoria profesional del recién llegado, pero además le motiva y le transmite la cultura de la organización. Los mentores trabajan en equipo con el director de personal y entre los ratios que miden el buen rendimiento de la empresa, tienen precisamente el nivel de conciliación trabajo/familia.

Algunas empresas como Intel imparten cursos a su plantilla que llega a la compañía en los que se les enseña a decir a sus jefes que no los llamen a casa por la noche. Otro caso es el de la filial de Nestlé en Estados Unidos, que, para reducir la presión de trabajar después de concluir la jornada laboral, prohíbe a sus trabajadores planificar reuniones los viernes después de las diez de la mañana, ya que éstas suelen prolongarse y obligan a llevarse trabajo a casa. Por su parte, el director de personal de Visa-Sermepa, señaló que con la rotación y los horarios a medida de los trabajadores se evita sobre todo una alteración de los biorritmos, trastornos de personalidad, hábitos y problemas médicos. "De esta manera la reducción del estrés del personal reportará en beneficios para la empresa", añadió Sanguino.

En definitiva, cada vez más directivos reconocen que fomentar y cuidar esta cultura es algo que se logra día a día, a través del contacto con el personal. Otros optan por establecer programas formales de trabajo/familia. Además, en algunos casos, como es el de Caja Madrid, los directivos son además remunerados en función del clima laboral que se mide en sus

equipos. “Y es que, en definitiva, ante el clásico planteamiento de: expansión, beneficios, consecución de objetivos... ¿qué queda por hacer? - se pregunta el director de personal de Caja Madrid. Claramente, consolidar el equipo humano. Este es el tema al que se han dedicado grandes esfuerzos, no sólo desde la Obra Social, sino desde todos los departamentos, en los que existe ya una filosofía claramente favorable a la mejora de las condiciones externas del trabajo. “Desde 1997 hemos llevado a cabo un estudio sobre el clima en la organización, que la plantilla ha contestado mayoritaria y voluntariamente”. Este directivo se niega a hablar de “coste” en lo que se refiere a la implantación de estas políticas. “Son medidas aprobadas por el comité de dirección. En parte es gasto y en parte es inversión, pero esto es algo que está asumido”.

Nuestro punto de vista es: “¿Cuál es el beneficio de una plantilla comprometida? Incalculable”. La demostración de que esto es así es que nuestro índice de rotación es del 0,5%”. Por tanto, si se trata no de estar, sino de hacer; si se miden resultados y no presencia, hay que contar con unos medios, unos canales bien determinados. En Caja Madrid son principalmente tres: política de comunicación, medición por parte de una empresa externa del ambiente de equipo y el grado de unidad y, por último, se hace encuesta sobre el clima interno, donde también se mide la presión para poner medidas si es necesario y gestionarla con cursos de control del estrés. “Reconocemos el exceso de resultados, no de trabajo. El que trabaja 14 horas no gana más que el que trabaja 8 si consigue los mismos resultados. Los hábitos de adicción al trabajo no sirven para la promoción”.

Por otra parte, la “cultura de presencia” que marca las largas jornadas laborales no implica necesariamente productividad, sino más bien todo lo contrario. Según revela un informe elaborado entre marzo y abril de 2004 para el Servicio de Estudios de la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas), España ocupa los últimos lugares de la OCDE en la gran mayoría de los indicadores de productividad. En PIB per cápita y PIB por hora de trabajo ocupa los lugares 21 y 20, y ha experimentado un retroceso en los últimos 14 años. Sólo recorta algunas posiciones con la UE, pero sigue muy alejada de Estados Unidos. Únicamente Portugal, Grecia o Turquía se sitúan por detrás de España. En cuanto a la productividad del factor trabajo, medida como producción por hora trabajada, España tiene también ahora el lugar 20. Haciendo una comparación con las cuatro economías más fuertes de la Unión Europea (Francia, Alemania, Reino Unido e Italia) y con Estados Unidos se detecta un pequeño avance de España en PIB per cápita, pero un práctico estancamiento en PIB por hora de trabajo.

Escasa ocupación, elevada jornada. España ocupa ahora el lugar número 20 del ranking de la OCDE, con 41,2 empleados por cada cien habitantes, frente a los 50% de Holanda, o los 47,4% de Estados Unidos. Esta bajísima tasa de ocupación se compensa con una jornada de trabajo anual de las más altas de la zona OCDE. Así, en términos efectivos, en 2003 las horas de trabajo por empleado llegaban a 1.806, ocupando el quinto lugar, sólo por detrás de Estados Unidos, Grecia, Turquía o Islandia. Sin embargo Holanda, Noruega, Alemania y Francia ocupan los cuatro últimos lugares, con menos de 1.483 horas anuales por empleado.

Dejando a un lado los extremos, tanto la actitud paternalista, que llevaría a la empresa a una intromisión excesiva en la vida personal del empleado limitando su libertad de elección, como la visión puramente mecanicista, preocupada únicamente por los resultados económicos y,

por tanto, del individuo como productor; cabe una tercera vía nacida de la responsabilidad social de la empresa hacia adentro y de los compromisos recíprocos que la empresa mantiene con su empleado en ese juego de derechos y deberes.

En este sentido, IBM cuenta con un programa “*Work & Life*” que se promueve desde el departamento de personal con objeto de favorecer una cultura empresarial afín a la armonía entre vida privada y profesional. “El hecho de ofrecer toda nuestra filosofía en la Intranet nos explican desde la empresa - da confianza al empleado, que se siente más seguro a la hora de pedir cualquier tipo de permiso, o plantear situaciones extralaborales que requieran algún tipo de solución”. Ante la realidad de un mercado cada vez más competitivo, este director de recursos humanos piensa que el mejor modo de retener talento no es pagando sueldos millonarios; “no podemos, nuestro mercado es un mercado de márgenes decrecientes”; ni tampoco prometiendo un empleo para toda la vida, en una economía de mercado y ante una crisis inesperada, puedes encontrarte con la necesidad de negociar bajas anticipadas o voluntarias, y esto es algo que ha ocurrido recientemente en IBM. Nuestro modo de retener es favoreciendo un entorno de trabajo de calidad que garantice la empleabilidad presente y futura, ofrecer unas condiciones de trabajo atractivas basadas en un buen clima laboral y flexibilidad. Pensamos que la retención sólo puede pasar por una adecuada motivación. Así conseguimos, además, una mayor productividad”.

Por otra parte, desde 1990 IBM cuenta con una política de no discriminación laboral de ningún colectivo, siguiendo la filosofía de su programa “*Diversity*” (Diversidad). En Estados Unidos se ha hecho más hincapié en temas raciales, pero en España hemos desarrollado todo lo referente a la mujer, ya que en ella recae todavía más peso y responsabilidad familiar”. Respecto a los valores en sí, IBM afirma que su personal demanda sobre todo ayuda en el cuidado de las personas dependientes, flexibilidad apoyada en soporte tecnológico en casa o en el portátil –el 30% de la plantilla trabaja así, y una cultura de la dirección diferente en la que el empleado es cada vez más responsable. En definitiva, estructuras más planas en la organización como en MSS, pyme dedicada también al sector de la informática, en la que la máxima es “No hay jerarquías, pero sí responsables”. En esta empresa la comunicación jefe-empleado debe ser total y en el caso contrario, el empleado puede canalizar la queja de modo que el director de la empresa hable luego con el jefe correspondiente.

En Nestlé, los pilares básicos sobre los que se articulan los programas son la formación, la organización del trabajo, los servicios (siempre pensando en la familia) y una cierta discriminación positiva en favor de la mujer. Además, se promueven actividades cívicas y de voluntariado fuera de la empresa. La sensibilidad de esta empresa llega hasta el punto de haber publicado la normativa legal sobre conciliación de la vida familiar y profesional vigente en España. Este gesto le compromete ante la plantilla a cumplir la ley y, como consecuencia, le capacitó desde 1997 a participar en el Programa Optima sobre igualdad de oportunidades en el ámbito laboral promovido por el Instituto de la Mujer.

MRW, una de las tres únicas empresas en España que tiene el SA8000, certificación de empresa socialmente responsable, considera en boca de su presidente, que la empresa tiene tres cuentas de resultados: la económica, la mental (satisfacción del empleado) y la social. “Si esto no es así, la sociedad y el mercado castigan a esa empresa. Y es que la responsabilidad

social, a la larga, siempre es rentable". Esta filosofía ha llevado a MRW, a favorecer siempre en su actividad comercial a determinados colectivos: discapacitados, estudiantes, tercera edad y, por supuesto, familias. Con todos ellos establece importantes descuentos en los envíos que éstos realizan.

Respecto a su política de contratación, hay que destacar que esta empresa tiene contratados a un total de 200 discapacitados –de una plantilla de 7.200 personas - de los cuales 12 trabajan en el aeropuerto de Madrid a pleno rendimiento. "Siempre digo – afirma Martín Frías - que son hipercapacitados, porque trabajan más que nadie". Este hecho es importante, más si tenemos en cuenta que en España el 60% de los discapacitados están en paro y que de éstos el 60% son mujeres. En esta misma línea, Génesis ha tomado iniciativas semejantes contratando a un sordomudo como programador, y a personas con diversas minusvalías dentro del personal de limpieza.

Otras empresas, en su deseo de facilitar la conciliación, han adoptado medidas como restringir el horario de reuniones y cursos de formación al período presencial de trabajo. Este es el caso de Sanitas, Merck, Novartis y Unión Fenosa.

IBM fue en 1986 una de las empresas pioneras en la implantación de programas de este tipo. Ya antes se había adelantado a otras necesidades y demandas, siendo en 1956 la primera empresa que concedía períodos de excedencia familiares a su personal, y en 1980 hacía extensivo el teletrabajo a una plantilla cada vez más dinámica. Nieves Delgado, directora de la división de ordenadores personales en IBM para España y Portugal, afirmaba que "una empresa con más de 300.000 de plantilla en todo el mundo, 6.000 de ellos en España, no vive de otra cosa que del talento y éste es un intangible que sólo es posible si su personal mantiene un equilibrio personal en todas las facetas de su vida". También empresas como Procter & Gamble, Vodafone y Caja Madrid, entre otras, tienen ya un programa de conciliación con toda la información disponible en la Intranet.

En Novartis la política de conciliación se aplica en el programa "Trébol". Se intentan cambiar los hábitos de conducta, y la cultura social. No se permiten reuniones a partir de las 17:30 h. Se intentan introducir cambios en la legislación, como la apuesta por ampliar el permiso por paternidad de tres a siete días tras el nacimiento. Las medidas parten de la Dirección General. Se ha creado el "club Trébol" que organiza actividades que potencian el contacto entre la plantilla en horas no laborales, está formado por 14 personas que organizan salidas festivas y culturales, y tratan de buscar descuentos para su personal por su condición de tales. Se han realizado jornadas de información sobre cuestiones de trabajo/familia tanto para los directivos, como para el resto de la plantilla.

## 2.3 Hacia un nuevo concepto de flexibilidad

### Contexto europeo. Beneficios.

Una primera categoría de políticas que facilitan la armonización de las distintas facetas de la vida tiene como objetivo básico la flexibilidad. El razonamiento es sencillo: tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número determinado de horas al día, entre horas determinadas, tantos días a la semana. Tanto las exigencias del trabajo como las de la familia tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

Por otra parte, en muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos ellos, juega un papel muy importante el control que el propio profesional tenga de su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro: del trabajo hacia la familia o que la familia invada el campo profesional. La flexibilidad espacial y temporal son particularmente propicias para que esto pueda darse.

De un modo paralelo al estudio de las medidas, analizaremos su repercusión y alcance ético, ya que es evidente que entramos en un terreno nuevo: la vida privada y su relación con el trabajo. En los círculos directivos, hay algo casi sagrado acerca de la separación entre la vida privada y profesional. El respeto por la privacidad de la persona es uno de nuestros valores fundamentales. Sin embargo, nadie puede negar que el trabajo tenga un efecto muy poderoso sobre la vida privada, y al revés. El tema está en saber dónde empieza la interferencia y dónde termina el comportamiento responsable.

A nivel político, en la Unión Europea la tendencia va también en este sentido. El Consejo Europeo apuesta por la desregulación de los mercados de bienes y servicios y por la flexibilización de los mercados de trabajo, referida tanto a la entrada y salida del mercado como a la flexibilidad en la estructura salarial y en las reglas que rigen la movilidad funcional y geográfica; subrayando, eso sí, la necesidad de establecer un compromiso entre flexibilidad productiva y estabilidad laboral.

En la Directriz 13, el Consejo Europeo recomienda poner en marcha los objetivos de la flexibilidad con medidas como: "la introducción de nuevas tecnologías, las nuevas formas de trabajo y las cuestiones relacionadas con la jornada laboral, el cómputo anual del tiempo de trabajo, la reducción del tiempo de trabajo y de las horas extraordinarias, el fomento del trabajo a tiempo parcial, y el acceso a la interrupción temporal de la actividad profesional", pero haciendo todas estas medidas compatibles con la seguridad del empleo.

La Directriz 14 propone a los estados miembros que "estudien la posibilidad de incorporar al derecho nacional tipos de contratos más flexibles, teniendo en cuenta la reciente aparición de nuevas formas de trabajo". Insiste en la necesidad de preservar en estas modalidades contractuales "una seguridad adecuada y una categoría profesional más elevada, compatibles

con las necesidades de las empresas y las aspiraciones de los trabajadores/as". Es decir, la UE recomienda que, a la vez que se promueven cambios en las regulaciones laborales que favorezcan la flexibilidad, el empresariado sea consciente de las necesidades de trabajadores y trabajadoras sobre las condiciones de estabilidad y calidad en el empleo. En el mismo sentido se puede plantear la necesidad de contemplar las demandas de la plantilla en cuanto a la conciliación de la vida profesional y familiar.

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

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

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

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

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

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

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

Basado en Coller, X. "La empresa Flexible"

Como consecuencia:

- Las empresas subcontratan partes de su fase productiva o volúmenes importantes de la misma, con lo que externalizan los riesgos ante cambios bruscos en la demanda a partir de procesos de creciente especialización productiva.

- Como consecuencia de esta estrategia, el sector de la PYME experimenta un resurgimiento importante: surgen medianas y pequeñas empresas que asumen la parte de producción que la gran empresa ha decidido externalizar.

- Progresivamente se abandona la producción en serie de grandes cantidades de modelos para producir en lotes un rango de modelos mucho más amplio.

- La producción se organiza de forma flexible siguiendo los principios del sistema "just-in-time". La estrategia es reducir al mínimo la acumulación de stock. Se produce casi al día.

En el ámbito del mercado laboral:

- Los cambios en el mercado de trabajo son también importantes: se re-estructuran gran cantidad de empresas, con ajustes de plantillas y se fuerzan cambios en las legislaciones laborales.

- Se produce una ruptura de la visión tradicional de la plantilla estable.

- Se genera mayor inestabilidad del empleo y mayor movilidad laboral.

En el ámbito del perfil de trabajador/a:

- Se incorpora tecnología nueva y polivalente, lo que requiere una fuerza de trabajo más polivalente y móvil. Se produce un efecto de re-cualificación de algunos/as trabajadores/as, des-cualificación de otros/as y aparición de nuevas cualificaciones.

- Se transforma la organización del trabajo para adaptarse a estas necesidades. Este aspecto será determinante a la hora de configurar un nuevo perfil de empleado/a, que exige más dedicación y más compromiso a pesar de la mayor incertidumbre y de las peores condiciones de la relación contractual.



- La cambiante coyuntura actual convierte la formación continua de los/as trabajadores en una necesidad.

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

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

Ya no se trata de conservar un puesto fijo con unas tareas perfectamente definidas que se realizan con precisión. Los cambios en la producción obligan a conocer más tareas y funciones, obligan a poner el conocimiento y el análisis del propio trabajador/a en juego y exigen en ocasiones el cambio de puesto de trabajo. La formación dentro de la empresa se convierte en un elemento central de la gestión de los recursos humanos. Es decir, frente a la forma de producción anterior que exigía la especialización en una o unas pocas tareas, esta forma de producción obliga a que trabajadores y trabajadoras sean más polivalentes y flexibles.

Este último aspecto, para lo que nos interesa en este material, es crucial. La forma de producción anterior podía diseñar horarios estables, lineales, con un principio conocido y un fin conocido y no moverse de ellos. En la producción flexible este diseño lineal de los horarios de los puestos desaparece. Si la producción tiene que ser flexible y adaptarse a la demanda, esto impacta necesariamente en la definición de los horarios y la dedicación de la población trabajadora.

Este elemento, que puede ser positivo, hasta ahora se ha visto siempre como una desventaja para el trabajador/a, en la medida en que ha obligado en muchos casos a ampliar horario o a hacer horas extra.

Habitualmente se han incorporado las nociones de flexibilidad para incrementar horas frente a la urgencia de un pedido o de un pico de trabajo. Este mismo planteamiento de flexibilidad horaria se puede utilizar ahora para compaginar este objetivo de la empresa de ajustar horarios a la producción con el objetivo de compaginar vida profesional con vida familiar y personal. De este modo, así como se incrementan horarios cuando la demanda lo exige, podemos también disminuirlos y compensar cuando ésta baja, es decir: caminar hacia el diseño de jornadas ajustadas a la producción, por supuesto dentro de los márgenes de horarios recogidos por los convenios colectivos, realizando, por ejemplo, cómputos mensuales o anuales, en lugar de diarios. Esta idea sencilla se complica mucho analizando cada sistema organizativo, pero es la que debe sostener un planteamiento de organización que contemple tanto las

necesidades de la producción como las necesidades de los trabajadores y las trabajadoras.

En cualquier caso si la empresa requiere compromiso, implicación, aportación de la trabajadora o del trabajador en el diseño del producto o servicio para lograr mayores niveles de calidad, si necesita otro tipo de persona al que se exige más, tendrá que estar en condiciones de ofrecer medidas que compensen esta mayor implicación. Y es aquí donde entran de lleno las medidas de conciliación.

Por otro lado, la gestión por competencias, muy relacionada con la forma de producción actual, tiene en cuenta para valorar el rendimiento tanto las capacidades técnicas, como las habilidades y el entorno de la persona. Una pieza clave de este último aspecto es la compatibilidad entre el horario dedicado al empleo y el horario dedicado al trabajo familiar.

Según el Director de Personal de Ely Lilly, "El buque insignia de nuestro programa de conciliación trabajo familia es la flexibilidad, y en concreto, la flexibilidad horaria, accesible para todo el personal de la empresa, excepto en las líneas producción, que trabajan en turnos cerrados –somos más de mil empleados y las líneas de producción son aproximadamente un tercio del total-".

"En una empresa tan grande es difícil activar medidas universales como la de la flexibilidad: las demandas de cada grupo son muy distintas, I+D, comercial, administración, marketing... tienen procesos, objetivos y medios muy distintos, así que aplicar una medida así supone un esfuerzo, un repensar los procesos, y una adaptación. Por ejemplo, a un directivo le podía costar el no saber exactamente a qué hora llegaba la secretaria, pero eso podía acabar resultando en un beneficio mutuo, pues la secretaria llegaba con mayor predisposición y preparada para rendir en el trabajo, y el directivo podía aprender a ser más ordenado y metódico en su trabajo con ella.

"Para que la flexibilidad sea real hay que tener en cuenta una serie de cuestiones y facilitar los medios adecuados". Por ejemplo, en Ely Lilly quitamos los relojes de fichar hace más de veinte años, lo cual crea una cultura de confianza, y desde que se habilitó la flexibilidad el transporte en autobús gratuito hasta la empresa es a distintas horas durante la franja de entrada. También hay flexibilidad para el almuerzo, y cada uno puede administrarse a su parecer los 40 minutos. Además el comedor es subvencionado, y lo es más para las personas que están en fábrica -75% frente al 50% del resto.-

El secreto para que todo esto funcione es el perseguir objetivos que se traduzcan en beneficios para la empresa. No se busca la presencia física o la ejecución de tareas que no aportan valor, sino que se fijan metas y se evalúan: esto además hace a las personas dueñas de sus objetivos y de sus tareas, que las harán del modo más eficiente porque eso redundará en su beneficio personal.

"Para que un sistema así funcione ha de haber voluntad de hacerlo. Y para que haya voluntad efectiva la alta dirección ha de estar comprometida con la necesidad de facilitar la conciliación, porque son conscientes de que vale la pena. Hay que tener en cuenta que una persona que no equilibra su vida personal y familiar, probablemente acabe reflejando problemas en su

desempeño en el trabajo. La empresa no es la que debe organizar la vida de sus empleados, pero tampoco debe poner trabas al equilibrio”.

“Es una cuestión de actitud que se ha de reflejar en la cultura, en el modo de organizar las tareas y los proyectos, en la dirección del día a día. Si no es así, ya puedes tener un polideportivo, que se quedaría vacío. Si el empleado percibe que no se le respeta en su horario y en su vida fuera del trabajo, verá el polideportivo como una farsa, una hipocresía”.

“Es difícil medir el impacto de estas medidas, porque al igual que muchas cosas que son importantes, son al mismo tiempo no medibles. Sin embargo, sí que hay medidas objetivas que reflejan el impacto de este modo de funcionar y organizarse. Por ejemplo, los resultados de las encuestas de clima laboral, la publicación de ranking de ‘mejores lugares para trabajar’, premios concedidos a nivel local y autonómico, etc.

El cuidar de sus empleados, y el valorar lo que realmente aportan a la empresa, acaba teniendo un impacto en los resultados, puesto que fomenta su compromiso y motivación al logro. Para ello es necesario considerar las características diferenciales de las personas, adaptar los procesos y facilitar las herramientas para poder atender las diversas necesidades de las personas siempre que esto sea factible”.

## 2.4 La importancia de la flexibilidad en las PYMES

El tamaño de las empresas incide en el tipo de medidas que se pueden adoptar para favorecer la conciliación. La diferencia fundamental estriba en las posibilidades que tiene cada tipo de empresa de sustituir a trabajadores/as, ya sea a través de turnos o de recortes de jornada.

En el caso de las pequeñas y micro-empresas cada persona es vital para el funcionamiento, ya que los equipos son pequeños. En el caso de la gran empresa es más fácil sustituir a trabajadores/as y adaptar horarios teniendo perfiles que pueden sustituir a otros. Este hecho es determinante a la hora de planificar cambios y escoger medidas para ponerlos en marcha.

Sin embargo, la PYME cuenta con el elemento de la flexibilidad como su principal característica favorecedora de la conciliación.

A continuación se describen los rasgos principales que pueden favorecer o dificultar la puesta en marcha de planes de apoyo a la conciliación en cada tipo de empresa.

Medidas para las PYMES:

Estas figuras son un sector en expansión en Europa. Las empresas sin personal asalariado o hasta nueve asalariados/as constituyen el 93% de todas las existentes y emplean un tercio del total de los/as ocupados/as. Las empresas de menos de 10 asalariados/as son más numerosas en Italia y España. Las más grandes son más frecuentes en Francia y Alemania.

Estas empresas incrementan su presencia en los últimos años gracias a la externalización de parte de la fase productiva o de servicios concretos por parte de las grandes empresas. Las PYMES ocupan este sector de mercado y muchas de ellas están vinculadas o desarrollan servicios para empresas más grandes.

Características de la PYME:

Elementos positivos o favorables	Elementos negativos o desfavorables
Más participación e implicación del personal asalariado.	Mayor carga de responsabilidad o decisión en manos del personal empleado, incluso en caso de baja.
Oportunidad de una organización más flexible del trabajo.	Menos formación formalizada.
Adaptación rápida a las demandas del mercado.	Menos inversión en NNNT y en estrategia empresarial.
Formación/inversión en la persona que trabajará más tiempo en la empresa. que marca el mercado.	Se trabaja sobre la premisa “just in time”, dependiendo de los tiempos

Por tanto, por lo general,

- El ambiente es más informal y los cambios pueden ser negociados individualmente. Requieren menos burocracia y control.

- Las relaciones más personales y más cercanas facilitan estas negociaciones constantes en el seno de la empresa.

- Se utilizan en mayor medida diversos tipos de contrato, siendo más común el tiempo parcial que en las grandes empresas.

- Servicios concertados entre pequeñas o medianas empresas: las pequeñas empresas pueden abordar conjuntamente con otras empresas o con entidades de otro tipo la creación de servicios de atención a personas dependientes que cubran las necesidades que tenga la plantilla en este sentido o conseguir plazas - negociando un coste global por grupo para sus trabajadores/as, por ejemplo- en empresas existentes que prestan estos servicios.

- Cambiar la gestión del tiempo supone explorar nuevas formas de organización del trabajo más basadas en la obtención de resultados y en el trabajo por objetivos que en el cumplimiento de horarios. Se trata de que el trabajador o trabajadora tenga marcados objetivos, resultados e indicadores de cumplimiento por etapas y que pueda cumplirlos gestionando su propio tiempo.

- Las medidas que se proponen a continuación reflejan un continuo, desde medidas que ofrecen más autonomía en la gestión (banco anual de horas) a medidas que ofrecen un margen más estrecho de flexibilidad. En función de las características del puesto de trabajo y del grado de flexibilidad que éste permita, se podrán aplicar unas medidas u otras.

En el caso que citamos a continuación, queda patente que el cambio es posible, también en las PYMES y empezando por los directivos:

El Director Comercial tiene 35 años y carga familiar. El 80% de sus subalternos son mujeres. Tener una hija le ha llevado a tomar la decisión de ir a casa a comer "para disfrutar de la niña y cargar las pilas". Su mujer tiene jornada reducida. En la actualidad, él vuelve a casa a las 19 h en vez de las 20,30 h para "estar en el baño de la niña".

Esta decisión de cambio de pautas o hábitos lleva asociada una mayor satisfacción personal, conyugal y también respecto al propio conflicto: se atienden los dos ámbitos, trabajo y familia, con intensidad pero con calma. Además suele ir también acompañada de un cierto reparto de tareas materiales:

*"yo me encargo del lavavajillas, ella pone las lavadoras y se encarga de la plancha. La limpieza la hace una señora", que es un modo de asumir responsabilidades más genéricas e inmateriales en torno al hogar y la familia. Por tanto, "se busca" el tiempo de convivencia.*

*"El sábado por la mañana salimos a pasear y lo dedicamos a estar los tres juntos", además*

*también hay tiempo para espacios personales, él juega "al hockey el sábado por la tarde".*

*Se reducen las cenas con amigos no por cansancio debido al trabajo, como queda reflejado en otras entrevistas, sino porque se quiere reservar un ámbito de privacidad. Se quiere estar con la niña y la esposa.*

*A pesar de haber tenido momentos o etapas con problemas en la empresa, no se lleva trabajo a casa, porque considera que "invierto ya bastantes horas en la oficina y allí puedo resolverlo".*

Al trabajar en una pequeña y mediana empresa (50 personas) considera que los valores están marcados en la práctica por el estilo personal y la actuación de los que están al frente. Piensa que la satisfacción a nivel familiar y personal influye en el modo de resolver los problemas. Durante el día, su disponibilidad es al 100%, pero el fin de semana apaga el móvil, puesto que "es un acuerdo tácito en la empresa".

En la empresa ha negociado ampliaciones del permiso de lactancia para sus empleadas. En general, su filosofía de vida es que "si cometes algún error, mejor que sea fuera de la familia que dentro", es decir, ha priorizado claramente a favor del ámbito privado y personal dado que la experiencia le demuestra que si esto funciona bien, los problemas laborales son menores.

## 2.5 Las medidas de flexibilidad dentro de la jornada laboral

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

**Tabla 2:** Flexibilidad en el tiempo<sup>11</sup>

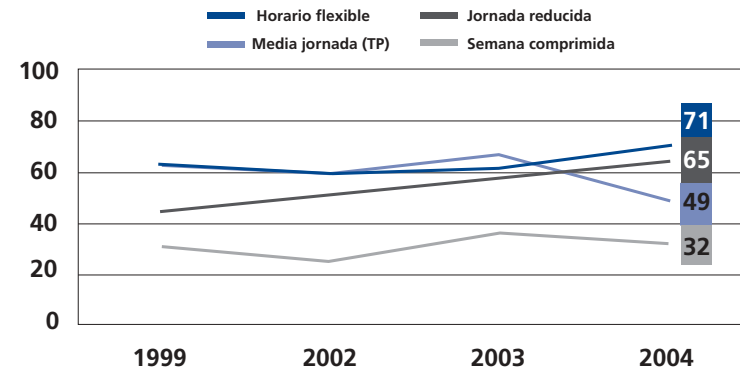
<p><b>1. Horario laboral flexible</b><sup>12</sup></p> <p>El personal debe trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma</p>
<p><b>2. Trabajo a tiempo parcial</b><sup>13</sup></p> <p>El personal puede trabajar media jornada</p>
<p><b>3. Empleos compartidos</b><sup>14</sup></p> <p>Dos personas a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo</p>
<p><b>4. Semana laboral comprimida</b><sup>15</sup></p> <p>El personal puede trabajar más horas al día y a cambio recibir un día o medio día libre a la semana</p>
<p><b>5. Jornada laboral reducida</b><sup>16</sup></p> <p>Las personas pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior</p>
<p><b>6. Horas anuales</b><sup>17</sup></p> <p>Las personas están contratadas por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día</p>

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

En esta tabla recogemos aquel bloque de medidas que hacen referencia a la flexibilidad a corto plazo, es decir, referentes a la jornada en sí. De ellas depende en gran parte la veracidad y permanencia de todas las demás medidas que veremos en otros capítulos, ya que en cierto modo presuponen que las empresas que las llevan a cabo han erradicado la nefasta cultura de largas jornadas laborales y adicción al trabajo.

11 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores). Capítulo 2, sección 5ª y negociación colectiva.  
 12 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 3, Art. 41. Capítulo 2, artículo 32 y negociación colectiva.  
 13 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 1, Art. 12. modificado por la ley 12/2001, capítulo 1. y RD 1131/2002.  
 14 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Artículo 12 y RD 1131/2002.  
 15 Negociación colectiva.  
 16 Ley 39/1999. Capítulo 1, artículo 2º. Motivos: hijos menores de seis años o minusválido físico, psíquico o sensorial. y 3º: riesgo de embarazo y negociación colectiva.  
 17 Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Artículo 34. RD 1561/1995 de jornadas especiales; y negociación colectiva.

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



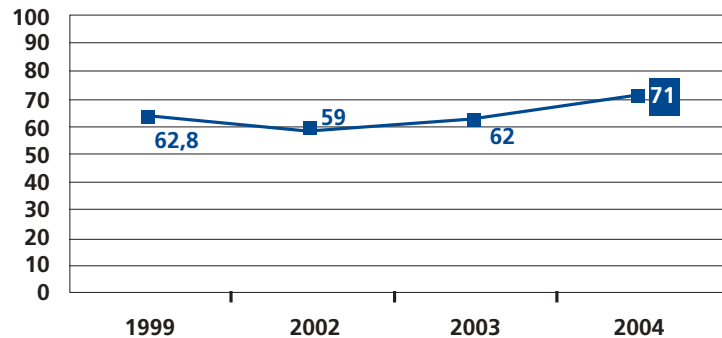
### Comentario:

Este orden en la popularidad y uso de las medidas nos lleva sin duda a una reflexión. El horario flexible es la medida más frecuente y en líneas generales podemos afirmar que, además de no suponer un coste directo para la empresa, la única exigencia sobre el Responsable de Recursos Humanos es saber dirigir esa flexibilidad. Y es que la cultura no presencial tiene como reverso los objetivos y la confianza. La jornada reducida permite a muchos padres y madres combinar su horario con el de los colegios, sin pérdida grave de poder adquisitivo, motivo por el que en España es mucho menos frecuente el uso de la media jornada. Finalmente, la semana comprimida se desmarca como un hábito cultural propio de las multinacionales y a pesar de los beneficios evidentes sobre el índice de satisfacción y rendimiento del empleado, en España es poco común. Su efecto más visible, aunque no el único, es salir el viernes al mediodía o a una hora temprana que permite alargar el fin de semana.

### 2.5.1 Horario laboral flexible

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

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Es una de las medidas más valoradas por el personal, junto a la ausencia por emergencia familiar. El gran debate se plantea en torno a qué sectores y qué niveles profesionales admiten la flexibilidad de entrada y salida del trabajo, así como la auto-organización del propio horario con la supervisión del superior inmediato. En las entrevistas realizadas a las empresas flexibles y responsables hemos podido comprobar que, aún siendo un tema importante, difícilmente se podrá incluir en convenio como un bloque, siendo mejor atender a las necesidades individuales de los trabajadores. Sin embargo, cuando existe buena voluntad, confianza y un clima laboral adecuado, los propios trabajadores se convierten en cómplices del director de Personal facilitando esta tarea y organizándose entre ellos para no dejar al descubierto el servicio al cliente.

En Vodafone España se destaca la importancia de esta medida en los resultados del trabajo del empleado. No hay control presencial, tan sólo se exige disponibilidad, localización y que el servicio no resulte afectado. El uso y acceso a la tecnología desde casa también facilita las cosas.

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

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

#### TESTIMONIO:

**Empleada en Servicios Centrales de Caja Madrid  
6 años de antigüedad en la empresa**

*"Al casarme comenté que quería quedarme vinculada al Plan de Proximidad al domicilio. Después de la baja maternal me incorporé a un centro de trabajo distinto, tan cercano a mi domicilio que puedo ir andando. Trabajo de 8 a 3 y tengo dos hijos, el más pequeño de 7 meses. Sin estas facilidades no sé si hubiera podido tener mis dos hijos tan seguidos. Yo antes trabajaba muchas horas, estaba estresada. Ahora me planteo un tercer hijo. Dispongo además de ayudas para guardería y siento que la empresa se preocupa de mí".*

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

#### TESTIMONIO:

**Responsable del Departamento de Ventas de España P&G y miembro del Comité de Dirección.**

**6 años de antigüedad en la empresa  
Padre de dos hijos de 6 y 8 años**

*"Yo disfruto de una jornada laboral 100% flexible. Todo parte de un entendimiento de mis necesidades en la esfera personal (particularmente en lo relativo a la educación integral de mis hijos), y de mis responsabilidades en el trabajo. Para mi es clave el asegurar el óptimo desarrollo afectivo de mis hijos y colaborar en su formación. En mi caso, esto se ve dificultado por mi condición de padre separado. La flexibilidad total que P&G me facilita permite maximizar mi tiempo con ellos; llevándoles y recogiendo del colegio, haciendo deberes o jugando juntos cualquier día entre semana y compensando ese menor tiempo laboral en otros*

*momentos en que mis hijos no me requieran. Mi superior está contento porque consigo los resultados esperados, y mi vida es más completa y mi satisfacción personal y laboral plena".*

En Merck, la entrada es entre 8 y 9 h. de la mañana, y la salida, de 5 a 6 h. de la tarde. "Este horario permite marcarte muy bien tus propios límites y ajustarte a la vez a los objetivos de la empresa –nos explica uno de los empleados. Muchos de mis amigos me envidian por esto. En mi empresa no se trabajan más horas de las estipuladas".

En MRW, multinacional de transporte urgente con 7.500 personas en la empresa, la flexibilidad de horario se realiza en casos puntuales y en más de 20 departamentos, el horario es intensivo, de 8 a 16 h. "Puede resultar sorprendente que un servicio de disponibilidad absoluta para el cliente –explica uno de los responsables- haya logrado cosas como ésta. Sin embargo hemos llegado a la conclusión de que es cuestión de voluntad, de querer hacerlo y en segundo lugar de orden y saber organizar muy bien el trabajo, saber dirigir".

Aunque tradicionalmente son grandes empresas las que aplican estas políticas, también es posible encontrar ejemplos como el de Génesis, PYME del sector de la informática en la que las madres tienen total preferencia para optar a permisos y horarios flexibles. Además, de las dos empleadas del centro de llamadas, la que es madre de dos hijos tiene preferencia para elegir vacaciones y para escoger el turno de mañana, compatible con el cuidado de sus hijos. Un claro ejemplo de discriminación positiva no por género..., sino por maternidad. "En las PYMEs el secreto es saber elegir y diseñar muy bien los equipos. Después es muy importante el sector al que pertenezca. El nuestro es especialmente proclive a que esta flexibilidad sea posible".

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

### **Departamento Europeo de Logística**

#### **Sony**

#### **Administrativa**

*"Hace diez años, cuando tuve a mi segunda hija solicité la reducción de jornada. No hubo ningún problema en que me la concediesen. Al principio, el trabajar 6 horas, en horario continuo de 8 a 14 h., supuso un esfuerzo 'extra' por mi parte, para poder hacer el mismo trabajo que antes, pero en menos horas. A la vez, también supuso un esfuerzo de adaptación por parte de las personas con las que interactúo, dentro y fuera de la empresa: necesitaron acostumbrarse a mi horario. Sí que puntualmente surge algún problema por culpa del horario..., pero eso pasa igualmente aunque estés también por la tarde".*

*"Mientras estaba con la reducción de jornada por mi hija pequeña, falleció mi padre. Con mi familia nos trasladamos a vivir con mi madre, que es mayor de 65 años. Al acabar el*

*periodo de los seis años de reducción de jornada por cuidado de la pequeña, solicité continuar con la reducción por estar viviendo con una persona mayor. También me lo concedieron sin ningún problema".*

*"La verdad es que cuando tus hijos son muy pequeños, parece que es más evidente la necesidad que tienen de estar cerca de los padres. Pero conforme van creciendo, siguen necesitando de ellos, para el desarrollo de la personalidad, y especialmente, de modo afectivo. Además los padres mayores también tienen sus necesidades, y es importante poder atenderles adecuadamente. La verdad es que yo estoy encantada con mi trabajo, lo hago lo mejor posible y disfruto en él, y cuando estoy en casa disfruto de la familia y tengo la tranquilidad de dedicarles el tiempo suficiente".*

En Nestlé la hora de entrada es entre 7:30 - 9:15 h. de la mañana y de salida entre 5 y 7:30 h. El intervalo para la comida es de 30 minutos a 1<sup>1/2</sup> horas. Los viernes se sale a las 3 de la tarde. Estas políticas se aplican en prácticamente toda la empresa. En los turnos de fábrica la flexibilidad se contempla dando la posibilidad a las madres de familia para que no hagan turnos de noche.

En HP se trabaja por objetivos no por horas de presencia. Un día a la semana, muchos trabajan en casa y la hora de entrada es flexible. Actualmente no existe línea de producción, pero hace tres años, cuando sí existía, tampoco fichaban, algo completamente inédito. Se trabaja mucho, pero en condiciones armónicas. No es raro ver a un empleado jugar a tenis a las 12 de la mañana y después reincorporarse a su actividad laboral. El hecho de contar con instalaciones deportivas propias evidentemente facilita esta realidad.

Punto Blanco, nombre comercial de Industrial Valls, ofrece también flexibilidad de entrada y salida, sólo en Administración no en fábrica, siendo los tramos horarios obligatorios de permanencia de 8:45 a 12:45 h. y de 15:15 a 18:00 h. Además en toda la empresa las personas que trabajan en turno de noche disponen de tres vigias al año para compartir con su familia y da la opción de tomar los dos días de asuntos propios de modo fraccionado o por horas según las necesidades personales o familiares del empleado. Por supuesto la ausencia por emergencia familiar justificada es algo que pertenece a la cultura de la empresa y siempre que es posible se facilita el cambio de turno de modo temporal.

En Repsol YPF el personal a turnos cambia horas extraordinarias por descanso y se incentiva con un plus esas horas. Además existen bolsas de trabajo con gentes bien formadas para sustituir interinamente las bajas. El resultado en las encuestas de clima de satisfacción laboral es muy bueno.

Repsol YPF cuenta además con 1 hora de flexibilidad de entrada y salida. A pesar de contar con un programa de conciliación completo, son muy escasas las personas que se acogen a medidas como excedencias y trabajo a tiempo parcial.

Otras empresas como Glaxo y BBVA siguen esta misma tónica. Glaxo ofrece una flexibilidad personalizada. Es común en esta empresa la excedencia no ya por cuidado de hijos sino de padres y durante las fechas vacacionales se intenta que éstas coincidan al máximo con los

colegios, especialmente en Semana Santa y Navidad. Al haberse trasladado a Tres Cantos, Glaxo ofrece comedor y autobús de empresa.

BBVA mantiene una hora de entrada y una de salida como horario flexible, siempre cubriendo el servicio al cliente. En esta empresa el 40% son mujeres, porcentaje muy alto para una entidad financiera. Es habitual el teletrabajo en directivos y la excedencia. Otras ventajas son el ticket restaurante, las ayudas para estudios de hijos y un edificio residencial de verano ofertada a los empleados de la entidad.

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

En Novartis se introducen las políticas de conciliación a raíz de la fusión de los laboratorios Ciba y Sandoz. Hay horario flexible para la mitad de la plantilla, ya que los operarios trabajan por turnos, y no pueden disponer de su horario a discreción. El resto de empleados, como los visitadores médicos (casi 500) y el de las oficinas centrales, pueden entrar entre 7 y 9:30 h. Esta empresa destaca también porque no hay reuniones más allá de las 5 de la tarde y por el uso de la Intranet en temas de conciliación trabajo-familia, ya sea gracias a los servicios que ofrece de apoyo, ya por los mensajes positivos que hay a lo largo de toda la web.

Un caso curioso es el de Decepal, PYME del sector de la distribución con una plantilla de 26 empleados. En ella cada departamento tiene un horario diferente. Se abre desde las 7 de la mañana hasta las 18:30 h., pero hay empleados que empiezan a las 7, otros a las 9, otros a las 9:15 h., hay unos que tienen la jornada partida y otros que la tienen continua en atención a su familia. Hay gente que trabaja los sábados, otros nunca trabajan en sábado y otros que lo hacen de forma alterna. Esta flexibilidad de jornada la puede plantear el trabajador en cualquier momento. “Por ejemplo; en la línea de atención al teléfono, las dos mujeres que trabajan están casadas. Al principio se les planteó un horario que era el que la empresa necesitaba, lo que pasa es que ellas lo pensaron y plantearon la posibilidad de cambiar el horario. Incluso, después de empezar a trabajar, M<sup>a</sup> José, que empezó con jornada partida, pidió cambiarla a jornada continua porque tiene niños pequeños y tardaba mucho en llegar a su casa, comiendo en un bar cercano en una hora y así poder llegar a casa cuando llegan los pequeños. A mí lo que me importa es que cada uno saque su trabajo adelante, y como no hay una atención directa al público porque casi todos los pedidos son vía teléfono, fax o mail, el horario es lo menos importante”. La semana laboral comprimida y jornada laboral comprimida, la usan todos los que lo solicitan; cada empleado adapta el horario a sus necesidades personales.

En cuanto a la contratación a tiempo parcial destaca la de un hombre discapacitado, contratado a través de la Asociación de Síndrome de Down, a la que se pidió un trabajador a través del proyecto de integración Estela.

La flexibilidad puede verse en ocasiones asociada a lo que se entiende como cómputo de horas anuales. Dentro del mundo de las pymes destaca COFACE (Compañía Francesa de Seguros de Comercio Exterior). Es una empresa perteneciente al sector privado de seguros,

sucursal de una empresa francesa. Con una plantilla de 81 personas – casi el 70% mujeres- de las que 23 son padres o madres. En total hay 56 niños hijos de empleados. Esta empresa inmersa en un sector altamente competitivo, ha visto en los últimos años crecer sus ventas en un 40% anual.

Cuenta con horario laboral flexible de entrada y salida del trabajo, siempre que se cumpla el objetivo mensual de jornada. Puede acumularse un déficit mensual de 10 horas sobre lo establecido, que debe compensarse al mes siguiente. Las horas realizadas por encima del cómputo objetivo mensual, con un máximo de 10 horas, pueden compensarse con días libres. No se trabaja los viernes por la tarde. Apenas se piden reducciones de jornada (ha ocurrido en 2 ocasiones) o se opta al trabajo a tiempo parcial –aunque existe la posibilidad de hacerlo- sin embargo es muy usual la petición y consiguiente concesión de cambios de horario por motivos familiares, y también por convalecencia de enfermedad de un familiar, como es el caso de una persona cuyo marido tenía cáncer, y pudo trabajar desde casa, o de otra cuyo padre estaba en la misma situación y modificó su horario de trabajo. Unos de los máximos dirigentes de la empresa, padre de tres hijos, intenta cumplir estrictamente el horario laboral, y declara que lo más importante es organizarse para poder pasar tiempo con sus hijos. Este es un importante referente en la cultura de conciliación de la compañía.

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

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

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

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

Un caso interesante es Red Eléctrica. Nació en 1985 como una empresa pública. En 1999 se produce su privatización y apenas unos meses después cotizaba en el IBEX 35. Con la

privatización, la Dirección de la Compañía tomó conciencia del peligro que podría suponer para los avances en el campo de las relaciones humanas (iniciados con su constitución), el cambio cultural, que la nueva dimensión y los retos que se presentaban, iban a requerir. Es entonces cuando el nuevo equipo directivo orientó las actividades de la empresa a la rentabilidad y la eficiencia, pero con la sensibilidad suficiente para no retroceder, sino todo lo contrario, en el campo de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Se decide liderar un proyecto transnacional de Igualdad de Oportunidades (Armonía), incorporando significativos compromisos de respeto a la faceta familiar de las personas incluidos en los Convenios Colectivos, incorporando mujeres en el equipo directivo en actividades de mantenimiento (actualmente hay una jefa de Demarcación) o como operadores de despacho, puestos ocupados mayoritariamente por hombres en un sector de tradición masculina, en gran parte condicionado por el perfil requerido: ingenieros técnicos y superiores eléctricos.

Sin embargo, lo más importante son los hechos. Concretamente la reducción paulatina de la jornada laboral (1.700 h. en cómputo anual). Además, la aplicación flexible de la jornada en horario de entrada, salida y tiempo de comida, que alcanza al 20% de la jornada diaria. Por otra parte se busca el equilibrio de jornada verano-invierno que permite disponer de 3 meses y medio de jornada continua.

En cuanto a la Administración Pública destaca el hecho de que la conciliación se está situando en un lugar privilegiado de la agenda política española, se puede observar recientemente una extensión y experimentación de medidas desde los gobiernos de varias comunidades autónomas. Algunas han ampliado el permiso de paternidad de 2 a 5 días remunerados en el ámbito del empleo público (Navarra y Cataluña) o aplican medidas de discriminación positiva mediante tiempo adicional de permiso retribuido para los hombres que ejercitan sus derechos laborales vinculados a la paternidad o a la conciliación (Castilla- La Mancha, Castilla y León, País Vasco y Asturias). En el año 2002, el gobierno catalán implementó una nueva medida para empleados públicos de reducción de un tercio de la jornada laboral sin pérdida de salario para las madres o padres con hijos menores de 1 año. Anteriormente en el año 2000, se reguló un horario flexible de entrada por las mañanas hasta las 9:30 h. para el personal con hijos menores de 12 años y la posibilidad de reducción de jornada para cuidado de hijos manteniendo entre el 80 y el 60% de las retribuciones.

#### TESTIMONIO:

##### **Staff en el Área de RRHH Endesa 15 años en la Empresa. 4 en Madrid.**

*“Tengo hijos gemelos, que ahora van a cumplir tres años. El verano pasado, y después de muchas pruebas médicas, a un niño le diagnosticaron pérdida severa de audición en ambos oídos”.*

*“Esta situación ha supuesto tener que hacer muchas visitas médicas durante todo este curso, puesto que el diagnóstico no era claro, había que hacerle estudios, ver posibles soluciones y tratamientos. Como media he tenido que llevar al niño al médico 2 veces por semana, a diferentes hospitales de la ciudad. Además hemos tenido que seguir una terapia con el logopeda, y eso eran tres días por semana. La hora del logopeda estaba dentro de mi horario laboral”.*

*“Mi marido es conductor de autobuses de largo recorrido, así que no podíamos plantearnos que fuese él quien pidiese en su empresa o reducir la jornada o hacerla partida para poder atender las necesidades del tratamiento de nuestro hijo. Él se va por la mañana hasta otra ciudad y vuelve por la noche”.*

*“En mi trabajo hablé con mis jefes y les expliqué la situación. Desde el principio me facilitaron todo tipo de medidas para que pudiese atender a esas necesidades y a la vez mantuviese mi trabajo y mis tareas. Básicamente lo que me dijeron es que fuese al hospital o al logopeda cuando fuese necesario, y que recuperase las horas en el rato que me fuese mejor”.*

*“La verdad es que en todo momento he encontrado ayuda, comprensión y apoyo por parte de mis jefes y de la empresa. En ningún sitio queda reflejado el horario que yo hago, porque los controles de presencia no reflejan las horas en las que yo estoy. Sin embargo, nadie me lo pregunta ni lo mide: se fían de que cumplo con mi trabajo, y saben que si es necesario recupero cuando haga falta”.*

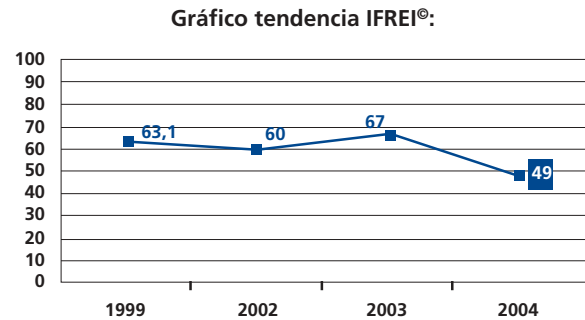
*“La verdad es que la situación es dura de por sí, pero gracias a las facilidades que se me han proporcionado en la empresa he podido seguir trabajando, cuestión que es importante para mí personalmente y para el mantenimiento económico de la familia”.*

*“En agosto operarán al niño en la Clínica Universitaria de Navarra. La empresa me dará sin ningún problema los cinco días a los que tengo derecho por ley. El año que viene ya hemos hablado que también tendré que hacer un horario especial, porque el niño tendrá que ir a un colegio especial, donde le harán la rehabilitación, y está lejos de mi casa y no hay transporte escolar, así que tendré que adaptar el horario. Sé perfectamente que estas facilidades en otra empresa no me las hubiesen dado”.*



## 2.5.2 Media jornada / Tiempo parcial

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



### Comentario:

En la última década la implantación en España de este tipo de jornada de trabajo es de tan solo un 7,9% en 2003 -16,7% de las mujeres y 2,5% de los hombres- frente a la mencionada media europea del 18 por ciento- 33,5% de las mujeres y 6,2% de los varones- en el mismo periodo. Este dato coloca a España en el segundo lugar por la cola en el empleo a tiempo parcial en proporción al empleo total. Pero, en lo que se refiere al aumento, en la última década España es el segundo en crecimiento del TTP, situando su tasa de crecimiento en el 73% en comparación al 27% de media europea. Esta situación se puede deber, entre otras, a las nuevas regulaciones al respecto, pero también a la actual cultura de empresa que existe en España, donde aún no se ha asimilado el TTP y las posibilidades que ofrece.

El mercado de trabajo español presenta dos peculiaridades: el singular uso de los contratos temporales y la reducida importancia social que se confiere a los contratos a tiempo parcial.

En el trabajo a tiempo parcial en España existe un porcentaje alto de eventualidad, mientras un 39,7% de los trabajadores a jornada completa son temporales, el porcentaje en el caso de los de jornada tiempo parcial alcanza el 54,9%.

Según datos de la EPA (Encuesta de Población Activa) del año 2000 los sectores de actividad con más peso en el TTP son: servicios – 72% de hombres y 88% de mujeres-, industria -10% de hombres y 6% de mujeres-, construcción -5% de hombres-, y el sector agrario -13% de hombres y 5% de mujeres-.

El trabajo a tiempo parcial (a partir de ahora TTP) a lo largo de las décadas ha sido utilizado como instrumento de política familiar (años 60), para hacer frente al desempleo (los 70), para favorecer la flexibilización y reordenación del tiempo de trabajo (1980) o como reparto del empleo (la década de los 90).

Desde 1945 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el trabajo a tiempo parcial como modalidad de trabajo distinto del trabajo a tiempo completo. Sin embargo, es en la década de los noventa cuando esta figura se comienza a consagrar jurídicamente en diversos países, con la aparición de un nuevo modelo de economía familiar de “ingreso de uno y medio”.

Cada país sigue su propio criterio para establecer la definición del TTP, no obstante podemos tomar como referencia la adoptada en el Acuerdo marco entre los interlocutores sociales de la UE celebrado en 1997: “Se considera trabajador a tiempo parcial a aquel empleado cuyas horas normales de trabajo, calculado sobre una base semanal o sobre un período medio de empleo de hasta un año, son inferiores a las horas normales que realiza un trabajador a tiempo completo comparable”.

En España podríamos definir el TTP como la contratación de un trabajador para prestar servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior al 77% de la jornada a tiempo completo establecida en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, de la jornada ordinaria máxima legal fijada en 40 horas semanales. Tienen los mismos derechos que los trabajadores a tiempo completo. En cuanto a sectores, los contratos a tiempo parcial se establecen sobre todo en aquellos en los que la estacionalidad laboral es mayor, como los servicios; o en los que las nuevas tecnologías sustituyen al control realizado por la presencia física de las personas.

También se considera trabajo a tiempo parcial a aquel por el que el trabajador concierte con su empresa una reducción de la jornada de trabajo y de su salario de entre un mínimo de 30% y un máximo del 77%, cuando reúnen las condiciones generales exigidas para tener derecho a la pensión de jubilación de la Seguridad Social, con excepción de la edad, que habrá de ser inferior a cinco años como máximo a la edad de jubilación.

La jornada diaria en el trabajo a tiempo parcial puede realizarse de forma continuada o partida. En el caso de que sea partida sólo se puede efectuar una única interrupción en la jornada de trabajo, salvo que el Convenio Colectivo disponga de otra cosa.

Los trabajadores a tiempo parcial no pueden realizar horas extraordinarias, salvo en los supuestos a los que se refiere el apartado tercero del artículo 35 del Estatuto de los Trabajadores.

Al analizar la evolución del TTP en Europa a lo largo de los últimos diez-quince años, se observa un aumento en los porcentajes sobre el empleo total, tanto en la Unión Europea en su conjunto como en los distintos países que la componen.

Mientras que en Europa, el denominado *part-time*, es un contrato generalizado- un 18% de todos los ocupados de la Unión Europea, según el Eurostat de 2003-, España tiene una tasa

bastante menor que rondaba el 7,9 % el mismo año. Holanda merece una mención especial con su 44,6% registrado en el Eurostat del año 2003, aventajando en más de 15 puntos porcentuales al Reino Unido, segundo país en importancia de esta modalidad contractual (Ver tabla 2.2).

**Tabla 2.2:** Empleo a tiempo parcial en proporción porcentual al empleo total.

País	1991	1996	2000	2001	2002	2003
Holanda	33,1	38,1	41,1	42,2	43,8	44,6
Reino Unido	22,6	24,8	25,0	24,8	25,0	24,2
Suecia	24,2	24,6	22,6	22,8	21,4	21,9
Dinamarca	23,3	16,4	21,3	20,3	20,8	20,6
Bélgica	13,6	16,3	20,8	18,2	19,4	20,3
Alemania	14,4	16,7	19,4	20,1	20,6	21,2
Francia	12,3	16,3	16,9	16,4	16,2	16,5
Irlanda	8,3	11,4	16,4	16,6	16,5	16,5
Austria	14,0	14,0	16,3	17,2	18,9	18,7
Finlandia	10,1	11,5	12,3	12,0	12,4	12,6
Portugal	7,9	9,3	10,8	11,1	11,3	8,7
Luxemburgo		8,0	10,5	11,3	11,7	11,3
Italia	6,0	6,5	8,4	9,1	8,6	8,4
España	4,6	7,7	8,0	8,1	8	7,9
Grecia	3,9	5,0	4,3	4,1	4,5	4,0
Unión Europea	13,9	16,4	17,7	18,0	18,2	18,0

**Fuente:** Eurostat y elaboración propia

Si bien la tendencia en la UE es creciente—pasando de un 13,9% en 1991 a una tasa general de empleo a tiempo parcial de un 18% en el año 2003, según el Eurostat—, se observa un tope en la extensión de la modalidad al llegar a un 20-25% del empleo global, en los países que han rozado el límite, con excepción de Holanda.

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

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

Holanda es el país que más destaca, con un porcentaje de empleados a tiempo parcial de 74% para el caso de las mujeres y de un 21,4% para el caso de los hombres en el año 2003.

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

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

Existen diferencias a hora de elegir este tipo de fórmula contractual según sea el sexo del decisor. Mientras que las mujeres suelen escogerlo para conciliar su vida laboral con las responsabilidades familiares, los hombres o bien lo escogen para desarrollar su educación o formación, o bien simplemente porque no les ofrecieron nada mejor.

A pesar de que a través de la Directiva europea 97/81/CE se garantiza formalmente el trato igual y proporcionado, existen desigualdades, a veces indirectas, que padece el trabajador a tiempo parcial respecto al de tiempo completo que pueden identificarse:

- Situaciones salariales más difíciles, especialmente en Irlanda, Grecia y Noruega. En España, el coste salarial total horario de un "full-timer" es 10,91 euros y de un "part-timer" 7,36.
- Condiciones de empleo inestables. En el caso de España, por ejemplo el 55% del empleo a tiempo parcial es temporal frente a un 31% del empleo completo. Otro país donde se detecta esta desigualdad es Portugal.
- Derechos sociales indirectos menores. En Austria reciben menor cobertura médica, de desempleo y pensión.
- Dificultades de promoción en su trayectoria profesional señalado sobre todo en Luxemburgo, Suecia y Reino Unido.
- Dificultades de ayuda en la empresa para la formación profesional, en caso de Noruega y Suecia.

La baja demanda de este tipo de contrato en España se debe a que se relaciona erróneamente con precariedad laboral y los empresarios creen que un trabajo parcial supone menos compromiso. Otra creencia falsa a extinguir de las mentes directivas. Por eso muchas veces las empresas optan por los contratos temporales, que no son comparables, ya que afectan a la duración del contrato, mientras que los de tiempo parcial se refieren al tiempo de jornada.

Además de esta confusión, existen unas barreras culturales, la mayor parte de las organizaciones consideran que no es posible concebir las actividades empresariales de manera distinta a cómo se viene haciendo en última mitad del siglo XX. Por otro lado, existen dos barreras cualitativas que dificultan que el TTP se considere como una solución de flexibilidad. La primera de ellas radica en la diferencia que existe entre el trabajo a tiempo parcial voluntario y el involuntario; por el otro lado, nos encontramos con una segunda barrera que se crea como consecuencia de la utilización incorrecta de esta modalidad, que acaba convirtiéndose en una forma de empleo precario.

La única forma de que el trabajo a tiempo parcial ofrezca posibilidades beneficiosas para el Estado, para las empresas, para los trabajadores y las familias es partir de la condición de que esta fórmula contractual responda a una situación de libre elección, y no de obligatoriedad por imposibilidad de encontrar trabajo a tiempo completo, así como que la relación contractual sea de carácter fijo, afirma Sandalio Gómez, profesor del IESE.<sup>18</sup>

Otra de las problemáticas que frenan la extensión de estos contratos es que los profesionales que desean trabajar a tiempo parcial cuentan con menores expectativas de trayectoria profesional y con una menor retribución. En relación con esto, y como ejemplo de que esta mentalidad está cambiando, nos encontramos con el proyecto <http://www.empleotiempoparcial.com> iniciado en el año 2002 por un grupo de empresas de diversos sectores que decidieron unirse en una plataforma para fomentar la difusión y la práctica de los contratos a tiempo parcial. Con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el soporte tecnológico del portal Monster, Inditex, el Grupo Vips, McDonalds, Ikea, Decathlon, Europcar y Norauto asumieron el compromiso de contribuir a salvar la distancia de 9 puntos porcentuales que separan a España de la media de este tipo de contrato en la UE.

Los resultados de esta iniciativa después del primer año de funcionamiento fueron una buena prueba de que las nuevas necesidades de los trabajadores están rompiendo antiguas estructuras del mercado laboral tradicional y de que la flexibilidad es y será una de las principales cuestiones en las agendas empresariales.

Suelen ser madres jóvenes en puestos administrativos, que quieren dedicar más tiempo a sus hijos. Es el caso de Vodafone: “Una medida vigente en la actualidad para todos los empleados y a la que hace dos años tan sólo podían acogerse algunos, es la jornada laboral reducida para madres con hijos enfermos”.

<sup>18</sup> Sandalio Gómez, Celia Pons, Carlos Martí. “EL trabajo a tiempo parcial. Evolución y resultados”. Documento de investigación 476. Octubre 2002. IESE.

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

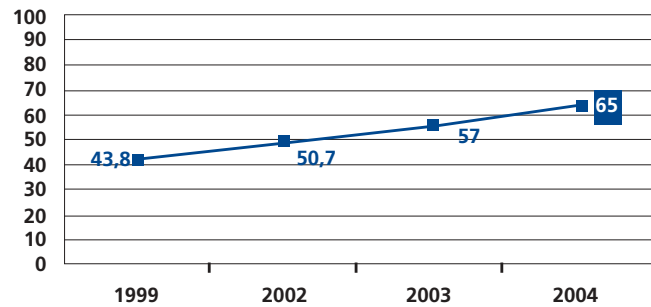
#### **Secretaría de Dirección, Departamento de Compras Internacionales Ely Lilli.**

*“Tengo dos niños pequeños, en edad escolar. Me organizaba bien con el horario estándar y jornada completa. Por suerte en Ely Lilli tenemos flexibilidad de horario, así que no has de sufrir si un día tienes un imprevisto y llegas un poquito más tarde a trabajar, porque con quedarte hasta un poco más tarde es suficiente. Pero mi circunstancia cambió de un modo que no preveía. Mi madre, ya mayor, se puso enferma y ahora necesita de más cuidado. Tengo dos hermanas y ellas también ayudan en su cuidado y atención, pero yo empecé a necesitar más tiempo para poder atender adecuadamente a mi marido y mis niños a la vez que a mi madre. La verdad es que yo tenía derecho por cuidado de persona mayor a solicitar la reducción, sobretodo yo había visto el ejemplo de otras personas que lo habían hecho y la empresa había buscado el mejor modo de adecuar la jornada a sus necesidades. En mi caso solicité el trabajar media jornada. Se me comunicó que tendría que cambiar de departamento, pues el trabajo que desarrollaba en el anterior no era compatible con mi nuevo horario. He mantenido la categoría, pero he cambiado no sólo de departamento sino también de responsabilidades y tareas. Lo que hago ahora me gusta y estoy satisfecha con ello. Mi intención es mantenerme en esta misma situación mientras las circunstancias familiares perduren. Una vez cambien, posiblemente solicite el reincorporarme al horario de jornada completa”.*

### 2.5.3 Jornada laboral reducida

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

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Dentro de esta opción el empleado suele encontrarse más cómodo que con la jornada a tiempo parcial y el empresario siente que le resulta más fácil dirigir. De hecho es una opción más usada que el contrato a tiempo parcial y la tendencia es en aumento. La conciliación de horarios laborales y escolares es uno de los motivos de esta elección. Otra causa habría que buscarla en los ingresos y en el estatus del trabajador. Curiosamente, a los ojos de los demás –compañeros y sociedad- es más comprensible y se ve como una opción que implica un mayor compromiso.

Según el presidente de Citibank, Onno Ruding: “Estamos inmersos en la cultura de las 24 horas de trabajo, sin tiempo para el ocio y el descanso, ¡hasta los obispos se han quejado! Por otra parte nuestra sociedad necesita conciliar todo tipo de horarios, laborales, comerciales y familiares. Por ello nuestra empresa ha optado por una filosofía de trabajo basada en el *flexitime*”. En Citibank Países Bajos el 40% de los trabajadores tienen un contrato a tiempo parcial.

En Nestlé el trabajo a tiempo parcial, aunque es una medida disponible tiene una escasísima demanda, lo mismo sucede con la jornada laboral reducida. En opinión del Responsable de Personal la razón fundamental es que las personas se resisten a perder poder adquisitivo, sobre todo en un país como España en el que el precio de la vivienda y las escasas ayudas a la familia, hacen muy difícil vivir reduciendo el nivel de ingresos por trabajo. Sin embargo, hay casos en que esta fórmula es un éxito, como es el caso de una madre de dos hijos de esta empresa que después del segundo pidió reducir su jornada a cinco horas diarias. “El

hecho de trabajar por proyectos –afirma- lo ha hecho posible, y también el apoyo de mis compañeros que siempre que pueden evitan reuniones por la tarde. Mi rendimiento en casa y en el trabajo es mayor y no tengo la sensación que tenía antes de no llegar a todo”.

En HP el trabajo a tiempo parcial, la jornada laboral comprimida y la jornada laboral reducida existen como posibilidad pero apenas se piden, aunque en éste último caso, sí hay un colectivo de jóvenes madres que salen a las 18:30 h. de la tarde.

“Tengo un ingeniero jefe de proyectos. Hace dos años tuvo gemelos, y ya tenía una niña. Necesitaba mayor disponibilidad horaria para estar con su familia. ¿Le interesaba a la empresa que siguiese trabajando...? pues teníamos que adaptarnos a su nueva situación. Él pidió una reducción de jornada, y se le concedió. Más adelante se ha encontrado con que debe estar más cerca de sus padres, que son mayores. La familia se ha trasladado, y ahora está demasiado lejos como para que se traslade a diario a la empresa ¿Podía trabajar desde casa...? pues la verdad, interesaba que esté aquí dirigiendo a su equipo, pero es cierto que su conocimiento y experiencia son difíciles de reemplazar, así que era mejor que sólo esté tres días y el resto trabaje desde casa y no quedarnos sin su aportación”.

En REE las reducciones de jornada por cuidado de hijos o de familiares por discapacidad o edad se amplían hasta el 15% (la Ley establece un tercio como mínimo de la jornada), de este modo se facilita mayor flexibilidad y así la persona no pierde poder adquisitivo. A todo ello hay que añadir un abono del 100% de los beneficios sociales con cargo a la empresa en todos los casos de reducción de jornada.

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

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

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

**TESTIMONIO****Senior Manager en el Departamento de Marketing Corporativo****Madre de dos hijos (3 años y 1 año respectivamente)****Reducción del 10% de la jornada****Procter & Gamble España**

*“Llevo 12 años trabajando en la compañía, en los departamentos de ventas y marketing. Mi trabajo ha sido siempre una parte importantísima de mi vida, me gusta lo que hago y me gusta sentirme orgullosa de hacerlo bien. Mientras no tenía hijos no existía conflicto, porque podía dedicarle la mayor parte del tiempo y del esfuerzo intelectual.*

*Cuando nacieron los niños (y definitivamente la diferencia la marca el segundo) se me hizo mucho más complicado compatibilizar la vida profesional y la personal y empecé a sentirme culpable por desatender a mi familia; de hecho mi sensación era que ni mi atención a la familia ni al trabajo eran suficientes.*

*Entonces convine con mi jefe una reducción de jornada del 10%, que supone en la práctica dos tardes libres. Esta reducción no sólo me permite tener la casa organizada y estar con mis hijos el tiempo suficiente para estar pendiente de su evolución, sino que, además, me da el equilibrio y la tranquilidad necesarios para ser 100% eficiente el tiempo que estoy trabajando. Hasta el momento, la solución es satisfactoria para la compañía y para mí”.*

**TESTIMONIO****Administrativa en el Departamento de Recursos Humanos****Madre de dos hijas de 11 y 15 años.****Atiende también a su madre que vive con la familia.****Reducción del 17% de la jornada****Procter & Gamble España**

*“Después de doce años en P&G decidí dedicar más tiempo a mi vida privada, pero sin dejar mi vida laboral. Después de conocer las posibilidades de flexibilidad que ofrecía P&G, consulté con mi jefe el trabajar sólo de lunes a jueves. De esta forma disfruto del viernes, ya que al estar las niñas en el colegio, podía dedicar más tiempo para mi marido, mi madre que vive con nosotros y para mí misma. Actualmente llevo disfrutando esta jornada dos años y es de las mejores decisiones que he tomado”.*

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

*En Putzmeizer la reducción de jornada puede ser de 1/3 ó 1/2 de la jornada habitual mientras el niño tenga menos de 6 años. Existen permisos de 40 horas anuales para madres con hijos menores de tres años. Al convivir claramente dos generaciones en la empresa, las necesidades son muy distintas, como diferentes son las necesidades de los padres de niños pequeños y de los solteros con padres dependientes. Una posibilidad de estos últimos es tomarse un*

*viernes libre, trabajando más horas otro día, para así poder atender a sus padres parte de la semana.*

Finalmente, citar el caso de Iberdrola que ofrece reducción de jornada para las madres sin que esto implique reducción salarial. Aquí tenemos un testimonio:

**TESTIMONIO****Área de Planificación Estratégica Gestión de Riesgos.****Iberdrola**

*“En Septiembre Iberdrola lanzó un programa por el que todas las madres podrían acogerse a una reducción de jornada a 5 horas diarias sin reducción de sueldo. La verdad es que yo tuve la niña en agosto, y no sabía que iba a lanzarse esa iniciativa, así es que cuando recibí la noticia –yo estaba de baja por la maternidad- lo percibí como un regalo. Yo llegué a España proveniente de otro país, y tuve la niña antes de incorporarme aquí a trabajar. Al regreso de la baja de 16 semanas, empecé a trabajar en el Área de Planificación Estratégica. Mi jefe ya sabía que durante prácticamente 8 meses yo iba a estar con reducción de jornada, y a pesar de poder elegir entre otras muchas personas, me eligió a mí. Creo que eso denota que realmente en Iberdrola creen en este programa. Durante las horas que estás en la empresa la verdad es que aprovechas al máximo. Yo estoy tan contenta y agradecida que me esfuerzo para que sean 5 horas llenas de intensidad y contenido, para aportar valor en cada minuto. No encuentro un segundo ni para tomar un café. Además la empresa me facilita flexibilidad. Si un día llego unos minutos más tarde, pues me voy también un ratito más tarde. No ando con el reloj agobiada. Intento entrar a las 8:30 h e irme a las 13:30 h. Así también las demás personas del departamento saben en qué franja horaria me pueden encontrar. Por otra parte, si algún día he de irme un poquito antes porque hay necesidad... pues no tengo problema. También si algún día he de quedarme un poquito más, por supuesto, hago lo que sea necesario. La verdad es que no sé si es mi impresión, pero creo que esto está facilitando que haya más hijos en Iberdrola. Por lo menos para mí está siendo una experiencia increíblemente positiva”.*

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

Hemos encontrado ejemplos de puestos compartidos en IBM y Sony. También existe esta fórmula en Procter & Gamble. En IBM, algunas secretarías de ejecutivos realizan trabajos que se solapan para cubrir las necesidades de un jefe que trabaja en un horario muy extenso. Los directores de personal de Sony y Gres de Valls señalaron que la mayoría de los empleos a tiempo parcial cubren funciones completas y, por tanto, pueden ser considerados como ejemplos de puestos compartidos. Estas personas deben coordinarse entre ellas.

**TESTIMONIO:****Jefe departamento de Menaje  
DECEPAL**

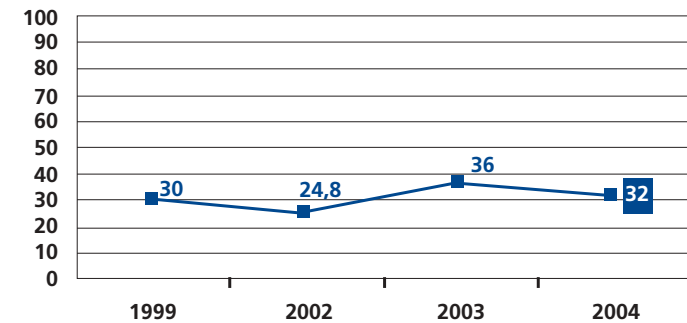
*“Yo estaba trabajando en una farmacia. La verdad es que el trabajo me gustaba..., pero el horario era un inconveniente para mí: me hacía muy difícil el cuidar de mi marido y mis tres hijos... y, la verdad es que eso para mí era una prioridad clara, así que decidí buscar otras alternativas. Al tener las entrevistas en DECEPAL comenté cuáles eran mis condiciones: yo no quería una jornada partida, y necesitaba entrar a las 9:30 h. Aceptaron y vimos el modo en que yo pudiera desarrollar todas las competencias de jefe de menaje: esencialmente atender a clientes y a proveedores. Ahora tengo una persona trabajando conmigo en la que delego muchas tareas. Yo la verdad es que cuando salgo del trabajo desconecto de lo que estaba haciendo y me concentro en otras tareas. Sólo si puntualmente he de hacer algo muy urgente, vuelvo a poner la cabeza en ello después de salir de la empresa”.*

**SUPERVISORA****Licenciada en Administración de Empresas  
DECEPAL**

*“Nuestra empresa es pequeñita, así que buscamos la flexibilidad como fórmula para mejorar nuestros resultados, el rendimiento de las personas y su satisfacción en el puesto de trabajo. No tenemos reglas fijas. Cada vez que se presenta un caso concreto lo estudiamos: la viabilidad de la organización del trabajo y el impacto económico que puede tener. En concreto cuando tuvimos que buscar una persona como jefa del departamento de menaje, era un momento en el que el departamento estaba creciendo mucho, y su volumen iba siendo cada vez más importante. Hasta ese momento sólo había una persona en él, pero no sabíamos si eso podría seguir siendo así. Cuando entrevistamos a M<sup>a</sup> José y nos planteó la necesidad de trabajar en reducción de jornada vimos una alternativa a la duda que se nos estaba presentando: podíamos tener dos personas en el departamento, M<sup>a</sup> José en reducción de jornada, y una persona que trabajase con ella, pero con una categoría inferior, y que llevase cuestiones más burocráticas, que aportan menos valor, pero que son absolutamente necesarias. De este modo ahora tenemos dos personas en ese departamento, pero el coste no es mucho mayor que el que teníamos antes, y el volumen de negocio que generan sí que es considerablemente más alto. Tenemos otras personas en reducción de jornada. No se trata de concederlo siempre que lo solicitan, sino de estudiar cada caso concreto. Por ejemplo, hace un tiempo lo pidió Carmen. Ella atiende a clientes y proveedores. Es madre de cinco hijos, y el menor es de 11 años, así que ya no le correspondía la reducción por ley. Sin embargo, al tener que atender a su padre –después de que falleciese su madre-, ella necesitaba más tiempo. No nos interesaba perderla, puesto que es ella la que conoce a los clientes y tiene trato directo con mucho de ellos. Nos compensaba facilitarle la reducción, porque además las horas en las que está en la empresa son las que hay más volumen de trabajo. Así que si ella se quedaba salíamos ganando ambas partes, y así es como lo hemos hecho. El dar flexibilidad no es una moda, pero tampoco puede ser un imperativo para las empresas. Deben buscar cuándo es posible, estudiar los diferentes casos, y aplicarlo de modo que ambas partes salgan beneficiadas: los trabajadores y la empresa”.*

**2.5.4 Semana laboral comprimida****Título: Semana laboral comprimida**

**Definición:** Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.

**Gráfico tendencia IFREI®:****Comentario:**

Junto con el horario flexible es una medida con bajo coste para el empresario y un alto índice de satisfacción en el empleado y de incidencia positiva en su productividad. Sin embargo, España debido quizá a su distancia con el horario europeo se resiste, por ejemplo, a finalizar la jornada el viernes a una hora más temprana, opción ésta que aún no siendo la única, sí es la cara más visible y amable de esta modalidad de flexibilización de la jornada.

En Comercial Laforja se trabajan más horas de lunes a jueves, y el viernes se sale a las 2 de la tarde, lo mismo que en Procter & Gamble, multinacional en la que se puede obtener incluso un día entero -el viernes- si se trabaja el resto de las horas los días anteriores.

En Sanitas se sale a las 2 de la tarde y la jornada de trabajo es de 33,20 horas semanales, con 29 días laborables de vacaciones.

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

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

En REE la jornada semanal comprimida en invierno es uno de sus grandes logros (las tardes de los viernes de todo el año libres). Se ha establecido un calendario y horario laboral flexible que se adecúa a las circunstancias particulares de cada área geográfica (fiestas locales, climatología, prácticas laborales, etc.) negociado cada año con la representación sindical. Existe la posibilidad de disfrute de periodos cortos de vacaciones en cualquier época del año, además del disfrute preferente de vacaciones en verano, coincidiendo con la familia.

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

En el caso de Putzmeister, pyme cuya casa matriz está en Alemania y su máximo dirigente procede Suiza, tiene como nota característica una gran flexibilidad asociada a una alta productividad. Dedicada a la construcción de maquinaria para la construcción y radicada en Vallecas (Madrid), asumió el reto de hacer internacional el perfil de la compañía en España, a través de la formación y de sus políticas innovadoras. Tiene una plantilla de 130 personas, de las que 30 son mujeres (20%), una mujer en un puesto directivo (la única en todo el grupo, con sede en 11 países de todo el mundo) y en la última fiesta infantil de la empresa había 50 niños.

En la parte de fabricación la tendencia es comprimir la jornada, el resto cuenta con flexibilidad de entrada y salida al trabajo, así como en la pausa para comida. La jornada a tiempo parcial existe como posibilidad -a ella se acogen casi siempre estudiantes-, pero pocas madres se acogen para no perder la totalidad del sueldo, la solución es la opción por la jornada continuada coincidiendo con el horario de los colegios, a la que pueden acogerse durante un año a partir de la finalización del permiso de maternidad o paternidad.

Otro ejemplo interesante. Dentro del grupo de las pymes con cultura extranjera es la de Wincor Nixdorf. Esta empresa cuya empresa matriz está en Alemania y la central en Madrid, cuenta con 116 personas en plantilla. Está dedicada a la comercialización -las fábricas están

fuera de España- de productos e infraestructuras del sector bancario, así como de software. Conviven, principalmente, dos generaciones muy distintas, la de más de 50 años y la de 27 años, de tal modo que el tema del cuidado de niños -23 en total en toda la empresa- y personas dependientes, apenas se da.

En ella, la flexibilidad horaria es de dos horas tanto a la entrada como a la salida y esto es algo pactado en convenio. La pausa de la comida puede ser de una hora, aunque aquí también se da flexibilidad. Eso sí, sólo hay dos personas trabajando a tiempo parcial (estudios, maternidad) y la semana termina los viernes a las 2 de la tarde. El horario intensivo de verano es de tres meses y en Navidad hay una semana de vacaciones independientemente del periodo vacacional. Cada caso se trata individualmente. Hace poco un empleado planteó la enfermedad grave de una persona de su familia y se le concedió flexibilidad total de horario manteniendo el sueldo completo.

Un ejemplo curioso es el de CEIN. Esta PYME navarra, nacida en 1989, tiene una plantilla de 78 personas (19 hombres y 59 mujeres). La edad media es de 32 años y como dato significativo tan sólo señalar que entre Diciembre del 2003 y Diciembre del 2004, 11 mujeres han dado a luz, entre ellas la gerente de la empresa que actualmente está de baja por maternidad. Su objetivo es la motivación y formación de emprendedores a través del autoempleo, asesorar en el plan de empresa y de negocio y facilitar a las empresas un plan personalizado de adaptación al mundo de las nuevas tecnologías. Cuentan con tan sólo un 5% de financiación fija y el resto son proyectos financiados por distintos organismos públicos o privados.

Sorprende gratamente que, siendo una pyme, la flexibilidad haya sido todo un éxito. Existe media hora de flexibilidad de entrada y salida para toda la plantilla. El trabajo a tiempo parcial se contempla como posibilidad real para todos y así consta en convenio. Respecto a la jornada laboral reducida señalar que en realidad se trabaja sólo dos tardes a la semana, pero la organización es tal que todos los servicios y horarios se cubren convenientemente. Es decir: Tres días a la semana se trabaja de 8 h a 15 h. y dos días de 8:30 h a 14:30 h. yendo además por la tarde de 16 h a 18:30 h. La jornada intensiva de verano es de 8 h a 15 h., del 15 de junio al 30 de septiembre.

En ocasiones, la posibilidad de acogerse al trabajo desde casa puede favorecer una cierta semana laboral comprimida como queda reflejado en este testimonio:

**TESTIMONIO: Ingeniero Informático**  
**Jefe de Grupo. Soporte técnico de plataformas de valor añadido.**  
**NOKIA**

*"Mi mujer y mi hijo viven en Alicante, y la sede de Nokia está en Madrid. Así que nuestra organización era la de que yo estaba en la capital de lunes a viernes, y sólo nos veíamos el sábado y el domingo. En el parto de mi hijo hubo complicaciones, y ha quedado afectado con algunas secuelas. Él tiene que recibir un tratamiento médico, y eso hace aconsejable que se quede en Alicante. Así que dado que el sector no está en un momento muy boyante, no teníamos otra opción que la de estar juntos sólo dos días por semana.*

*“De pronto Nokia anunció que los empleados que lo justificasen, y siempre que fuese posible, se podrían acoger a uno, dos o tres días de teletrabajo. En mi caso no iba a ser posible el tener dos o tres días, porque tengo que dirigir un equipo, y eso requiere presencia física la mayor parte del tiempo, pero sí que vi que era posible el tener al menos un día, en el que yo organizo los proyectos, las tareas, hago las evaluaciones u otras tareas. Así que lo solicité, y la empresa me instaló ADSL en mi casa y me proporcionó un ordenador. Esto además quedaba completado por la flexibilidad en el tiempo: en Nokia requieren que realice mi tarea, que cumpla mis objetivos, y no que esté presente en un horario “cerrado”. Así que ahora llevo a Alicante los jueves por la tarde, y estoy allí hasta el lunes por la mañana. No necesito levantarme antes de que salga el sol... porque no he de entrar a las 9 a trabajar. Suelo llegar el lunes a las 11:30 h., y ese mismo día recupero las horas, o lo hago el martes. La verdad es que no es que yo sea de gran ayuda un día en casa –dicho en tono de broma–, pero sí que es un modo de compartir y vivir el proyecto familiar que tengo con mi mujer y mi hijo. La verdad es que para mí esto es un incentivo para trabajar en Nokia, e intento ser así de flexible con las personas de mi equipo: no se trata de ser menos exigente, sino de ser razonable: que trabajen mucho, que trabajen y rindan, pero que a la vez tengan sus propios proyectos vitales, y que en la medida de lo posible la empresa se lo facilite”.*

Cambiando de sector pero dentro del mundo de las pymes, llevo Hardi dedicada a la fabricación de maquinaria agrícola desde el año 1967 vio crecer y optimizar su producción gracias a dos cosas: la incorporación de sistemas de optimización “Kaizen” y la entrada en 1989 de una multinacional danesa en el accionariado. El 10% son mujeres, pero este bajo porcentaje en la plantilla no ha sido obstáculo para incorporar medidas de conciliación interesantes para una pyme de 69 empleados. El hecho de que haya 40 niños hijos del personal y que la edad media de la plantilla sea de 35 años es muy sintomático. En fábrica, el horario es de 7 h a 13 h., en Administración y oficinas de 8 h a 14 h. Por la tarde fábrica tiene de 15 h a 18 h. y oficina entra más tarde, de 16 h a 19 h. De todas formas, el margen del almuerzo es flexible y existe una cierta capacidad de organización del horario según las áreas y oficinas de que se trate. Al estar en una localidad con distancias relativamente pequeñas es fácil que las personas puedan comer en su casa, factor que favorece en parte la conciliación. El trabajo a tiempo parcial es sólo utilizado por el personal de limpieza, aunque recientemente se han acogido a esta medida madres con hijos pequeños.

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

y cuando quede planificada toda la actividad de la plantilla.

En algunos casos como el que se describe en el testimonio que citamos a continuación, la semana laboral comprimida se plantea de modo que la jornada es en realidad continuada cada día y se evitan así las largas pausas para comer. A diferencia de la jornada reducida, en este caso -la jornada laboral continuada y la semana laboral comprimida- se mantienen el número de horas de trabajo y el nivel salarial. Como medida lógica de prudencia, se puso en marcha un plan de experimentación dentro de la empresa para comprobar la eficacia y la incidencia de la productividad de esta medida.

### **Diseñador Gráfico MRW**

*“En el departamento teníamos una jornada partida: de 8 h a 14 h. y de 16 h a 18 h. La verdad es que no te planteabas si eso era bueno o malo: era lo que había y además era lo que había también en otras empresas. Hace seis años nos plantearon la posibilidad de cambiar y de tener un horario entre 8 h y 16 h., todo seguido. Se nos propuso empezar con ese horario a prueba, y revisar más adelante su funcionamiento, nuestra satisfacción y el rendimiento del departamento. Se hizo así, y de momento en todas las evaluaciones ha salido que es positivo, tanto para los resultados como para las personas. Personalmente, para mí es muy positivo, puesto que el horario de mi esposa es prácticamente complementario. Ella empieza a trabajar más tarde y vuelve a las 9 de la noche. Así que ella puede estar con la niña por la mañana, y la lleva al colegio etc., y yo recojo a la niña por la tarde y estoy con ella hasta que llega mi mujer y podemos estar un rato juntos.*

*“Este horario también me permite desarrollar otros intereses, hacer algunos cursos de formación y acudir al gimnasio que tenemos aquí en MRW, lo cual es muy interesante para mí, que he de cuidarme una lesión que tuve en la rodilla”.*

*“La verdad es que el saber que tienes toda la tarde para otras cosas y el hecho de que la empresa te facilite el entorno adecuado y las herramientas necesarias para trabajar, te motiva mucho a rendir al máximo y a aportar lo mejor de ti mismo en el trabajo”.*

Como en este caso, el hecho de que un directivo se acoja a esta medida no tiene por qué producir recelos en el resto del equipo. Se trata de que el programa de conciliación, también en el caso de las pymes, tenga oportunidades para todos, en cada caso diferentes y siempre adaptadas a sus necesidades.

### **Coordinador del Área de Ayuda Humanitaria Intermón Oxfam**

*“En febrero tuvimos una niña. Mi mujer trabaja como profesora de adultos inmigrantes, así que su horario es de tarde puesto que ha de ser compatible con el trabajo de esas personas, así que me planteé la posibilidad de tener jornada intensiva para así poder llegar a casa antes de que ella se vaya a trabajar y yo me quedo con la niña. De momento hago esto dos días por semana, que son los que ella trabaja, pero a partir de septiembre lo haré toda la semana.*



*La verdad es que ha sido una suerte que haya sido de modo escalonado, porque así me voy adaptando a la nueva organización, y mi equipo también.*

*“Trabajo en el Departamento de Ayuda Humanitaria, así que es un departamento que además de tener mucho trabajo –hay muchos desastres naturales, guerras, etc.- es imprevisible – ¡Nunca puedes prever cuando será el terremoto o el huracán! - Yo dirijo un equipo, y gracias a que trabajo con ellos mi jornada intensiva es posible. Hace unos años, la compañía no estaba preparada para que una persona con mi responsabilidad actual estuviese en jornada intensiva. Ahora sí. No todos los del equipo podrían estar en jornada intensiva, pero tampoco todos la necesitan. Sin embargo, sí que pueden disfrutar otras medidas que facilitan su organización personal y familiar. Lo bueno es adaptar las medidas a las necesidades de las personas: no puede ser “café para todos”. En mi equipo, las personas pueden teletrabajar. Ninguno de ellos lo hace de un modo fijo, pero sí que lo utilizan cuando lo necesitan: o bien porque quieren concentrarse mucho y no tener interrupciones o bien porque personalmente ese día les interesa. Por otra parte, hay una gran flexibilidad horaria. Las personas han de hacer un horario de 40 horas semanales –a no ser que estén en reducción de jornada-, pero dado que es un trabajo que tiene muchas puntas en su carga, se pueden compensar días trabajados por otros libres.*

Lo que ha de hacer el directivo es ver las necesidades de la empresa y de las personas y adecuar las políticas del mejor modo posible para que tanto el trabajo como la persona salgan beneficiados, y eso con imaginación y con esfuerzo en muchos casos es posible”.



### 3.1 Las excedencias o permisos largos

- 3.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar
- 3.1.2 Tiempo libre para formación
- 3.1.3 Permiso de lactancia, más allá de lo estipulado por la ley
- 3.1.4 Reintegración después de un período de permiso
- 3.1.5 Permiso por paternidad, más allá de lo estipulado por la ley
- 3.1.6 Bancos de tiempo libre remunerado

### 3.2 Flexibilidad en el espacio

- 3.2.1 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad espacial
- 3.2.2 Tabla de la flexibilidad espacial y gráfico tendencia
- 3.2.3 Tele-despachos en casa
- 3.2.4 Flexibilidad en el lugar de trabajo – Trabajo a distancia
- 3.2.5 Videoconferencias

### 3.1 Las excedencias o permisos largos

En algunos casos puede necesitarse un período más largo para equilibrar las exigencias del trabajo y la familia o vida privada. Es el caso de las excedencias, tomadas cuando se dan casos como el de un hijo con enfermedad crónica o cuando se desea realizar un curso intensivo de un idioma en un país angloparlante; en esos casos, el empleado podría requerir una excedencia prolongada de varios meses. Estas medidas, pueden tener en ocasiones, una segunda parte no deseada: la ralentización de la trayectoria profesional, y en el peor de los casos, la pérdida del puesto de trabajo, amén de posibles represalias por parte de compañeros sobrecargados de trabajo. Por parte del empresario existe la obligación, o al menos la responsabilidad, de mantener a ese empleado/a en contacto con la empresa a través de formación – sobre todo en nuevas tecnologías -, procurando así que la reincorporación, cuando se produzca, no perjudique ni a una parte, ni a la otra. La exposición y práctica de estas medidas deben asegurar no sólo la posibilidad de acogerse a ellas, sino de evitar que esas consecuencias se den.

Según un sondeo realizado por Radcliffe Public Policy Center, más del 80% de los hombres entre 21 y 39 años quisiera un puesto de trabajo “abierto” a los hijos.

Quizá falta poco para oír con más frecuencia:

“He decidido que mis hijos se metan de verdad en mi vida, que molesten. Reconozco que no he sacado muy buenas notas como padre y como marido últimamente. Si de algo sirve, he rechazado un trabajo en el que las cosas en este sentido hubieran ido todavía peor”. (Director de Marketing, 37 años, dos hijos).

#### En EEUU algunos ya han dado el “campanazo”.

Danny O’Neil dimitió como Consejero Delegado de Britanic para convertirse en Consultor a tiempo parcial de la firma. La razón fue que prefiere tener más tiempo para jugar al fútbol con sus trillizos de nueve años. Al principio nadie le alabó, ahora es un héroe nacional.

Como contrapunto, el testimonio del Director de Personal de Iberdrola. En este caso como en muchas otras empresas que citaremos a continuación, la maternidad/paternidad no es vista como un costo a corto plazo, sino más bien como un modo de fidelización y retención del talento a largo plazo.

#### RRHH Iberdrola

“Nuestra empresa es más que centenaria. Es de ámbito nacional, aunque siempre ha sido privada. La compañía tiene una tradición arraigada de beneficios sociales y extrasalariales para sus empleados, que en algún momento puede haber llegado a ser incluso de corte paternalista o proteccionista. Como herencia de esta cultura ha quedado una preocupación por la conciliación trabajo- familia, y por el equilibrio de la vida de los trabajadores en sus diversos ámbitos. También hay que decir que la herencia de la compañía es de pocas mujeres, porque tradicionalmente éstas no estaban en sectores de ingeniería y técnicos como los que requiere Iberdrola. Ahora existe una preocupación por incorporar mujeres y por que éstas

lleguen a posiciones de responsabilidad en la empresa, pero a pesar de ser un proceso iniciado hace tiempo, es un proceso lento, por lo que la mujer-madre es todavía poco representativa en muchos ámbitos de la empresa.

Dentro de esta preocupación por albergar y dar cabida a más mujeres en la empresa, hay políticas dirigidas expresamente a superar obstáculos que les puedan desanimar de estar en Iberdrola. Se busca dar apoyo a la maternidad y mejorar las oportunidades de carrera profesional de las mujeres que desean conciliar su vida personal y sus responsabilidades en la compañía.

Dentro de las medidas que hemos adoptado y están vigentes para todas las mujeres en Iberdrola, está la posibilidad de 15 días de baja retribuida antes del parto –antes de la fecha esperada de parto-, y la posibilidad de acogerse a una reducción de jornada de hasta tres horas –es decir: jornada laboral de 25 h. por semana- hasta un año después del parto con el 100% del sueldo.

Además consideramos que es importante que si el padre quiere compartir la responsabilidad del cuidado del hijo pueda hacerlo, así que si el hombre se acoge a la baja por paternidad a partir de la 10ª semana del parto, en ese caso el padre tiene derecho a la reducción a la jornada de 5 horas diarias.

La verdad es que ésta última medida se ha puesto en marcha hace un año, y fue muy bien acogida por los directivos y todos los trabajadores. Quizá ha habido un poco de reticencia en las áreas de producción, en la que son turnos de 8h, y la organización de los turnos queda dificultada por las diferentes jornadas. En este momento, por ejemplo, tenemos a más de 70 personas que están gozando (de esta ventaja) de la reducción de jornada.

De todos modos, en Iberdrola, como empresa genuinamente española, hay una tendencia todavía marcada a la ‘evaluación’ por presencia, y es un lastre contra el que hay que luchar. La realidad es que nadie ficha, y se busca que los empleados se sientan dueños de su tiempo y responsables de proyecto y objetivos. Tenemos una jornada anual amigable: con 29 días laborables de vacaciones y los viernes por la tarde libres.

La realidad es que el equipo directivo todavía sigue trabajando más horas de lo establecido en contrato... y es normal encontrarte con directivos en su oficina dos y tres horas después de la supuesta hora de finalización. Pero también es cierto que los directivos somos menos de un 0,5% de la plantilla de la compañía.

En los temas de conciliación, lo que pasa es que hay muchos malos entendidos. A veces en las publicaciones y medios de comunicación se han creado falsas expectativas. La gente ha acabado creyendo que lo puedes tener todo y al máximo, y eso, no es posible. Es como la gente que hace compatible trabajar y estudiar: probablemente acabe la carrera en más años que sus compañeros. Lo mismo ocurre con la vida profesional y familiar. Si se elige tener familia: se elige bien. Pero elegir es renunciar. Y si se elige tener familia y trabajar... pues quizás la trayectoria profesional es más lenta, las promociones más lentas, etc. pero ¿compensa? Pues cada uno debe pensar qué escala de valores tiene. Según mi parecer, compensa sobradamente, pero cada uno ha de pensar cuáles son sus prioridades. Elegir significa renunciar. Y eso es madurez. No podemos pensar que se puede tener de todo y mucho. Tener

familia y tener una vida profesional plena es posible, pero ambas cosas presentan amenazas y oportunidades, y han de valorarse y aceptarse.

En los temas de conciliación hay que ir al fondo ¿Qué queremos con esto? ¿Qué se busca? Porque sino, se corre el riesgo de aplicar las medidas como una moda más. Como un modo de marketing, y eso puede acabar generando rechazo y escepticismo en las personas. La empresa ha de buscar el bien de sus empleados, y por lo tanto, la conciliación no es cuestión de instrumentos, sino de cultura, del modo que la empresa trata a sus trabajadores”.

Algunos ejemplos de acuerdos de excedencia se presentan en la Tabla 2.

### Tabla general y gráfico tendencia.

Tabla 2: Excedencias<sup>19</sup>

#### 1. Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>20</sup>

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

#### 2. Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley<sup>21</sup>

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

#### 3. Excedencia para cuidar a hijos pequeños<sup>22</sup>

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

#### 4. Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley<sup>23</sup>

#### 5. Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados<sup>24</sup>

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

#### 6. Período sabático<sup>25</sup>

Los empleados que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, de 3 meses a 1 año, previamente acordado, cobrando un porcentaje determinado de su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan

#### 7. Descanso (“parón”) profesional<sup>26</sup>

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

#### 8. Vacaciones no pagadas<sup>27</sup>

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

#### 9. Bancos de tiempo libre remunerado<sup>28</sup>

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

#### 10. Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas<sup>29</sup>

Los empleados –siempre después de consultarlo con su superior directo- pueden tomar fácilmente unos días de permiso o unas vacaciones cortas fuera de los períodos vacacionales tradicionales

#### 11. Tiempo libre para asuntos personales o tiempo de familia<sup>30</sup>

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

#### 12. Tiempo libre para actividades en la comunidad<sup>31</sup>

La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas cada mes para ocuparse de responsabilidades en la comunidad

#### 13. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar<sup>32</sup>

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

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

26 Negociación colectiva y todo lo que el Estatuto de los Trabajadores trate acerca de excedencias.

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

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

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

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

31 Negociación colectiva.

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

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

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

21 Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 1. Fuera de lo marcado por ley –dos días- sólo queda la negociación colectiva.

22 Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 4º. Fuera de lo marcado por ley, negociación colectiva.

23 Ley 39/1999, Capítulo 1, Art. 2º. Fuera de lo marcado por ley, negociación colectiva.

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

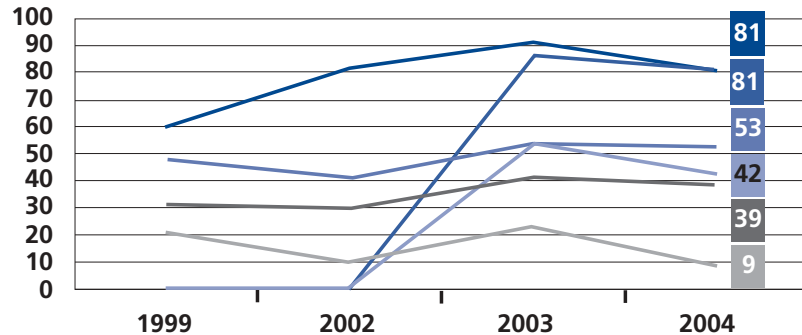
adicional 14ª, LGS5/94 (Art. 180) modif. Ley 52/2003 Art. 19.3 y negociación colectiva.

25 Negociación colectiva.

Gráfico comparativo

Políticas de Flexibilidad a "largo plazo":

■ Ausencia por emer. fam.   
 ■ Tiempo libre formación   
 ■ Maternidad + allá ley  
■ Reinserción post permiso   
 ■ Paternidad + allá ley   
 ■ Bancos de tiempo libre



**Nota:** Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

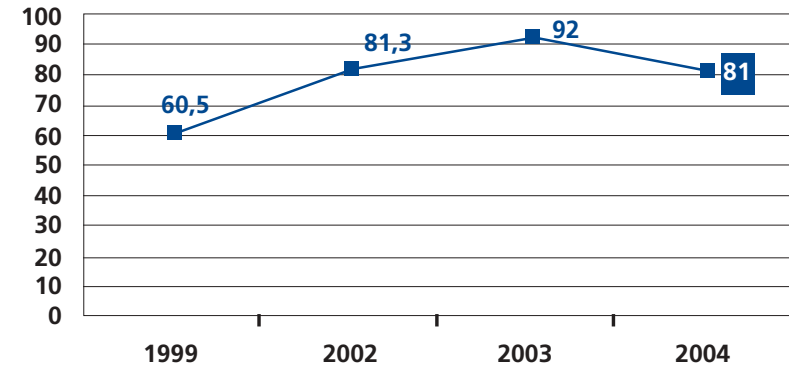
**Comentario:**

De un modo llamativo destaca sobre las demás la posibilidad de ausentarse por emergencia familiar. En la mayoría de las ocasiones, la confianza generada evita todo tipo de justificantes. La vida tiene imprevistos que un programa de conciliación no puede prever. A continuación –y esto es importante– los empleados y la empresa ponen en un lugar destacado el disponer de tiempo libre para formación. No podemos olvidar que entre los criterios de selección de un trabajo pesa cada vez más la posibilidad de seguir aprendiendo en él a la vez que el nivel salarial. La movilidad del mercado laboral exige cada vez más perfiles polivalentes y para ello es imprescindible la formación. La maternidad más allá de lo estipulado por ley es uno de los grandes temas. En nuestro país la reducción de jornada, el trabajo a tiempo parcial, las excedencias o incluso la salida temporal de la vida laboral no son otra cosa que formas con las que se encubre un problema más profundo: la baja por maternidad - 16 semanas en la actualidad en España- es claramente insuficiente. Después de la incorporación al puesto de trabajo tras el permiso emerge el permiso por paternidad más allá de lo estipulado por la ley y finalmente, casi de un modo testimonial, los bancos de tiempo libre. En porcentajes absolutos, todas estas medidas han descendido respecto al IFREI del año anterior situándose además en el mismo orden.

3.1.1 Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar

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

Gráfico tendencia IFREI®:



**Comentario:**

Sin duda la medida estrella, la más valorada y usada. Está claro que no sólo es la más necesaria, sino la que genera a corto plazo más confianza y fidelización del empleado. En nuestro estudio hemos procurado separar muy bien esta circunstancia de otras que pueden parecer formalmente similares y que en el fondo son diversos modos de absentismo laboral. Cualquier tipo de excedencia, permiso, visita médica o enfermedad suele estar avalada por un certificado. El problema aparece, según los expertos, en las diversas formas de absentismo injustificado por emergencias familiares que no son tales, tratándose en realidad de contingencias personales o de ocio.

**Ingeniero Superior de HP****Área de I+D****3 años en la empresa**

*“El año pasado mi madre tuvo un accidente. Yo soy hijo único y mi padre falleció hace ya unos años, así que yo tenía la responsabilidad y la necesidad personal de estar junto a ella. No tuve que justificar nada. No tuve que dar más explicaciones. Ni siquiera recuerdo si me llevé el ordenador, ni si me conecté a Internet durante las más de dos semanas que mi madre estuvo ingresada en el hospital de Ibiza, que es dónde habitualmente reside. A la vuelta traje un justificante del alta del hospital... pero ni siquiera se lo miraron. Se fiaban de mí, y además durante ese tiempo mi manager me fue llamando, por interés personal, para saber cómo iba progresando mi madre y para saber cómo estaba yo.*

**Licenciada en Administración y Dirección de Empresas****COFACE**

*La empresa ofrece flexibilidad horaria de entrada y salida, se entra de 8 h a 9:30 h. y se sale de 4:30 h a 6:15 h. Tengo una antigüedad en la empresa de tres años y medio, y hace aproximadamente 2 años a mi padre le diagnosticaron un cáncer de estómago. Mi padre falleció en enero de 2004. Ha sido una situación muy dolorosa. Desde el principio requería mucha atención. Somos una familia pequeña, y había que organizarse. En la empresa, desde el principio, entendieron que a veces tuviese que salir antes. Yo seguí teniendo las mismas responsabilidades, y cumplía con ellas. Ya antes de la enfermedad de mi padre había demostrado que estaba comprometida y era responsable y competente con mi trabajo. Si no me hubiesen dado estas facilidades, la verdad, hubiese tenido que dejar de trabajar. En las épocas en que mi padre estaba en el hospital, necesitaba mucha ayuda para todo. En las épocas que estaba en casa, yo podía seguir el horario habitual de trabajo. Lo importante es tener claras las prioridades. Me encanta mi trabajo, pero para mí la familia es lo primero. Yo no sabía que se podía pedir una excedencia, si lo hubiese sabido, quizás hubiese optado por esa solución. De todos modos, estoy muy agradecida con la empresa, porque respondieron a mis necesidades en el momento que realmente lo necesitaba”.*

**Putzmeister.****FP Administrativo.****Secretaria del D. Financiero****4 años en la empresa**

*“Hace unos años a mi madre le diagnosticaron Alzheimer. La verdad es que es una situación difícil. Vas viendo como sus capacidades se van quedando disminuidas, y eso es doloroso. Hace aproximadamente año y medio, la situación empeoró considerablemente, así que ya no se podía quedar sola en ningún momento. Entonces me dí cuenta de que tenía que buscar una persona que pudiese atenderla cuando yo estuviese trabajando. De todos modos no era fácil: tenía que ser alguien que tuviese experiencia y conocimiento de cómo tratar a una persona con esta enfermedad.*

*Encontré a una persona que podía estar en casa mientras yo trabajaba, pero de todos modos se presentaban imprevistos: a veces tenía que venir un poco más tarde, o yo tenía que acompañar*

*a mi madre al médico, o tenía que llegar antes a casa... Lo comenté a mi jefe. Desde el principio entendió la situación y sentamos las bases: yo seguiría teniendo las mismas responsabilidades, intentaría cumplir el mismo horario... Pero cuando lo necesitase me iría antes a casa, o llegaría más tarde, y recuperaría ese trabajo en el momento que viese oportuno. Lógicamente tenía que avisar a mi jefe cuando esto sucedía, porque él depende de mí para muchas cosas, y si no iba a ir, él tenía que saberlo. La verdad es que esa posibilidad me daba mucha paz. Me facilitaba atender a mi madre como ella necesitaba, y a la vez seguir cumpliendo mis obligaciones laborales a pleno rendimiento. Esta situación se alargó más de un año, momento en el que decidí que era mejor que mi madre, para estar mejor atendida, ingresase en un centro especializado. Desde ese momento yo vuelvo a hacer el horario que tenía anteriormente. Los compañeros de la oficina no se vieron afectados pero esta situación, es decir yo no les traspasé trabajo o algo así, pero sí que he de decir que en todo momento me facilitaron las cosas, mostraron su interés y su predisposición a echar una mano si era necesario. Esto es algo que se valora mucho en un momento difícil como era el que yo estaba pasando en esa temporada”.*

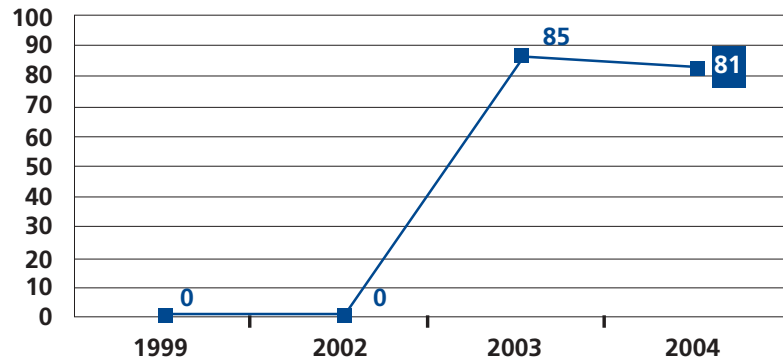
**Supervisor****D. Financiero.****Putzmeister.**

*“Somos una empresa de gente joven. Todos tenemos hijos pequeños, y algunos también tienen padres dependientes de ellos. En esta situación es fácil comprender las circunstancias de personas que como tú mismo tienen que hacer compatible la vida personal y familiar con la laboral. La verdad es que no entiendo que algunos directivos que son padres, o abuelos... actúen como tales en su hogar y luego no den las herramientas y la facilidad a su gente para que hagan lo mismo. Creo que uno ha de ser coherente. Aquí en Putzmeister trabajamos los casos uno a uno. Como en el caso de Adela. Fue una situación singular. No las puedes tener todas catalogadas y previstas: cuando aparecen has de ver cómo facilitar que esa persona siga trabajando, que siga siendo responsable y eficaz. La realidad es que a veces el periodo de ajuste a una situación así es difícil para todos: para el supervisor, para el empleado... Pero en el futuro será un bien para ambas partes: para la empresa y para el trabajador. Yo como directivo no aplico estas medidas por el ‘retorno de la inversión’, sino porque creo que es de justicia para con las personas, y que a mí me gustaría que lo hiciesen conmigo..., pero también es cierto que en el fondo sé que a medio plazo es un bien para la empresa: el trabajador acaba estando más fidelizado, su compromiso aumenta y su productividad también. Además esto va creando una cultura empresarial. Las relaciones con el comité de empresa son muy buenas, y es el propio comité el que propone medidas generales o cuestiones particulares. Por ejemplo, el comité planteó el ampliar el permiso de paternidad de dos a cinco días laborales, para así disfrutar de una semana entera. Realmente es lo mínimo, porque esos días has de estar con tu esposa y con el niño. Esto se aprobó... y creo que es algo que no tiene un coste real para la empresa. Además ahora es obligatorio por ley el conceder reducción de jornada después de la baja de maternidad, así como excedencia para cuidado del niño..., pero aquí ya lo hacíamos antes de que fuese obligatorio, y la gente se acoge a ello con normalidad y sin ningún tipo de coste para su desarrollo profesional. Es cuestión de esquemas personales. Si los directivos sienten la inquietud y la necesidad de conciliar su vida familiar y profesional... facilitan que sus empleados también lo hagan. La verdad: es difícil concebir cómo puede haber empresas que aún se aferren a viejos esquemas rígidos”.*

### 3.1.2 Tiempo libre para formación

**Definición:** La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas al año para dedicarlas a su desarrollo profesional.

Gráfico tendencia IFREI®:



**Nota:** Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

#### Comentario:

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

En este caso aunque no se trata realmente de un plan de empresa para favorecer la formación del empleado dentro del horario laboral, sí se tiene en cuenta su trayectoria, facilitándole la combinación de dos fórmulas –la media jornada y el teletrabajo– que le faciliten continuar sus estudios y estar cerca de las personas de su familia.

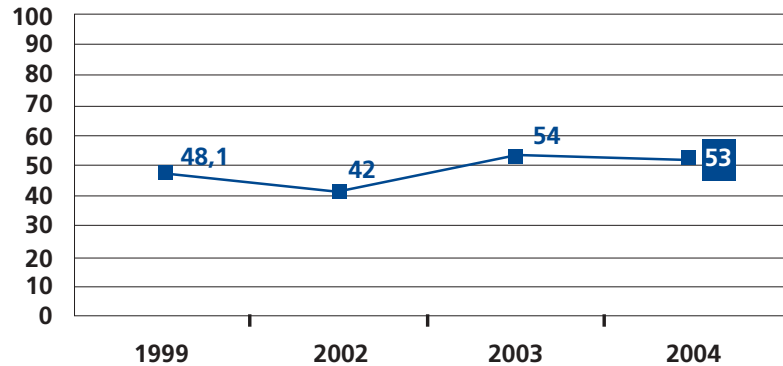
#### IBM Departamento de Administración Tafalla. Navarra.

*“Trabajo 6 horas al día, part-time. No porque me correspondiese, sino porque lo pedí: personalmente me interesaba tener más tiempo, para poder seguir estudiando, aprendiendo idiomas y dedicándome a algunos hobbies. La empresa lo estudió y vio que era viable y se me concedió. Además trabajo desde mi casa, es decir, teletrabajo. Hace unos años conocí a una chica navarra. Empecé a viajar Madrid-Navarra... y después de un año y medio, me di cuenta que la mejor opción era la de venirme a vivir a Tafalla, así que se me ocurrió de todo: buscar un nuevo trabajo, dejar de trabajar un tiempo... y también el pedir teletrabajar. Lo propuse y se me concedió. Se me pidió que las 6 horas las hiciese en horario comercial, porque trabajo on-line con clientes, y estar disponible en las horas que piden los servicios. A mi modo de ver todos son ventajas: para la empresa y para mí. La empresa se ahorra un espacio de oficina, plaza de parking, el servicio de comedor que es subvencionado, la luz... Yo me ahorro el coste del desplazamiento y el tiempo de desplazarme. A veces se habla de la soledad y el aislamiento del teletrabajo. En mi caso no es así. Yo no tengo la necesidad de ver sus caras para estar en contacto con mis compañeros. Constantemente estamos en contacto por un sistema de messenger que se llama –en IBM– ‘sametime’. Ellos me pasan sus consultas, lo que necesitan de mí. Si hay algo que aclarar, hablamos por teléfono. No hay ningún problema. Además no tengo interrupciones durante mi trabajo. Creo que aprovecho más el tiempo que si estuviese en la oficina, y eso a la empresa también le beneficia. Cuando voy a Madrid aprovecho para trabajar en la sede central, y así ver a mis compañeros. También acudo a Madrid cuando hay una reunión de departamento o un curso de formación. En Madrid hay unos espacios que llamamos ‘movility’ que son para las personas que teletrabajamos. El primero que llega es el que se instala en ellas. Pienso que no en todos los trabajos se puede teletrabajar, pero en aquellos que es posible, la realidad es que ofrece muchas ventajas, no sólo al empleado sino a la compañía. Se trata de que ambas partes salgan beneficiadas, y en este caso, si se aplica bien, está claro que ambas tienen mucho que ganar”.*

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

**Definición:** Las madres pueden dar el pecho a sus bebés más tiempo que el período estipulado por ley.

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Casi todas las encuestadas declaran computar este tiempo como añadido a la reducción de jornada o como una reducción de jornada "no formal". Lo cierto es que la lactancia, a pesar de sus defensores, está en retroceso muy a pesar de la madres trabajadoras. Sea por un motivo –reducción de jornada– o por otro –efectivo uso como tiempo de lactancia– las mujeres valoran y mucho la ampliación y facilidades en torno a este permiso.

### Planificación y Finanzas ENDESA Licenciada en Empresariales

*"Tuve un hijo prematuro. Estuvo 13 días ingresado, y la realidad es que los niños que nacen así te cuesta más sacarlos adelante: hay que estar más pendiente de ellos y suelen necesitar más visitas médicas. Cuando me tenía que reincorporar al trabajo pedí una excedencia de un mes y medio, porque el niño era todavía muy pequeño y requería mucho cuidado. Además no me sentía capaz de reincorporarme, puesto que por las noches casi no podía dormir y hubiese sido incapaz de trabajar y rendir al 100%. En el convenio, Endesa ha alargado el periodo de lactancia hasta un año después del parto, y puedes coger la hora seguida al principio o al final de la jornada, cosa que no está clara en la ley. La verdad es que para que las personas puedan tener familia, disfrutar de ella y cuidarlas, las empresas tienen que facilitarlas, porque hay temas que no puedes delegar. Por otra parte, si no tienes familia o no le dedicas el tiempo adecuado, cuando estás en el trabajo tampoco rindes al máximo".*

Por el contrario, en las empresas en las que no existe esta posibilidad, se da casi automáticamente la segunda opción: la reducción de jornada.

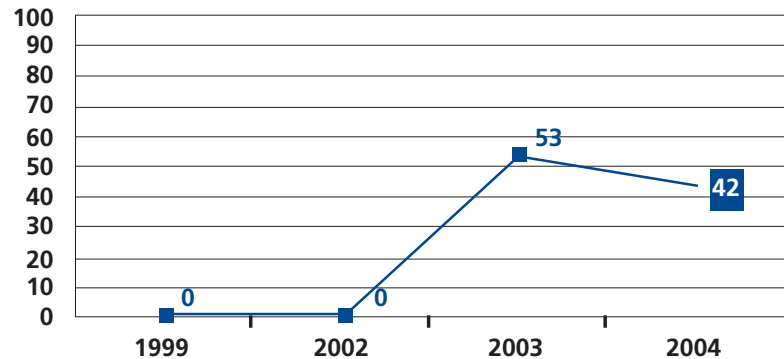
### Randstad RRHH

*"En julio del 2003 tuve a mi primera niña. Cuando me reincorporé en diciembre pensé que sería suficiente con tener la hora de lactancia y, por lo tanto, llegar a mi casa un poquito antes cada día. La verdad es que me producía estrés: no llegaba a todo, no podía estar trabajando con paz y saber que me quedaban tantas cosas por hacer en casa, así que no era eficiente ni en casa ni en el trabajo. En febrero decidí acogerme a la reducción de jornada. La verdad es que había visto otras personas en la empresa que lo habían hecho y no habían tenido problemas de ningún tipo, es más, la empresa se lo había facilitado. Enseguida se me concedió –por ley además es obligatorio–, así que empecé a reorganizarme. El nuevo horario es de 9 h a 14:30 h. Las responsabilidades que tengo son exactamente las mismas, así que básicamente lo que he tenido que hacer es organizarme mejor para hacer "más en menos tiempo". La verdad es que me compensa muchísimo este nuevo horario, y creo que ha sido un 'encuentro' de intereses: porque la empresa cuando concede estas medidas se asegura mantener a personas que le interesan, y eso en una empresa como ésta en la que somos mayoritariamente mujeres, es muy importante".*

### 3.1.4 Reintegración después de un período de permiso

**Definición:** El empleado tiene asegurado el puesto de trabajo después de un permiso o excedencia voluntaria.

Gráfico tendencia IFREI®:



**Nota:** Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

#### Comentario:

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

Respecto a la ampliación del permiso por maternidad, Nestlé ofrece a sus empleadas alargar este periodo solicitando –después de que hayan finalizado las 16 semanas de rigor que marca la ley- una reincorporación a tiempo parcial.

En HP no existe ampliación del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por ley, pero existe el proyecto de impulsar en breve la acumulación de horas por lactancia y dar así posibilidad de alargar la vuelta al trabajo después de tener un bebé. Aunque pocos casos –dos en concreto- algunos padres deciden repartir la baja con su mujer además de tomar la baja paternal.

Las excedencias se toman por cuidado de hijos pero en una proporción mayor por motivo de estudios. Existen casos en los que el candidato, nominado y seleccionado por HP Internacional, mantiene el 75% de su sueldo mientras realiza su máster o los estudios que haya decidido como especialización.

Las vacaciones se toman con libertad en cualquier época del año. En épocas en las que hay acumulación de tareas o trabajo se puede compensar al empleado con un día libre adicional a las vacaciones.

En MRW, las excedencias por motivos de estudios con reserva de puesto de trabajo alcanzan hasta los cuatro meses, y la empresa puede llegar a cubrir hasta el 80% de la matrícula en los casos que considere interesantes.

Entre las medidas más innovadoras de Vodafone, antigua Airtel, está todo lo referente a las ampliaciones del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por ley –de 16 a 18 semanas- el permiso por cuidado de familiares enfermos hasta segundo grado de consanguinidad, la excedencia por cuidado de hijos, también en los supuestos de acogimiento, así como las excedencias de hasta cuatro años por cuidado de hijos en los que Vodafone quiere seguir pagando las cotizaciones a la Seguridad Social, garantizando además el puesto de trabajo en la reincorporación.

Esta política tuvo un coste total para la empresa de 1,5 millones de euros en el año 2001, y puede afirmarse que el aumento de natalidad fue notable en cifras relativas: una media de un niño por cada 18,5 empleados. En la actualidad disfrutaban de ayudas para guarderías 760 empleados, y una de cada 17 mujeres, que trabaja en Vodafone, ha disfrutado de la ampliación del horario de lactancia: dos horas diarias durante doce meses, frente a una hora diaria durante nueve meses como estipula la ley. El coste de rotación es cero. También en Novartis las bajas de maternidad son más amplias que lo estipulado por el marco legal.

Caja Madrid llegó a un acuerdo con los sindicatos que favorece claramente las condiciones respecto a lo establecido por ley, y vigente en la entidad desde hace dos años: "Además de las 16 semanas, cuentan con diez días hábiles adicionales y cinco días más para asuntos relacionados con su maternidad, que pueden tomarse a lo largo del año". En la dirección de recursos humanos, muy sensibles a las posibles reacciones del resto de los empleados ante estas "ventajas" de las madres profesionales, se toman medidas muy concretas: "La política es que siempre se supe la baja por maternidad con un contrato de un empleado externo. Ayudamos también, de un modo indirecto, a que exista simpatía y no antipatía por la maternidad en el resto de la plantilla. Como dato anecdótico, señalar que en el año 2000



fueron 47 hombres los que se acogieron a la baja paternal”.

Algo parecido sucede en Vodafone con la “reducción de horario laboral” de la que disfrutaban las madres en período de lactancia. Como en muchos otros temas, el directivo tiene que ir por delante en todo el proceso de implantación de estas políticas. “Este año -explica el director de comunicación interna- he querido ser yo personalmente quien hablase con las personas más reticentes a las ventajosas horarias de los permisos de lactancia de las madres trabajadoras. Han acabado por entenderlo y por ver que la maternidad es un bien social, y también un bien para la empresa”.

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

PPG Ibérica, S. A., da un complemento de hasta el 100% del salario en caso de baja por maternidad, accidente o enfermedad que requiera hospitalización.

En el IESE, por ejemplo, se permite tomar seis meses de baja por maternidad, de los cuales los últimos se trabajan a tiempo parcial, respetando así los cuatro meses que otorga la ley. En MRW, las mujeres que se reincorporan tras la baja por maternidad, piden media jornada. En esta empresa además se concede un permiso de lactancia, de 30 minutos más del mínimo legal, hasta que el niño cumple los nueve meses de edad. En Ernst & Young, todos los empleados pueden cambiar horas extras trabajadas por días libres.

Louis Vuitton es un buen ejemplo de una empresa compatible con la familia, que ha desarrollado una serie de políticas para manejar su plantilla, compuesta en más de un 90% por mujeres con una edad media de 32 años. En el año 2000 había 30 mujeres de baja por maternidad y otras 30 trabajando a tiempo parcial. Estas cifras eran elevadas en comparación con la plantilla total: 500 empleados en las dos fábricas. Ahora tiene 700. Louis Vuitton dispone de un ejemplo específico de banco de tiempo libre para madres con hijos hasta nueve meses.

En cuanto a la excedencia por cuidado de hijos enfermos, es interesante ver cómo Vodafone se plantea las sustituciones de estas empleadas: “Siempre contratamos a otra persona, no sobrecargamos a la plantilla reasumiendo las funciones del ausente. Además, cuando se incorpora una persona por una baja o permiso, se hace un gran esfuerzo para ponerle al día, y de este modo se le puede mantener en las mismas condiciones y en el mismo puesto de trabajo”.

También en IBM se sigue esta misma política en los casos de excedencias para la atención a

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

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

En la pyme COFACE los permisos de maternidad o paternidad pueden ir más allá de lo estipulado por ley a petición del empleado, en la práctica esto sólo ha ocurrido en casos excepcionales como la adopción internacional. El hecho de contar con 31 días laborables de vacaciones y un largo periodo de jornada intensiva (15 de junio-15 de septiembre) puede ser la explicación a que no haya ampliación en la petición de estos permisos. Las reducciones de jornada para el cuidado de hijos –sólo dos en la actualidad, un hombre y una mujer- son escasas, aunque pueden optar a ellas toda la plantilla.

La flexibilidad en días de permiso o el abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar es cultura común, está en el convenio y en muchas ocasiones entra dentro del cómputo habitual de recuperación de horas más que en los días de vacaciones.

En Putzmeister la apertura de la empresa en lo que respecta a la ampliación del permiso por maternidad es grande, pero apenas es solicitada. El permiso por paternidad se extiende de 2 a 5 días. Distinto es el caso de las excedencias, en estos casos se guarda el puesto de trabajo, formando con tiempo a otra persona para que le sustituya. A la vuelta puede reincorporarse a su puesto anterior o si lo prefiere se diseña un plan de carrera en otro departamento. La flexibilidad en los días de permiso y en las vacaciones cortas es grande, además de estar estipulado por ley, es cultura de la compañía acogerse a estas medidas.

Metro de Barcelona se ha adelantado y ha aplicado medidas en este sentido. En cuanto a la reducción de jornada por maternidad, la persona permanece en su puesto y se contrata a otra sustituta, que es “como un gemelo”. En lo referente a la contratación de personas con minusvalías, hay una dificultad para introducir a este tipo de trabajadores en algunas categorías, como por ejemplo conducción, pero se está avanzando en la implantación de este tipo de contratación.

En REE, el cómputo anual de horario laboral es anual y por tanto la flexibilidad es total. Lo mismo sucede en el grupo farmacéutico MSD. El 75% de los empleados están contratados por un número de horas anuales, no diarias, lo que hace más flexible el desempeño de sus responsabilidades profesionales y familiares.

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

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

En Nestlé, las excedencias por el cuidado de hijos, se dan casos como el de una empleada que ha pedido 6 años sin sueldo para cuidar a sus hijos o el de la profesional que tomó 2 años para viajar.

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

En REE, los permisos por cuidado de hijos se amplían hasta los ocho años del niño. Además se amplían los días de permiso por traslado de domicilio de 1 a 2 días y por enfermedad de un familiar de 2 a 3 días sin necesidad de traslado, y de 3 a 5 días cuando requiere traslado. Se puede disfrutar del permiso de lactancia acumulado en una hora al día (entrada o salida), o acumulado en días completos. Actualmente se está negociando con los sindicatos un permiso de maternidad a partir de la semana 37 ó 38 de gestación, así como mayor libertad en el modo de disfrute del permiso de lactancia.

En Wincor Nixdorf, la petición de la ampliación del permiso por maternidad es muy baja, dado que hay poca natalidad, pero en caso de solicitarse se concedería. La mayoría de las excedencias sin sueldo pedidas son por cuidado de niños, exploración de otros caminos profesionales, estudios o viajes al extranjero. En muchos casos se guarda el puesto de trabajo a la vuelta. Existe una cultura positiva en todo lo referente a la utilización de días de permiso por motivos personales (exámenes, médicos) o familiares. Siempre se sustituyen las bajas y excedencias con personal de ETT.

En las pymes es aún más importante la cultura para que una medida, teóricamente vigente, se aplique y se haga uso de ella. En CEIN a pesar de ofrecer la posibilidad de ampliar la baja por maternidad o pedir excedencias, apenas se solicitan, en opinión del responsable de personal “debido a las buenas condiciones horarias ya habituales en la empresa”. En la actualidad sólo hay una persona en excedencia por cuidado de un hijo con problemas auditivos. Algunas madres sí que han optado por alargar la baja maternal acumulando el permiso de lactancia que les corresponde. Es cultura común la ausencia del puesto de trabajo ante una emergencia familiar, basta con notificar la ausencia. Respecto a las sustituciones por bajas maternales, la política es suplir con otra persona, aunque se deja un margen amplio al equipo para que decida.

Algo parecido ocurre en Ilemo Hardi. Aunque la empresa está abierta a negociar permisos por maternidad más allá de lo estipulado por ley, en la práctica las peticiones son casos aislados. Existen algunos empleados, en concreto dos este año, que han pedido excedencia de un año para el cuidado de hijos. Los bancos de tiempo libre, es decir, la posibilidad de intercambiar sueldo por tiempo libre, es una posibilidad disponible para todos, así como el hecho de hacer uso del abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar.

En Decepal, todos los trabajadores pueden solicitar la excedencia por causas razonables. Cuando un empleado pide un permiso, más allá de la ley, se le concede, pero sin sueldo, la empresa es muy pequeña. Nunca se pone obstáculo a que el empleado pueda solicitar uno o varios días, por razones familiares; incluso se ha dado el caso de vacaciones no pagadas, una vez consumidas las establecidas. La política de sustitución de empleados se realiza acudiendo a empresas de trabajo temporal. Las vacaciones suelen ser repartidas a lo largo del año y los permisos son de corta duración.

En muchas ocasiones, el cambio de horario sustituye muchas peticiones de excedencias por cuidado de hijos o personas mayores. Este es el caso narrado a continuación. En él queda clara la voluntad de adaptar el puesto de trabajo tanto a las necesidades de la empresa como de la vida familiar del trabajador:

### Eli Llily

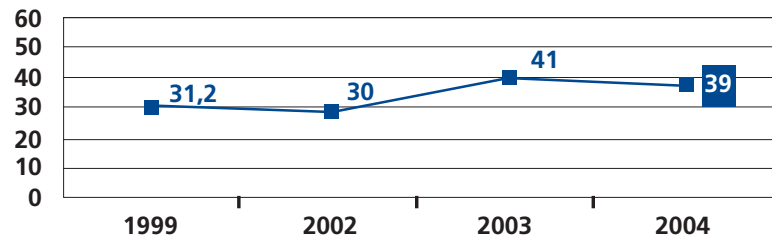
#### Secretaria del Departamento de Gestión de Datos

*“Mi hija tuvo una serie de problemas que requerían que yo pudiese compartir más tiempo con ella, que pudiese atenderla de un modo diferente al que había venido haciendo hasta el momento. Hablé con mi jefa inmediata y le planteé cuál era la situación. También le planteé cuál era la mejor alternativa para mí, y vimos el modo de organizarlo todo de modo que fuese viable. Concluimos que el mejor modo de organizarme sería entrar a trabajar hora y media antes y trabajar en jornada intensiva. De este modo yo podría atender a mi hija, y al mismo tiempo no dejar de cubrir ninguna de mis responsabilidades. También vimos que como era una necesidad puntual, que no sabíamos cuánto tiempo iba a durar, lo podíamos solicitar por seis meses, y en ese momento revisar la conveniencia de alargarlo o no. La verdad es que era totalmente factible realizar mi trabajo de este modo, porque cuando llegaban el resto de compañeros a la oficina yo ya llevaba una hora y media trabajando y adelantando tareas. Eran unas horas que cundían mucho, porque estaba sola, sin distracciones, ruidos ni interrupciones. Después la mayor parte del día coincidía con la persona a la que reporto directamente, así pues ella podía transmitirme todo lo que necesitaba. Cuando tuve que plantearse a RR.HH., mi jefa inmediata apoyó mi solicitud, que la hice por escrito, planteando la situación, proponiendo el nuevo horario y pidiéndolo por seis meses sujeto a revisión antes de finalizar el periodo. Antes de acabar el periodo volvía a hablarlo con mi jefa. Le expliqué que la situación había cambiado considerablemente, y le planteé reincorporarme al horario habitual después de esos seis meses. Así lo hice puesto que no era necesario alargarlo. La verdad es que yo no había visto que otras personas pidiesen una medida como ésta para conciliar su vida familiar y su trabajo, pero sí que había visto otras –como excedencias, jornadas reducidas- y veía que la empresa lo estudiaba y que, en tanto en cuanto era posible, lo concedían, así que esto fue lo que me animó a pedirlo. La verdad es que a mí me ayudó considerablemente en el momento en que lo necesité, y si me vuelvo a encontrar en una situación similar lo volveré a solicitar”.*

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

**Definición:** En España, los varones cuentan con dos días como permiso retribuido por el nacimiento de un hijo, es lo que se llama permiso por paternidad<sup>33</sup>. En el caso de un permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley, la empresa concede días adicionales a los hombres que han sido padres si renuncian a su sueldo durante ese período.

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Si esta medida, el permiso por paternidad, y la consiguiente ampliación de los días por parte de la empresa, tiene todavía un uso escaso, menor es la opción de los varones que son padres a optar por compartir la baja maternal de la mujer. En nuestro país, la mujer trabajadora que es madre tiene derecho a 16 semanas ininterrumpidas. Ella puede distribuir optativamente ese descanso siempre que esas seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. Pasadas las seis semanas, el padre puede optar a disfrutar del resto de las semanas del periodo por baja por maternidad. Según datos facilitados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en 2002 se solicitaron 224.419 bajas. De éstas, 221.107 eran de las madres y 3.312 de padres. Esta cifra incrementó en un 10,12% en 2003. De las 247.127 totales, 243.362 eran de maternidad y 3.765 de paternidad, es decir, que la cifra de padres que decidieron tomar el permiso de paternidad incrementó en un 10,07%. Por otra parte, cada vez es más frecuente oír propuestas reclamando las 4 semanas para el padre independientes de la baja maternal, de tal modo que si no se toman, se pierden. Teniendo en cuenta que esta medida no puede recaer exclusivamente sobre las espaldas del empresario, no hay duda de que sería muy eficaz de cara a estimular la correponsabilidad no sólo en las tareas domésticas, sino en la educación de los hijos y en la atención del cónyuge en momentos tan importantes. Otro tema diferente son los permisos parentales a los que tienen derecho ambos cónyuges y cuya duración no es superior a tres años teniendo derecho durante el primer año a la reserva del puesto de trabajo.

<sup>33</sup> La licencia de paternidad es un periodo que se concede al padre para dedicar tiempo a su recién nacido y a su pareja/cónyuge. Las leyes nacionales varían enormemente por todo el mundo. Por ejemplo, en Dinamarca, Nueva Zelanda y Noruega los hombres disfrutan de dos semanas de permiso por paternidad. En otros países como Argelia, Argentina, Egipto y Túnez la duración oscila entre uno y tres días. Y en países como Holanda, Rumania y Vietnam, no se especifica tiempo. En Benin, Chad, Camerún, Congo, Mali y Madagascar permiten que los hombres disfruten de 10 días de permiso "por asuntos familiares relacionados con el hogar del empleado". En India se conceden 15 días de licencia de paternidad a todos los funcionarios masculinos. Las mujeres han pedido que ese permiso por paternidad se conceda cuando la madre se reincorpore a su trabajo, porque muchas consideran que sus cónyuges no las ayudarán durante el periodo posterior al parto.

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

En el caso que citamos a continuación, el padre comparte la baja maternal con la madre y después opta por una reducción de jornada, sirviendo a su vez como referente para otros varones de la empresa.

#### Testimonio

##### Nokia

##### Workplace Resources Manager Nokia Spain

*"Disfruté de baja por paternidad el tiempo que la ley lo permite quitando lo obligado para la mujer. Ella es autónoma y además al tener trillizos era indispensable mi colaboración. Además de esto pedí después una reducción de jornada al 70%, si no recuerdo mal, para seguir adelante con la colaboración. Desde siempre hemos disfrutado en la Compañía de una flexibilidad horaria que creo indispensable y útil para ambas partes, ya que al final creo que trabajas más, pero te permite ajustar horarios o atender cosas que puntualmente suceden en tu vida personal y que de otra manera se hace complicado. El reposo de mi mujer durante los ocho meses de embarazo me permitió plantearlo de una forma natural. Además en el periodo previo a este momento había realizado un esfuerzo laboral tremendo en diversos proyectos que tenía entre manos y pienso que me merecía un "descanso". A pesar de todo no fue tan sencillo con mi jefe directo, pero mantuve el pulso. Mi mujer tuvo trillizos y necesitaba mi ayuda más que nunca. Respecto a la empresa, la consecuencia inmediata fue por mi parte más compromiso con la empresa, mayor productividad en las horas de trabajo y mayor satisfacción personal. Además pienso sinceramente que la empresa sale ganando, porque cuando eres responsable, no te regalan nada y además das más en todas las ocasiones. Pienso que mi sentido de la responsabilidad en estos últimos dos años y la flexibilidad ofrecida han hecho que la Compañía obtenga más de mí que si fuera rígida y estricta. Respecto al trabajo y al equipo, en ningún momento desatendí mi puesto, acordé venir durante todo ese tiempo un día a la semana y siempre estaba en contacto telefónico si hacía falta, por tanto, nadie cargó directamente con mi tarea y lo único que se me pidió fue regresar al cumplir el año solicitado. Después de esto, comprobé sorprendido que tomaban ejemplo los maridos de otras compañeras, quienes a su vez me han consultado en distintas ocasiones sobre el tema. Me sigue pareciendo muy triste que la tramitación burocrática de los periodos me permitiera ver lo inusual de estos temas en los hombres y lo sorprendida que se queda la gente cuando se dan cuenta que "sacrificas" tu vida profesional en favor de la mujer, sin recordar que ella previamente ha pasado un embarazo".*

También existen empresas como Procter & Gamble España que apoyan con hechos el que los padres tomen estos permisos. Es el caso de un responsable de ventas que tomó dos semanas de permiso de paternidad, siendo para ello apoyado y animado por la empresa que reestructuró el trabajo poniéndole a su alcance todas las facilidades posibles.

En este caso, compartir la baja con el cónyuge supone ir contra la cultura dominante, pero crea escuela en otros compañeros de HP:

*“Solicité la baja temporal por paternidad después del nacimiento de mi primer hijo. Dos semanas a tiempo completo y dos semanas más al 50%. Un total de tres semanas completas durante abril de 2004 (el niño nació el 30 de enero y mi mujer debía volver a trabajar). La negociación fue con “mis jefes”. Una vez explicada la problemática personal, mi petición, y los planes para minimizar el impacto en los proyectos de los que era responsable, acordamos la propuesta que debía de presentar al departamento de recursos humanos. RR.HH. no ofreció ninguna resistencia a la propuesta ni presentó inconvenientes, sino que ayudó a facilitar las diligencias y toda la gestión de la tramitación burocrática. Para mí esta situación supuso un aumento en la credibilidad de las políticas de la empresa de soporte a situaciones familiares y, por tanto, un aumento de mi compromiso con ella. Además está la satisfacción personal por haber podido compaginar una necesidad familiar con los objetivos profesionales de ambos cónyuges. Pienso que no ha habido influencia en los proyectos de la empresa al haber realizado la planificación necesaria teniendo en cuenta ese tiempo de baja. Por parte de mis compañeros, también se ha dado un aumento de credibilidad de las políticas personales de la empresa. Un compañero se ha acogido posteriormente a la misma medida con repercusiones en la empresa muy similares a la mía. En cuanto a la carga de trabajo en los compañeros, ésta se vio afectada ligeramente pero la aceptaron de buen grado. La gente entiende que es un beneficio social para todos los trabajadores y que deben poner su parte para que éste se mantenga: Quizá sean ellos los próximos en acogerse a esta práctica. Tengo previsto volver a acogerme en el futuro a esta practica para compartir con mi mujer las responsabilidades de las primeras semanas de los futuros hijos, pero intentaré que sean semanas a tiempo completo (aunque sean menos en total) en lugar de semanas al 50%. Es muy difícil que la jornada al 50% sea realmente de 4 horas, ya que “siempre hay más trabajo por hacer” y se acaba trabajando el 80% del tiempo, lo que repercute desfavorablemente en el tiempo que queda para dedicar al hijo”.*

#### **Caja Madrid Técnico de Auditoría de Banca Comercial**

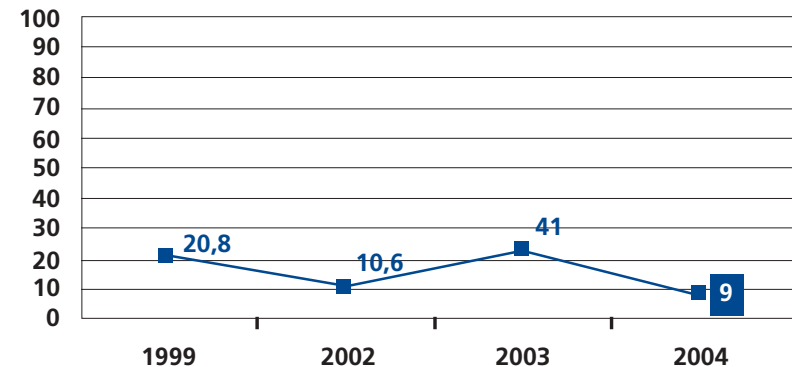
*“Al tener el segundo hijo, nos planteamos (junto con) mi mujer y yo el compartir ‘el coste’ de la baja, es decir, que tanto su empresa como la mía colaborasen en cierto modo. Así pues fui yo el que me acogí al permiso de lactancia de 10 días naturales a continuación de la baja por maternidad y de cinco días distribuidos a lo largo del primer año de nacimiento del hijo. La experiencia ha sido fantástica, pues la verdad es que te ayuda a ser consciente de la carga de trabajo que supone el ser ‘ama de casa’. La verdad, a parte de otras cosas, muchos problemas de violencia doméstica se acabarían si los hombres valorasen más este trabajo. A mí me ha ayudado a ser más consciente de que la baja por maternidad que tuvo mi mujer no eran unas vacaciones, sino un trabajo exigente. Además ahora al llegar a casa tengo más*

*predisposición a tomar parte en las tareas domésticas, que han de ser responsabilidad de ambos, puesto que también somos los dos los que trabajamos fuera del hogar. La verdad es que personalmente para mí es importante el cuidar y disfrutar de la familia. Durante todo el año hago horario de 8 h a 15 h., y realmente lo cumplo. Dentro de las categorías de la empresa estoy en la máxima a la que puedo acceder, pero mis aspiraciones se ven colmadas, porque me compensa quedarme aquí, con un buen empleo y clima laboral, y poder disfrutar de mi familia. Si trabajase más –en otra empresa- posiblemente ganaría más dinero, pero no lo podría disfrutar con mis hijos y mi mujer, así que no me compensaría lo más mínimo”.*

### **3.1.6 Bancos de tiempo libre remunerado**

**Definición:** Los empleados pueden intercambiar - como en un banco - sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible. Es decir, tomar vacaciones adicionales por menos sueldo.

**Gráfico tendencia IFREI®:**



#### **Comentario:**

En otros países donde se da el pleno empleo y una gran variedad de formas de trabajo, esta opción es también más común. Exige por parte del empresario y más concretamente por parte del Director de Personal un esfuerzo mayor en lo que respecta a la organización del trabajo y al modo en el que se cubren esas ausencias. Sin embargo, está demostrado que esta opción puede ser un poderoso antídoto contra el absentismo injustificado en la empresa y un modo de acoplar la vida laboral y personal teniendo en cuenta el sentido común y las imprevistas necesidades que puedan darse a lo largo de la vida.

Algo muy distinto sin duda al periodo sabático, aunque en el fondo con la misma filosofía. Los periodos sabáticos se contemplan como etapas de formación. Este es uno de esos casos:

**HP. Ingeniero Superior. Área de I+D.  
3 años en la empresa**

*“La verdad, en HP la flexibilidad es práctica habitual. Tú lo ves en la relación con tu propio supervisor, pero la realidad es que es la empresa quien lo facilita. Yo al poco tiempo de entrar a trabajar pedí acogerme a un programa que iba dirigido a empleados que quisiesen estudiar un máster. La verdad es que lo que yo quería era finalizar el doctorado, que ya tenía empezado hacía un buen tiempo. No sabía si me lo concederían... porque el programa iba específicamente dirigido a másters. Enseguida me comunicaron que sí. Que iba a contar no sólo con soporte económico para asistir a conferencias y encuentros mundiales, sino también para otro material que necesitaba. Durante un año dejé de trabajar para HP y seguí con un 75% de mi sueldo. Lógicamente ahora tengo que trabajar un mínimo de dos años en la compañía, pero la verdad es que yo de eso ni me acuerdo, ya que por supuesto quiero seguir trabajando para una empresa que me ha tratado así de bien”.*

En Procter & Gamble España se dio recientemente el caso de un *Brand Manager* que tomó tres meses sabáticos para ayudar en el negocio de su padre, ahora varios años después, disfrutará de otro permiso para viajar y colaborar en una ONG.

En esta misma empresa se dan fórmulas originales y flexibles del modo en que los empleados distribuyen sus vacaciones. Es el caso de un Director de Marketing que quería pasar más tiempo con su familia en periodo de vacaciones y durante los meses de Julio y Agosto tuvo la flexibilidad de tomarse las vacaciones de forma que no trabajaba los lunes y los viernes -sus semanas eran de 3 días-:

*“Yo no tenía ningún plan para Julio y Agosto, mientras que mis hijos tenían vacaciones escolares, así que decidí cogerme todos los lunes y viernes libres durante Julio y Agosto, gracias a la flexibilidad de vacaciones que ofrece P&G. No tuve que sufrir "la vuelta" con trabajo acumulado y mi Director General estaba contento, porque sabía que el negocio seguía funcionando durante el verano. Fue maravilloso, me sentía como si estuviera todo el verano de vacaciones, y pasé mucho tiempo con mi familia. Desde luego, lo pienso repetir”.*

### 3.2 Flexibilidad en el espacio

*En un país que se ha estado quejando de su baja productividad, y buscando nuevas formas de aumentarla, la cosa más improductiva que podemos hacer es embarcar a millones de trabajadores en viajes de ida y vuelta a través del paisaje todas las mañanas y todas las tardes”.*  
Alvin Toffler. “La Tercera Ola”

#### 3.2.1 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad espacial

Dejando a un lado los debates al uso del teletrabajo, en esta guía nos centraremos en todos aquellos aspectos que tengan que ver con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En la era de las Tecnologías de la Información, la flexibilidad de tiempo y distancias ya no es ciencia-ficción, y la responsabilidad de utilizar esos avances tecnológicos beneficia tanto al empleado como a la empresa. El aspecto más importante de estas variables es que el empleado tiene más control de su horario y del espacio de trabajo.

El aspecto ético de estas medidas podría plantearse ante la sospecha de que su uso fuera un subterfugio de la empresa, antesala de la desvinculación no sólo espacial, sino también laboral del trabajador. Aunque hay que tener en cuenta esta posibilidad, no podemos perder de vista el ejemplo de países como Suiza o Países Bajos, en los que el empleado no se devalúa, ni se desvía de su trayectoria por el número de horas dedicadas o el lugar físico de su trabajo, y una muestra de ello son las variadísimas parrillas de programación laboral de las plantillas de las empresas en estos países.

Así como hubo un importante trasvase de trabajadores de las áreas rurales a las ciudades producido por la Revolución Industrial, puede deducirse que como consecuencia del desarrollo de las Tecnologías de la Información -la “aldea global”- ya podemos hablar de la Revolución de la Información y de sus innumerables efectos, entre otros la posible vuelta a los núcleos rurales.

En cualquier caso, las diversas modalidades de flexibilidad laboral en el espacio suponen una gran oportunidad para lograr:

- Flexibilidad del horario de trabajo
- Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos
- Reducción del estrés
- Mayor autonomía
- Posibilidad de combinar trabajo con la atención a la familia
- Elección personal del entorno de trabajo
- Aumento de la calidad de vida
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- Mayores posibilidades laborales para discapacitados
- Posibilidad de disponer de empleados de alto valor aunque vivan a miles de kilómetros
- Flexibilidad de tiempo de localización
- Aumento de productividad.
- Disminuciones en gastos generales y espacio de oficinas requerido
- Reducción del absentismo laboral
- Posibilidad de contratar profesionales “virtuales”

Sin embargo no hay que perder de vista algunos aspectos negativos:

- Ausencia de contacto personal
- Ausencia de soporte inmediato
- Protección social y laboral más complicada
- Dificultad de control de tiempo y calidad de trabajo
- Disminución de la confidencialidad de la información
- Dificultad para mantener la estructura

Por tanto si hubiera que hablar de “protección” de este trabajador, amén de las legislaciones vigentes, es muy posible que pudiéramos inspirarnos en las demandas sindicales para este colectivo que han sido muy bien formuladas por el CWA Communications Workers of America (1990):

- Igual salario y beneficios sociales que el resto de los empleados
- Trabajo en las oficinas centrales 1 ó 2 días por semana
- Visitas de los superiores inmediatos a casa, 1 ó 2 veces al mes.
- Reembolso por parte de la empresa del equipamiento y mobiliario puesto a disposición por el trabajador
- Derecho del sindicato a inspeccionar el equipamiento (Workstations –puesto de trabajo-)
- Iguales oportunidades de promoción y derecho a la información
- Igual acceso a programas de formación y cursos
- No conversión del estado de empleado a subcontratado externo

En cualquier caso, lo más habitual será la combinación del trabajo a distancia con el presencial o simplemente la posibilidad de combinar una u otra opción en distintos momentos vitales de la vida laboral de una persona. Esto facilita sin duda no sólo la retención de talento, sino aspectos tan importantes como la conexión con la empresa en periodos de excedencia y la formación de ese trabajador.

La combinación de las tecnologías informáticas y de comunicación sientan las bases para realizar el trabajo desde casa o, al menos, sin tener que desplazarnos a diario a un centro de trabajo distante de nuestros hogares. El Teletrabajo es ya una realidad como demuestran numerosas experiencias empresariales.

En general, puede afirmarse que todos aquellos trabajos relacionados con la información, entendida en el más amplio de los sentidos, pueden realizarse sin necesidad de una presencia habitual en el centro de trabajo.

Se consideran teletrabajadores aquellos empleados de empresas, que normalmente trabajan entre 2 y 4 días fuera de la oficina, bien sea en casa, en oficinas satélite pertenecientes a la empresa o en centros de trabajo vecinales (situados cerca del domicilio del trabajador y gestionados por una tercera organización diferente a la propia empresa), evitando los desplazamientos diarios habituales desde el domicilio del trabajador hasta la oficina de la empresa.

Sin embargo, ni la propia Comisión Europea se ha pronunciado claramente. Se habla de teletrabajo como cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la

actividad laboral por Tecnologías de la Información. Telecomunicaciones y ordenadores son especialmente idóneos para los traductores, el área del diseño Gráfico, Publicidad, Informática y Comunicaciones. También es habitual en periodistas, escritores, arquitectos, ingenieros y muchas otras empresas de servicios.

El lugar donde se desarrolla total o parcialmente el TLT debería cumplir al menos las siguientes premisas:

- Ser parcialmente independiente de la ubicación de la compañía, los clientes, los recursos, etc
- Estar situado cerca de, o en el propio domicilio del trabajador
- Estar situado en una ubicación remota de la compañía, clientes, socios, etc
- Uso masivo e imprescindible de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones
- Inducir cambios en los procesos y en la organización

También hay que tener en cuenta que no todo el mundo sirve para trabajar en casa o a distancia. Se podrían exigir al menos estos requisitos:

- Automotivado y disciplinado
- Acostumbrado a su trabajo
- Buen comunicador
- Adaptable y capaz de comprometerse
- Técnicamente autosuficiente
- Conocedor de la organización para la que trabaja
- Orientado a los resultados
- Capaz de sobrevivir sin hacer comentarios con los compañeros
- Ser capaz de organizar su propio trabajo de forma autónoma
- Estar dispuesto a sintetizar su trabajo en informes
- Mantener buena relación profesional con su inmediato superior
- Disponibilidad de un espacio adecuado para el trabajo en casa
- Poder evitar distracciones del resto de miembros de la familia
- Posibilidad de delegar el cuidado de los niños (si aplicable)
- Ser capaz de evitar tentaciones...
- Poder prescindir en cierto grado de la vida social de la empresa
- Poder cambiar de horario y de lugar de trabajo (Flexibilidad)

La Legislación española no contempla de un modo expreso el teletrabajo pero tampoco lo prohíbe. Puede afirmarse sin lugar a dudas que es posible teletrabajar en España como ya se hace en algunas empresas. Un ejemplo es el programa “Mobility” de IBM.

Dos son, en el momento actual, las posibilidades. El contrato laboral con todo lo que implica de sumisión a una legislación intuitiva de los derechos de los trabajadores y el arrendamiento de servicios que permite exteriorizarlos reduciendo los riesgos para la empresa que contrata. En el ámbito laboral los convenios o acuerdos entre la empresa y los trabajadores representan un papel primordial, dada la relajación del elemento de subordinación o dependencia que caracteriza el contrato de trabajo. La óptica es distinta cuando el teletrabajo se desarrolla en casa y en aquellos supuestos en que se realiza en centros dependientes de la propia empresa o desarrollando proyectos en las sedes de las empresas clientes de la principal. En el primero

de los casos es posible enmarcar la relación, en el ámbito del contrato a domicilio, previsto en el artículo 13 de nuestro Estatuto de los Trabajadores.

Hoy por hoy, las mayores facilidades para implementar el teletrabajo se encuentran en la localización de servicios, su arrendamiento, en tanto que la libertad de pactos permite configurar la relación del modo que convenga escapando de la rigidez de la normativa laboral. En estos casos, la introducción de cláusulas de exclusividad, para proteger las informaciones de la empresa u otras que impidan la confusión de la relación con una laboral es especialmente indicada.

A diferencia del resto de Europa, donde en torno al 35% de las grandes empresas utilizan de modo habitual y reglado estas fórmulas, incluidas las pymes, España empieza tímidamente a despertar en los niveles de la Administración Pública más que en las empresas. El Congreso Global 2000 organizado en Barcelona ese mismo año fue un impulso para el movimiento IST: las Redes ciudadanas. Como resultado está el ejemplo de Jun, un pequeño pueblo de la provincia de Granada, cuyo alcalde retransmitió un pleno municipal a través de Internet para aprobar un presupuesto local después de recibir por esta misma vía sugerencias del público. Esta misma idea la pusieron en marcha en Carreño (Asturias) y Callús (Cataluña). En Cuenca a través de la iniciativa "21ideas.net" siguió la línea de otras ciudades europeas como Belfast, de promover empleo en servicios comunitarios administrados por organizaciones del tercer sistema local y basados en redes ciudadanas.

En España existen Comunidades Autónomas pioneras en este sentido. Es el caso de la Comunidad de Madrid. El Plan se aprobó en Consejo de Gobierno en Mayo/04 con el fin de promover y potenciar el uso de Tecnologías de la Información, TI, entre los altos cargos de la Comunidad de Madrid y su personal de apoyo. Por un lado, el plan incorpora nuevo equipamiento, que conforma el denominado "Kit de Movilidad", compuesto por un ordenador de mano, tipo PDA, un teléfono móvil y la puesta a disposición del directivo que lo solicite para viajes de un ligero y a la vez potente ordenador portátil, conectados todos entre sí por tecnología *bluetooth*. Además y para conocer mejor las funcionalidades y prestaciones de las herramientas ofimáticas disponibles y las de los nuevos dispositivos, se ha desarrollado nuevo material formativo que ha permitido diseñar programas de formación personalizados y flexibles que se han adaptado a la disponibilidad, necesidades y conocimientos previos de cada uno de los altos cargos que conforman el programa, disponiendo de un tutor personal del equipo de formadores de ICM que les ha ayudado en este campo. El objetivo es en definitiva aproximar de forma práctica las disponibilidades tecnológicas de la CM, en el ámbito de las TI, como instrumentos facilitadores de la gestión del directivo, implantar soluciones tecnológicas personalizadas integradas en dispositivos móviles que permitan el acceso a información estratégica en el ámbito del directivo, diseñar programas personales de formación acordes con el nivel de conocimiento y uso final de los elementos del proyecto y garantizar una línea de soporte que permita resolver las incidencias. Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Avanzar decididamente en la implantación de las TI como herramientas necesarias de la gestión directiva, al tiempo que se posibilita el acceso a la información estratégica de cada uno de los usuarios en cualquier parte, con soluciones tecnológicas personalizadas integradas en dispositivos móviles

- Mejorar la eficiencia y agilidad de la comunicación entre los destinatarios de este plan
- Conseguir que el uso de las nuevas tecnologías llegue a toda la estructura de la organización de la CM, para lo cual es básico el liderazgo en la utilización de las mismas por las capas directivas
- Dar un paso importante y decidido hacia una Administración sin papeles

Respecto al mundo de la empresa, en España es la pyme la gran asignatura pendiente. En este sentido la Cámara de Comercio Española, además de publicar un documento con recomendaciones y sugerencias "Adaptación de las empresas españolas a la Sociedad de la Información" -[www.camerdata.es](http://www.camerdata.es)-, impulsa a distintos niveles la adaptación de la pequeña y mediana empresa a esta nueva realidad.

### 3.2.2 Tabla de la flexibilidad espacial y gráfico tendencia

**Tabla 3:** Flexibilidad en el espacio. Modalidades de oficina virtual<sup>34</sup>

#### 1. Flexibilidad en el lugar de trabajo <sup>35</sup>

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

#### 2. Trabajo en casa

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

#### 3. Teledespachos en casa

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

#### 4. Videoconferencias

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

#### 5. Internet

La empresa costea para los empleados el servicio de Internet como herramienta de teletrabajo u ocio

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

<sup>34</sup> Ley 1/1995. Título 1, Capítulo 1, Sección 4ª, Artículo 13. Negociación colectiva y Contrato de trabajo a domicilio:

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

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

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

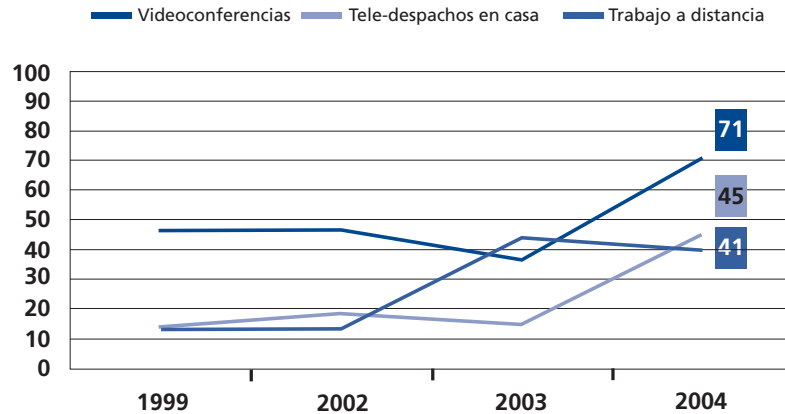
4. Todo empresario que ocupe trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de éstos un documento de control de la actividad laboral que realicen, en el que debe consignarse el nombre de trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas por la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

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

<sup>35</sup> Ley 1/1995. Capítulo 3, Art. 40.

Gráfico comparativo

## Políticas de Flexibilidad en el espacio:



## Comentario:

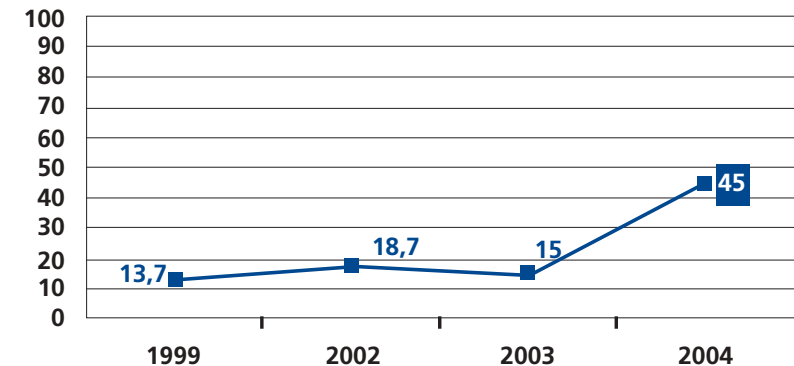
El aumento exponencial de estas medidas no supone necesariamente –como algunos piensan– una creciente deslocalización y externalización del empleo con su consiguiente precariedad. Cada vez son más las tareas que pueden realizarse de forma autónoma, no sólo respecto al equipo humano sino también al lugar de trabajo. Las videoconferencias suponen un ahorro notable en tiempo y dinero de los empleados. Los despachos satélites y también los teledespachos en casa, aunque con su potencial peligro de invasión mutua de un ámbito en otro –familiar y laboral–, suponen una interesante alternativa para combinar trabajo presencial en la oficina y no presencial cuando las circunstancias y las características del empleado –competencia, responsabilidad y autonomía– lo permiten. Nuestro mundo es más que nunca una aldea global de información, conocimiento y trabajo. La empresa debe adaptarse a esta realidad así como a la creciente corresponsabilidad de ambos cónyuges en la tareas domésticas y obligaciones familiares.

Actualmente los negocios son difíciles, los clientes exigentes y la competencia muy dura. Existe mucho estrés. ¿Qué puede dar una empresa a sus empleados? Sin duda alguna, tecnología y una cultura de flexibilidad, porque si no existe la cultura, la tensión seguirá existiendo. En segundo lugar, evitar trabajo innecesario. Por último, distribuir el trabajo de forma equilibrada entre los empleados.

## 3.2.3 Tele-despachos en casa

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

Gráfico tendencia IFREI®



## Comentario:

El fuerte repunte de esta medida en el último año no hace más que poner de manifiesto una necesidad mutua –empresa y trabajador– así como una realidad que determina las relaciones no sólo laborales sino la vida social en general: la aparición y uso de las nuevas tecnologías. Para que todas las empresas costeasen equipos a sus trabajadores –línea ADSL, portátil y móvil de empresa– las infraestructuras y el coste de las mismas deberían ser algo tan cotidiano como el agua corriente o la luz. Hasta que ese momento llegue, serán sobre todo las multinacionales y las pymes con visión de futuro y capacidad de dirigir equipos virtuales, las que optarán por esta opción.



El trabajo desde casa, la oficina virtual, es en IBM una opción más. “Aquí, el 80% del personal tiene ordenador portátil, el otro 20% no quiere que el trabajo invada su vida privada, y lo respetamos. Nuestros programas de armonización de vida laboral y familiar están auditados por una empresa externa, porque nos interesa que todo esto sea útil de verdad. El coste de todo ello, si es que puede hablarse así, lo consideramos marginal, porque tenemos comprobado que existe un claro beneficio, que es la satisfacción del empleado y, por tanto, su rendimiento”.

IBM ha sabido adaptarse no sólo a los nuevos tiempos, sino también a las necesidades particulares de cada miembro de su plantilla, siempre sin perder de vista el rendimiento y la productividad. “Hace diez años no sufríamos la enorme presión competitiva que tenemos ahora, nos íbamos todos del trabajo a las 5:30 h. Sin embargo, ahora tengo que hacer muchas veces, y a mi pesar, llamadas a los empleados a su propia casa para consultarles algún dato. Las mujeres responden muy bien a estas nuevas exigencias, son capaces de atender a más cosas a la vez, y como casi todos contamos con ordenadores personales, en cualquier momento podemos responder a una consulta”. Por otra parte, y gracias a la tecnología, “favorecemos también que los viajes sean menos largos y se pasen menos noches fuera de casa. Internet, el uso de correo electrónico y las videoconferencias lo facilitan”.

En circunstancias excepcionales, como es el caso de un hijo con una larga enfermedad, puede plantearse este modo de trabajo de una manera permanente. “Hace muy poco se planteó un caso así. El niño tenía una parálisis cerebral. La madre trabajaba en una empresa farmacéutica en la que la flexibilidad era prácticamente cero. El padre era un empleado nuestro. Le ofrecimos instalarle línea ADSL y que trabajara con un ordenador portátil desde casa hasta las 5 de la tarde. De este modo el niño no estaba sólo en ningún momento. Después nuestro empleado venía a IBM, despachaba con su jefe hasta las 6 h y seguía trabajando aquí el tiempo que considerase oportuno. Esta gestión de confianza ha funcionado al 100%”.

#### **Licenciada en Derecho 18 años en IBM RRHH-Jurídico Comercial**

*“Estudié Derecho, y llevo 18 años trabajando para IBM. Estoy casada y tengo tres hijos. Ahora sería incapaz de cambiar de compañía: las condiciones laborales, el ambiente con mis compañeros, la organización del trabajo y las facilidades que me dan para poder desarrollar mis responsabilidades y al mismo tiempo atender a mi familia, son algo que no querría cambiar por nada del mundo. Cuando tuve a mi segundo hijo cogí un año de excedencia, y no hubo ningún problema en la reincorporación, en la que durante 5 años tuve jornada reducida. Con el tercero de mis hijos volví a pedir una excedencia de un año, y cuál sería mi sorpresa, cuando me propusieron que en lugar de tener excedencia, una vez transcurrida la baja de 16 semanas, trabajase desde casa. ¡Me parecía imposible lo que me proponían! Puse una condición: un periodo de prueba de 3 meses: si yo no me adaptaba bien, o ellos no estaban satisfechos, entonces cogería la excedencia. Aceptaron y comencé a trabajar desde casa, con jornada reducida. Acudía a la oficina una vez al mes, y a veces ni siquiera eso. Fue una buena experiencia para ambas partes. Ahora trabajo jornada completa, y tengo flexibilidad para trabajar desde casa o en la oficina. De media vengo tres días a la oficina, y estoy dos días en casa, pero depende de cómo me organice. Por ejemplo, hoy me encuentras en la*

*oficina. Ayer te hubiese contestado desde casa, pero tú no lo habrías notado, porque la llamada está desviada. Veo incluso si ha habido una llamada entrante que ha abandonado el sistema, y así puedo devolver la llamada, aunque no me haya dejado mensaje. Bueno, pues ayer trabajé de 7 h de la mañana hasta las 11 h. Luego me fui con los niños a comprar los libros del próximo curso. Después comimos juntos, y mientras ellos veían una película y hacían deberes, yo volví a trabajar. Acabas trabajando lo mismo, pero en el horario que a ti te interesa. Pienso que un sistema así requiere que el empleado sea responsable y organizado. Por otra parte, no se corre el peligro del aislamiento, tal y como tanto se habla en algunos artículos, ya que estás conectado con la oficina, hablas con tus compañeros, no sólo por teléfono y por el messenger, sino cuando vienes a la oficina. Un sistema así requiere que la empresa confíe en sus empleados. Un sistema así, bien administrado, facilita el buen ambiente, la distensión de las personas y la colaboración entre los compañeros”.  
Cuando trabajas de este modo no se da tanta cabida a la improvisación, a las reuniones sin previo aviso, a las pérdidas de tiempo. Nadie se siente en la obligación de que parezca que está haciendo mucho porque identifique horas de presencia con compromiso. Nadie puede convocar una reunión ‘urgente’ –fruto de la improvisación-. Nadie convoca reuniones o grupos de trabajo a última hora del día”.*

*Además, ahora en la empresa se da el fenómeno de que el sistema ha facilitado el que muchos hombres se involucren en los deberes familiares que ‘históricamente’ correspondían a las madres. Como a veces sus esposas no disponen de tanta flexibilidad, son ellos lo que se quedan a trabajar en casa cuando el niño está enfermo. O son ellos los que acuden a una tutoría en el colegio, o los que les acompañan al médico. Esto les hace disfrutar de su papel en la familia, y además entienden mucho mejor a las mujeres que tienen estas responsabilidades en la compañía.*

*El año pasado mi padre tuvo un infarto. Mi madre está impedida, en silla de ruedas, así que normalmente era él el que cuidaba de mi madre. En ese tiempo había que cuidarles a los dos. Fue un placer y una suerte poder estar con ellos cuando más me necesitaban. Mis hermanos son profesionales, sin tanta flexibilidad horaria y de organización. Yo era la única que podía estar en el hospital por las mañanas. Me llevaba mi ordenador, y cuando mi padre dormía, yo iba trabajando, pero a la vez podía acompañarle en los ratos en los que necesitaba cualquier ayuda. Yo además en ese momento había empezado a dar servicio a un cliente en Barcelona. Le pedí a un compañero que me sustituyese en los viajes a esa ciudad, porque no podía ausentarme días enteros de Madrid. Fue el único cambio necesario para poder afrontar la situación, porque el resto de cosas ya las tenía a mi alcance con los medios que se me dan para trabajar. Fue una inmensa suerte, porque si no, no sé que hubiésemos tenido que hacer”.*

#### **Opinión del supervisor Director de RRHH Global Services IBM 10 años en la compañía**

*“Cuando asumí la responsabilidad de este puesto de trabajo ella terminaba su tercera baja por maternidad, y solicitó un año de excedencia. Yo conocía su trabajo, y sabía que era una excelente profesional, así que pensé que sería bueno para la compañía y para ella que no desconectase de su trabajo durante tanto tiempo. Además tenía claro que como madre responsable y entregada, no quería dejar desatendidos a sus hijos y su marido, así que entre*

los dos llegamos a la conclusión de que una alternativa viable era la de trabajar desde casa, e incluso, la de hacerlo a jornada reducida. Ella accedió a intentarlo, y la experiencia fue muy positiva. Esto era en el año 1997, y en ese momento las tecnologías no estaban tan desarrolladas, especialmente el ancho de banda no permitía una comunicación tan fluida como la que permite actualmente. Todas las mujeres que trabajan en mi departamento son buenisimas profesionales y muy responsables. Me da igual dónde estén y dónde realicen su trabajo: si no tienen porqué estar en la oficina y prefieren hacerlo desde casa, me parece estupendo. Todas las personas del departamento tienen línea ADSL, un ordenador Thinkpad y un móvil. Esas son las herramientas básicas para que puedan trabajar desde dónde más les interese. En el departamento organizamos cuándo hace falta que cada una de las personas esté aquí. Cuando no es necesaria su presencia, pueden elegir dónde estar. Hay tres pilares básicos sobre los que se asienta la flexibilidad en el tiempo y el espacio:

-Tecnología. Es la más fácil de conseguir, pero también es condición imprescindible. Sin la tecnología adecuada no se puede desarrollar la tarea.

-Procesos: los procesos de la compañía han de irse adecuando para que se puedan realizar de modo remoto. No en todos los departamentos es posible, pero sí en muchos. Especialmente cuando el valor añadido del empleado es su conocimiento y su experiencia. Requiere repensar algunos procesos, y ayudar a organizar el trabajo de modo más racional. Además obliga a programar: reuniones, proyectos, objetivos y acaba redundando en un bien para la compañía, porque se racionalizan muchos procesos.

-Cultura de la compañía: la cultura acaba 'materializándose' en el jefe. Es él el que ha de impulsar el que los empleados hagan uso de la flexibilidad horaria y espacial. Lo ha de impulsar primero siendo él el que la utiliza –y si realmente cree en la idea: ¡la utilizará!- Además el jefe ha de fomentar que los empleados hagan uso de la flexibilidad, porque como los que han de utilizarla son los más responsables... normalmente son los que no se atreven a pedirla. La flexibilidad da a las personas la sensación de que son dueñas de su tiempo, y en cierto modo, del proyecto que tienen entre manos. Se ha hablado mucho de que puede fomentar adicción al trabajo, porque tienes 'la oficina en casa', pero yo creo que quien antes era adicto... sigue siéndolo, y el que utiliza la herramienta porque quiere conciliar: realmente la usa para tener tiempo de calidad con la familia. Son políticas que en el fondo no cuestan dinero, pero sí que 'retribuyen'. Yo mismo ahora no cambiaría de empresa sólo por la incapacidad de amoldarme a unos esquemas rígidos, en los que otro sea quien decida el tiempo y el lugar donde he de trabajar.

Es cierto que no todas las personas son candidatas a trabajar desde casa: por la situación de su casa, por sus relaciones con su familia, o por su estilo de organización. Hay que ver si realmente va a ser un bien tanto para la empresa como para la persona. Dentro de un departamento tampoco siempre es posible el que todas las personas accedan a ello: pero sí que han de saber que se confía en ellas, y que si se les puede proveer de tecnología, y los procesos están adecuados... el jefe confía y se les dará esta opción. Eso no quiere decir que siempre vaya a ser posible.

Muchas empresas saldrían ganando, y muchos empleados estarían más satisfechos y aportarían

más. Si estos sistemas se hicieran práctica habitual dentro de las empresas, como ya ha hecho IBM después de recorrer un largo camino".

En HP existen tres niveles de empleados en este sentido:

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

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

Otro caso es el Procter & Gamble España donde trabajan desde casa los vendedores fuera de Madrid y se está abriendo la posibilidad de trabajar desde casa a más empleados con puestos de "libre ubicación". Esta opción es posible porque existe ya cultura de trabajo a distancia. La sede central de la compañía dispone de una sala de videoconferencias, y una unidad móvil. Este es uno de los casos de trabajo desde casa parte de la jornada.

### Administrativa Procter & Gamble España

"El verano pasado tuvieron que operar a mi madre. Al vivir conmigo me encontré con que salía del hospital sin poder valerse por sí misma y yo no podía atenderla, estando sola en casa.

A través del programa Trabajo-Vida que P&G contrató para ayudar en temas personales, me encontraron una auxiliar de enfermera de un día para otro a un precio muy interesante que iba a casa las horas que yo necesitaba. Al mismo tiempo P&G me permitió trabajar desde casa parte de la jornada durante el tiempo que necesité. La ayuda que recibí en un momento muy difícil con la comprensión y flexibilidad que me ofreció P&G hacen que, por un lado, mi vida tenga mejor equilibrio y además vengo al trabajo mucho más motivada. Sé que ante una situación difícil, tendré el apoyo de mi empresa y eso te hace trabajar de otra forma".

En otras empresas como Danone forma parte de la cultura de empresa. En otras, como Unilever, se da en casos puntuales por motivos personales. En Matutano desde el 1 julio del 2004 se han implantado para todo el personal –antes era sólo para los directivos– el trabajar desde casa. El Comité decidió acotar la medida, y finalmente se puede solicitar trabajar 5 días al año desde casa.

Otros, como VIPS o La Caixa, han diseñado un plan "Trabaja cerca de casa" que pretende facilitar la vida privada y familiar del empleado.

En Nokia, empresa del sector informático, con una plantilla de 150 empleados y un 35% de mujeres cuenta con un total de 80 niños, lo más novedoso es que se puede trabajar dos días a la semana desde casa previa aprobación del superior inmediato. La flexibilidad de entrada y salida es total. El 80% de los empleados usa la posibilidad de trabajo a distancia y el teledespacho.

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

Sin embargo y en líneas generales, este bloque de medidas son más difíciles de implantar en una pyme. En Ilemo Hardi, por ejemplo, tan sólo está disponible para los comerciales, cinco en total, que tienen a su disponibilidad PC, móvil y trabajan desde fuera de la oficina en la mayoría de las ocasiones.

En P&G trabajan desde casa los vendedores de fuera de Madrid y se está abriendo la posibilidad de trabajar desde casa a más empleados con puestos de "libre ubicación". La sede central dispone de una sala de videoconferencias, y una unidad móvil. Se ha realizado una prueba piloto de puesto de "libre de ubicación" para una madre de 3 hijos que ha seguido a su marido trasladado a La Coruña, ciudad en la que no hay oficinas ni gerencias ni nada, para que "tele-trabaje" desde ahí.

Para ello se ha proporcionado a la persona todo el equipamiento necesario suministrado por P&G en su casa. Su trabajo se ha diseñado para que no tenga que depender de la dinámica de oficinas, trabajará con clientes nacionales y con el departamento de Ventas.

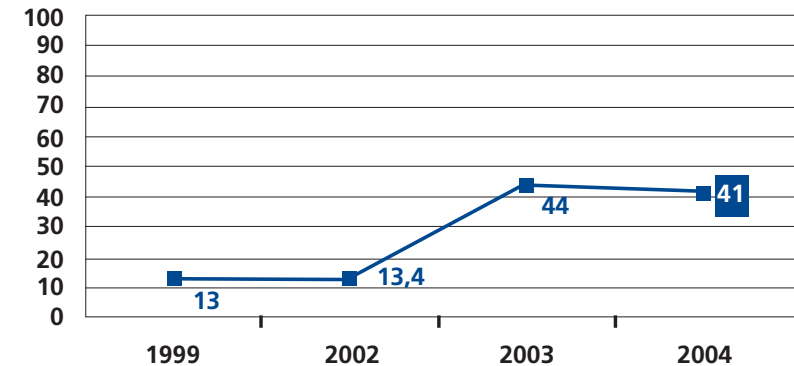
También significará trabajar de una forma distinta, para lo que se le dará un curso de formación sobre cómo trabajar remotamente de forma efectiva.

Según la directora de personal de Procter & Gamble, "la preocupación por las necesidades personales de tu empleado aumenta su nivel de compromiso hacia su trabajo y la empresa. Sin duda alguna, un empleado comprometido es un empleado más productivo. Por otra parte, estas medidas permiten a las personas tener satisfechos distintos ámbitos de su vida y ser por tanto más equilibradas, lo que de nuevo es algo positivo para la empresa".

### 3.2.4 Flexibilidad en el lugar de trabajo - Trabajo a distancia

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

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Casi cuatro millones y medio de asalariados teletrabajan actualmente en la UE bajo esta modalidad. Si se quiere sacar el mayor partido posible de la Sociedad de la Información, Europa debe afrontar el desarrollo del teletrabajo, de forma que la flexibilidad y la seguridad se equiparen y refuerce la calidad de los empleos. El teletrabajo es una forma de organizar el trabajo que puede responder a las necesidades de las empresas y de los trabajadores, pero se trata de que los teletrabajadores se beneficien de la misma protección que el personal que trabaja en los locales de la empresa. En estas circunstancias es especialmente importante la vinculación a proyectos y equipos así como la protección de datos, la vida privada, la salud y la seguridad en el empleo, la organización del trabajo y la formación. Sólo uno de cada cuatro españoles, en concreto el 25,69%, trabaja a distancia, mientras que en la Unión Europea (UE) este porcentaje se eleva al 34,63%. De hecho, España se encuentra entre los países que menos utilizan la modalidad del teletrabajo, pues únicamente supera a Italia (19,09%) y Francia (20%). Estas cifras contrastan con las de Alemania, donde el 40% de los consultados trabaja desde su domicilio. En el Reino Unido, el 27% de sus ciudadanos trabajan ya desde su hogar y el 51% desearía hacerlo. A más de la mitad de los españoles entrevistados (el 57,2%) también les gustaría que su empresa les ofreciera la posibilidad de trabajar desde su domicilio, mientras que en Europa este porcentaje es sólo del 36,35%. Tan sólo uno de cada cinco holandeses que trabaja desde su casa considera que esta situación presenta más problemas que ventajas, percepción que comparten el 27% de los suecos. En España, menos del 4% de los teletrabajadores entrevistados opina que esta modalidad de trabajo ocasiona más dificultades que beneficios.

En HP este tipo de medida está utilizada por los trabajadores ubicados en Barcelona y por los directivos que están fuera o ubicados en otros países. Disponen en su Intranet de un servicio donde indican las cosas que tienen que hacer para llegar a ser teleworker (teletrabajador), lo que tienen que hacer mientras lo son, y el qué hacer cuando quieren dejar de serlo. También dan cursos on-line para los trabajadores que trabajan desde su casa. En el 80% de los casos esta fórmula ha funcionado bien.

Antes de dar la posibilidad de trabajar desde casa o desde otra oficina de HP (por ejemplo en caso de viajes), se hace un estudio del perfil del tipo de persona adecuada para poder desarrollarlo.

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

También Sanitas ofrece la opción del teletrabajo, como consecuencia de su filosofía de la valoración por resultados; al igual que Merck, que además cuenta con el servicio de videoconferencia para determinados niveles ejecutivos. En el caso de Novartis, hay que añadir a todo ello, además ordenador portátil para trabajo en lugar remoto.

El modo de acometer esta tarea no puede ser otro que el reflejado en el relato de este director de desarrollo de HP:

*“Llevo diez años en la compañía y diez de ellos en España. Para dirigir has de escuchar a tu gente. Has de saber cuáles son sus necesidades, qué aportan a la empresa, pero también qué les puede aportar la empresa en cada momento. Para mí es muy importante estar cerca de mi gente, conocerlos y respetar sus necesidades. Somos un equipo, y en un equipo la gente ha de saber suplir en un momento las necesidades de otros -“hoy por ti y mañana por mí”, y a la vez hay que propiciar el clima adecuado para que se cree una sinergia positiva que facilite el que cada uno esté motivado, desee aportar al máximo y tenga las herramientas para hacerlo. Pienso que en situaciones en las que se plantea una necesidad del empleado, el directivo tiene que ser creativo para encontrar una solución “win to win” (todas las partes ganan): que la persona se sienta atendida en su necesidad específica, pero que a la vez la empresa también salga beneficiada. En realidad, el beneficio para la empresa muchas veces se consigue por el mayor compromiso del trabajador, su mayor predisposición a aportar y por la lealtad del empleado, que en otra situación quizás se vería obligado a dejar la empresa para buscar una solución a su necesidad, o el estrés que le produciría la situación no le permitiría rendir al máximo de sus posibilidades. Confío en mi gente. No hace falta que compruebe que lo que me dicen es real, y que sus necesidades no son ficticias. Ellos saben que si hay una emergencia pueden ir a atenderla. No hace falta pedir justificaciones, les conozco suficientemente. El día que no pudiese confiar en ellos, no podría seguir trabajando con ellos. Tengo un ingeniero jefe de proyectos. Hace dos años tuvo gemelos, y ya tenía una niña. Necesitaba mayor disponibilidad horaria para estar con su familia. ¿Le interesaba a la empresa que siguiese trabajando...? pues teníamos que adaptarnos a su nueva situación.*

*Él pidió una reducción de jornada, y se le concedió. Más adelante se ha encontrado con que debe estar más cerca de sus padres, que son mayores. La familia se ha trasladado, y ahora está demasiado lejos como para que se traslade a diario a la empresa ¿Podía trabajar desde casa...? pues la verdad, interesaba que estuviese aquí dirigiendo a su equipo, pero es cierto que su conocimiento y experiencia son difíciles de reemplazar, así que es mejor que sólo esté tres días y el resto trabaje desde casa, que quedarnos sin su aportación. Estas medidas requieren adaptación de los procesos. La tecnología lo hace posible, pero la adaptación debe ser a veces creativa y supone un esfuerzo inicial. Si te interesa mantener el equipo has de ver cómo, estudiar el modo. Yo personalmente también hago uso de las medidas que me facilitan el conciliar mi trabajo y mi vida familiar. En el entorno global en el que nos movemos en HP a cualquier hora del día pueden requerirte en un país para tratar algún tema... y he de ser flexible para después tener tiempo de calidad con mi esposa y mis tres niños”.*

Esta misma flexibilidad en el lugar de trabajo, hace posible que en casos como el de un empleado de P&G, el viernes sea un día laboral pero en otra ciudad. En este caso Málaga que era donde tenía su novia y de este modo se evitaba los atascos de salida de los viernes.

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

Varios proveedores de servicios en el sector de ordenadores afirman que es de sentido común suministrar a vendedores y a personal de servicio ordenadores portátiles, teléfonos móviles y correo electrónico/Internet, ya que pasan más horas en los despachos de sus clientes que en sus propias oficinas. Estas empresas tienen una ventaja competitiva en este punto – dada la naturaleza del trabajo de estos sectores –, al permitir flexibilidad a sus empleados con respecto al lugar de trabajo. El teletrabajo es, a pesar de todo, todavía muy infrecuente en España.

Como contrapunto está el caso en el que la flexibilidad y el trabajo a distancia hacen presuponer una disponibilidad total. Del conflicto y resolución de este caso pueden extraerse interesantes conclusiones:

#### **HP Licenciada Información y Turismo.**

**Secretaría del director General –durante 18 años-**

**Actualmente: Jefe de Comunicación Interna –desde hace 1 año-**

*“Después de tener a mi primer hijo pude continuar trabajando sin ni siquiera pedir reducción de jornada. Sin embargo, a los 22 meses, cuando di a luz al segundo, me di cuenta de que necesitaba más tiempo para estar con ellos, para cuidarlos, para disfrutar de la familia. Así que le pedí al Director General, con el que trabajaba directamente, que necesitaba poder estar más tiempo con ellos. En aquel momento yo ya llevaba diez años trabajando en HP, y*

había podido demostrar que era responsable y eficaz en mi trabajo. El Director General comprendió las razones que le expuse y accedió a ponerme un ordenador en casa, a darme un móvil, y a permitir que trabajase desde casa las horas que necesitase, mientras sacase adelante la misma tarea. La verdad es que yo no podía permitirme el dejar de trabajar. Económicamente lo necesitábamos, y personalmente para mí era algo importante el poder trabajar fuera de casa. Así que la solución de poder estar en casa siempre que uno de mis hijos estaba enfermo, el poder llevarlos al pediatra cuando lo necesitaban o el poder recogerlos en el colegio... era algo que me satisfacía mientras además yo sacaba adelante mi trabajo profesional. Pero la realidad es que al principio fue duro. Era un arma de doble filo. Yo estaba siempre accesible, siempre conectada, siempre a disposición de mi jefe. Y eso tampoco era bueno. Llegó un momento que mi jefe, sin darse cuenta, abusaba de esas herramientas. Me llamaba a cualquier hora y no concebía que no pudiese atenderle, incluso si estaba en el médico, o en una tutoría en el colegio. Me llamaba a las 12 de la noche, o me enviaba un e-mail, y esperaba contestación inmediata. Era excesivo. Llegó un momento que me estresaba más que si tuviese un horario inflexible y cerrado. Cuando estábamos llegando al límite de mis posibilidades entró un nuevo Director General. Desde el principio le expuse mi situación, la flexibilidad que me habían concedido en mi trabajo los anteriores, y él accedió a trabajar así. Con este nuevo jefe decidí poner algunos límites a mi disponibilidad, en definitiva 'educar' a mi jefe. A partir de las 7 de la tarde apago el móvil –aunque él tiene el de mi casa por si hay una verdadera urgencia-. A partir de una hora no estoy conectada a Internet, o no contesto los mail, a no ser que estemos en un proyecto que lo requiera y ya lo hayamos hablado previamente. La realidad es que no empecé a trabajar menos, o a ser menos responsable, sólo que el tiempo de mi familia pasaba a ser un tiempo de calidad: donde podía poner los 5 sentidos, donde podía disfrutar, y asimismo el tiempo para la empresa era 100% de concentración. El resultado era la misma calidad de trabajo pero mucha más calidad de vida. La verdad es que estoy muy agradecida a HP por la oportunidad que se me ha dado y por las herramientas. Yo siento que formo parte de un proyecto, que se fían de mí, que cuentan conmigo... y que saben que yo les voy a corresponder. Las herramientas son buenas y hay que aprender a utilizarlas. Todo el mundo nos habla de lo genial que es estar siempre conectado... y no nos ayudan a percatarnos de la otra cara de la moneda, y de los riesgos que entraña. Hay que aprender a utilizar bien los instrumentos, que en sí son buenísimos, y que por experiencia sé que en muchas empresas no se facilitan a sus empleados, lo que me parece un grave error".

A veces el empleado se siente forzado a estar disponible, ya que no está presente. Las consecuencias son conocidas: la invasión de la vida laboral en la familiar y viceversa. En cualquier caso, la relación entre el empleado y la empresa siempre debe plantearse como "ganar-ganar".

**Licenciada en Ciencias Políticas.  
Finlandesa.  
Nokia Global. Contract Management.**

*"Me enamoré en España, en Sevilla, así que decidí quedarme a vivir en este país. Al principio estaba en Madrid. Viajaba mucho, por España y sobretodo por otros países. Llegaba el fin de semana en Madrid... y cogía el AVE para venir a Sevilla. Llegó un momento en que nuestra*

*economía y nuestra relación sentimental empezaron a resentirse. Teníamos que mantener dos casas, muchos viajes... y cuando estábamos juntos estábamos agotados. No había muchas alternativas viables, la verdad. Mi marido trabaja en temas relacionados con la agricultura, así que él no podía 'trasladar su sede de trabajo'. Por otra parte... yo no tenía posibles trabajos en mi área en Sevilla. Así que lo que hice fue plantear a mi jefe el teletrabajo. Hasta entonces en Nokia nadie tenía la posibilidad de teletrabajar. Mi jefe era finlandés y entendió enseguida mi planteamiento. Además yo estaba trabajando para Nokia Global, y por lo tanto tampoco tenía excesiva importancia el que yo estuviese en Madrid, porque mis jefes están en Finlandia. Mi jefe apoyó mi petición, y en Madrid tuvieron que pensárselo muy bien. Por fin accedieron. Me proporcionaron una línea ADSL y un ordenador. Desde entonces trabajo desde aquí. La opción de teletrabajo no es un paraíso. Tiene sus inconvenientes. A mi modo de ver trabajas mucho más. No tienes pequeños descansos con tus compañeros, ni el aliciente de estar en contacto personal con ellos. A veces te sientes sólo. Yo gracias a Dios viajo mucho, porque si no, no lo aguantaría. Además estás siempre en la oficina. Si te llaman a cualquier hora, no puede decir que no tienes allí el dato, o que no puedes atenderles. Siempre tienes la oficina abierta. Para mí ha tenido muchas ventajas. Además quiero pensar que es una situación 'win/win', en la que yo he salido beneficiada, pero que la empresa también. Creo que si yo me voy, la empresa pierde todos mis conocimientos y mi experiencia y yo pierdo un trabajo muy interesante y gratificante. Ambos salimos ganando con esta relación. Además tengo la sensación de que ayudé a abrir una vía en Nokia. Cuando yo pedí esta posibilidad de teletrabajar, en la empresa no existía. Después de mi experiencia se abrió un 'program' por el que los empleados que lo solicitan, y siempre que es justificado y viable, pueden teletrabajar unos días a la semana. Creo que si es posible es mejor teletrabajar sólo unos días, y trabajar presencialmente el resto. Hay que entender que trabajar desde casa es una ventaja, pero que la empresa tiene que darte los medios. No sólo el PC y la línea ADSL, sino también la línea de teléfono fijo, tal y como hace cuando estás en la oficina. Si no, acabas siempre llamando por el móvil, y es más caro para la empresa. Además deberían también darte el material de oficina, etc. Son cosas pequeñas que hay que ir perfilando, porque la empresa tampoco tiene la experiencia en esto. Tengo que reiterar que el trabajar desde casa para mí es una suerte, pero que no es un lujo. Tiene unas grandes ventajas y unos costes, y hay que saber medir en qué casos es posible, y en qué casos es ventajoso para ambas partes".*

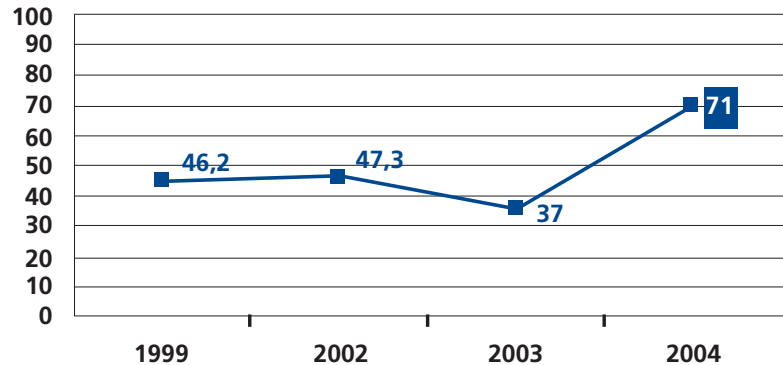
Las pymes también se acogen a estas modalidades de trabajo. En Putzmeister dependiendo de la naturaleza del trabajo los miembros de la plantilla se acogen a la posibilidad de trabajar fuera del despacho cuando las circunstancias así lo requieren. La gran mayoría de los que trabajan con ordenador tienen conexión a Internet y para los que esto no es posible se habilitan puestos para facilitar su acceso. La moderna aplicación de Intranet se va a implantar este año, y en ella hasta se podrá consultar la retribución personal.

Wincor Nixdorf es una empresa en la que no se ficha, se trabaja por objetivos y con remuneración variable. Todos tienen PC que utilizan en casa también.

### 3.2.5 Videoconferencias

**Definición:** Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con compañeros de trabajo o clientes en otras ciudades para evitar viajes.

Gráfico tendencia IFREI®:



#### Comentario:

Los sucesos del 11 de Septiembre de 2001, la baja en la economía y el aumento en los precios de los billetes de avión han acelerado el proceso de difusión de las soluciones para videoconferencias. Algunas compañías invierten en ellas porque les ahorra gastos de viaje. Otras empresas no tienen los fondos necesarios ni para las conferencias ni para viajar. Todo depende de la cultura corporativa o del estado de la compañía. Las compañías que ya tenían equipo para conferencias antes del 11 de Septiembre comenzaron a usarlo más e incluso a expandir sus sistemas, mientras que las que no lo tenían comenzaron a usar proveedores de servicios de conferencias, sobre todo de audioconferencias, cuyas ventas han aumentado un 40% desde esa fecha. La tendencia actual en los negocios es reducir los viajes no sólo porque son cansados y hacen perder mucho tiempo, sino también por la situación económica en la que estamos y por todos los recortes presupuestarios que se han hecho en casi todas las empresas. Aunque tanto las audioconferencias como las videoconferencias son cada vez más frecuentes, el audio sigue siendo más popular, por su menor inversión en tecnología. No obstante, las cifras para video no dejan de aumentar.

Algo que también está creciendo –tal vez incluso más rápidamente que el video– es la conferencia por documentos basada en web y presentación remota: un útil complemento del audio que no requiere tanto ancho de banda como el video de pleno movimiento. Y es que la web se usa cada vez más como herramienta para programar y manejar todo tipo de conferencias. Se está comenzando a reconocer que el video interactivo, lo que llamamos videoconferencias, no tiene que ser un método de comunicación autónomo. Las comunicaciones visuales pueden, y deben,

migrar para convertirse en una adición natural a las comunicaciones de voz, los mensajes instantáneos y la colaboración de datos. Los usuarios iniciarán una llamada de voz normal y luego oprimirán un botón para añadir video. Lo mismo sucederá con los mensajes instantáneos y la colaboración de datos. Esto eliminará muchas de las barreras de conducta y de toma de decisiones que existen actualmente.

En Sony la utilizan mucho porque están en una época de contención de gastos (viajes). Funciona muy bien junto al *NetMeeting* (programa de comunicación a través de una webcam).

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

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

En Matutano la utilizan mucho, no sólo a nivel internacional sino también a nivel de España y es una medida muy agradecida por los trabajadores.

En Nestlé la tienen en todas las fábricas, pero hay poca cultura en cuanto a utilización.

Danone lo utiliza para el reclutamiento en el departamento de RRHH y para algunas reuniones fuera de Europa. Se podría utilizar mucho más. El 11-S produjo un empujón en su utilización. En Nokia las videoconferencias son muy usadas entre oficinas, ahorran tiempo, dinero y noches fuera de casa.

En REE se dispone de sala de videoconferencias en cada centro de trabajo, evitando así desplazamientos innecesarios. Se facilita un portátil y una conexión desde el hogar, para directivos y técnicos. A través de la Intranet, se puede acceder a distintos servicios y permite a toda la plantilla acceder a través de la web interna a sus datos laborales, retributivos, de formación, imprimir el recibo de nómina o los certificados fiscales, realizar modificaciones en sus datos personales y consultar su póliza médica y buscar la clínica o el especialista más próximo o más adecuado.

En Wincor Nixdorf el trabajo a distancia y fuera de la oficina es muy habitual y la videoconferencia se usa sobre todo para reuniones con la matriz en Alemania, ya que las reuniones con los miembros de las distintas delegaciones (Barcelona, La Coruña, Málaga, Valencia, Las Palmas) compuestas por 4 ó 5 personas cada una suelen tener carácter presencial fomentando así el espíritu de empresa.

# Bibliografía

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

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

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

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

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

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

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

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

Allen, T. D., Organizational Barriers. In the Sloan Work and Family Encyclopedia. [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html) Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, 00178012, Vol. 78, Issue 3

Beer, M. (1992). Letters to the Editor, Harvard Business Review, May/June 1992 Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, A. (1990). Why change programs don't produce change. Harvard Business Review, Nov/Dec90, Vol. 68, Issue 6

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

Change Management Directory  
<http://www.change-management-directory.com/directory/articles/>  
Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review, vol 71, issue 6

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

Friedman, S., Thompson, C., Carpenter, M., & Marcel, D (2001). Proving Leo Durocher wrong: Driving worklife change at Ernst & Young. A Wharton Work/Life Integration Project. [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/loppr/cases.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/loppr/cases.html)

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

Greenhaus, J. H., & Singh, R. Work-family linkages. In the Sloan Work and Family Encyclopedia [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html)

Hammer, L., & Thompson, C. Work-family role conflict. In the Sloan Work and Family Encyclopedia [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html)

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

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

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

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

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

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

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

Kanter, R.M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader, No. 13 Summer 1999. [www.pfd.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html](http://www.pfd.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html)

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

Lobel, S., Measurement of Organizational Outcomes. In the Sloan Work and Family Encyclopedia [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html)

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

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

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

Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. San Francisco: Jossey-Bass

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, 54, 392-415

Thompson, C. A., Andreassi, J., Prottas, D.  
Work-Family Culture and Climate, Zicklin School of Business, Baruch College  
[www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf](http://www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf)

# Enlaces de interés

## España

Centro Internacional Trabajo Familia – IESE, Universidad de Navarra  
[www.iese.edu/icvf](http://www.iese.edu/icvf)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales  
[www.mtas.es](http://www.mtas.es) - [www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)

Comunidad de Madrid  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

Consejo de la Mujer – Comunidad de Madrid  
[www.consejomujer.es](http://www.consejomujer.es)

Ayuntamiento de Madrid  
[www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es)

Cámara de Comercio de Madrid  
[www.camaramadrid.es](http://www.camaramadrid.es)

Confederación Empresarial de Madrid  
[www.ceim.es](http://www.ceim.es)

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas  
[www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

Asociación de jóvenes Empresarios de Madrid  
[www.ajemad.es](http://www.ajemad.es)

Instituto Nacional de Estadística (INE)  
[www.ine.es](http://www.ine.es)  
Instituto de Empleo Servicio Público de Empleo Estatal (INEM)  
[www.inem.es](http://www.inem.es)

IPF (Instituto de Política Familiar)  
[www.ipfe.org](http://www.ipfe.org)

Horarios y calendarios educativos en Europa  
[www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)

Sindicato Unión General de Trabajadores  
[www.ugt.es](http://www.ugt.es)

Sindicato Comisiones Obreras  
[www.ccoo.es](http://www.ccoo.es)

Centro Sindical Independiente y de Funcionarios  
[www.csi-csif.es](http://www.csi-csif.es)

## Instituciones Internacionales de Investigación

International Center on Work and Family  
[www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp](http://www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp)

Centre for Work, Families and Well-Being  
[www.worklifecanada.ca](http://www.worklifecanada.ca)

Cornell Employment and Family Careers Institute  
[www.blcc.cornell.edu/cci/default.html](http://www.blcc.cornell.edu/cci/default.html)

Families and Work Institute  
[www.familiesandwork.org](http://www.familiesandwork.org)

Sloan Work and Family Research Network  
[www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/about.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/about.html)

Berger Institute for Work, Family and Children  
<http://berger.claremontmckenna.edu>

Catalyst – Research and Advisory Organization to Advance Women in Business  
[www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)

Kunz Center for the Study of Work and Family  
<http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>

Rutgers University Center for Women and Work  
[www.rci.rutgers.edu/~cww](http://www.rci.rutgers.edu/~cww)

Australian Institute of Family Studies  
[www.aifs.org.au](http://www.aifs.org.au)  
CESSDA – Council of Social Sciences Data Archives  
[www.nsd.uib.no/cessda/index.html](http://www.nsd.uib.no/cessda/index.html)

Council of European Studies  
[www.europanet.org](http://www.europanet.org)  
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
[www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)

European Observatory on the Social Situation, Demography and Family  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html)

International Labour Organization  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Max Plank Institute for Human Development  
[www.mpib-berlin.mpg.de](http://www.mpib-berlin.mpg.de)

New Castle Centre of Family Studies  
[www.ncl.ac.uk/ncfs/ncfs/index.html](http://www.ncl.ac.uk/ncfs/ncfs/index.html)

The Work-Life Research Centre  
[www.workliferesearch.org](http://www.workliferesearch.org)



## **Estadísticas:**

European Observatory on the Social Situation, Demography and Family  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html)

Eurostat  
[http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090,1137397&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1137397&_dad=portal&_schema=PORTAL)

European Union – Economic and Financial Affairs  
[http://europa.eu.int/comm/economy\\_finance/indicators/annual\\_macro\\_economic\\_database/ameco\\_applet03.htm](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/indicators/annual_macro_economic_database/ameco_applet03.htm)

European Union – Employment and Social Affairs  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.html)

International Labour Organization  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

OECD  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Statistik Austria  
[www.statistik.at](http://www.statistik.at)

U.S. Census Bureau  
[www.census.gov](http://www.census.gov)

U.S. Department of Labour  
[www.dol.gov](http://www.dol.gov)

World Bank  
[www.worldbank.org/data/databytopic/databytopic.html](http://www.worldbank.org/data/databytopic/databytopic.html)

## **Journals**

Community, Work & Family  
[www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp](http://www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp)

Working Mother  
[www.workingmother.com](http://www.workingmother.com)

Journal of Marriage and Family  
[www.ncfr.org/jmf/default.htm](http://www.ncfr.org/jmf/default.htm)

Journal of Applied Psychology  
<http://jap.physiology.org>

Journal of Family issues  
[www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163](http://www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163)

Journal of Vocational Behavior  
[www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws\\_home/622908/description#description](http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/622908/description#description)

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible  
**Hacia la Conciliación de la Vida  
Laboral, Familiar y Personal**

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



CONSEJERIA DE EMPLEO Y MUJER

**Comunidad de Madrid**



Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

Universidad de Navarra



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo

