

# EXPERIENCIAS EN ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CATALUÑA

**Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña**

**Bibliografía**

I. Chinchilla, Nuria, ed. II. León, Consuelo, 1961- ed. III. Catalunya. Departament de Treball IV. Fons Social Europeu  
1. Temps - Organització - Catalunya - Estudi de casos 2. Organització del treball - Estudi de casos 3. Treball i família - Catalunya - Estudi de casos  
331.31(467.1)

**Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña**

**Edición:**

Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo

**Dirección:**

Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo

**Coordinación:**

Gabinete de Comunicación del Departamento de Trabajo

**Elaboración del contenido:**

Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School



**Dirección:** Nuria Chinchilla Albiol

**Coordinación:** Consuelo León Llorente

**Colaboradores:** Manel Hernández Pujadas y Marc Grau Grau

**Traductora:** Mireia Vernet

**Diseño y Maquetación:**

CMC

**Impresión:**

CMC

**Depósito legal:**

B-48.073-2009

**Aviso legal:**



Esta obra está sujeta a una licencia Reconocimiento -No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre que se cite al autor y no se haga uso comercial. La creación de obras derivadas también está permitida siempre que se difundan con la misma licencia.

La licencia completa se puede consultar en:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.es>

# EXPERIENCIAS EN ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CATALUÑA



# Índice de Contenidos

<b>1 Presentación</b>	<b>8</b>
<b>2 Introducción</b>	<b>10</b>
2.1 Hacia una nueva dirección de las personas	
2.2 Beneficios de la conciliación de la vida personal y laboral	
<b>3 Nuevas organizaciones del tiempo de trabajo y competitividad en Cataluña</b>	<b>14</b>
3.1 Población ocupada y tasa de actividad	
3.2 Competitividad en la industria	
<b>4 Aproximación general a las políticas de conciliación de la vida personal y laboral</b>	<b>24</b>
4.1 La conciliación en Europa	
4.2 La conciliación en el Estado español	
4.3 La conciliación en Cataluña	
<b>5 La empresa catalana según el modelo EFR©</b>	<b>34</b>
5.1 Muestra del estudio	
5.2 Análisis de datos y resultados	
5.2.1 MUJERES EN PLANTILLA Y FLEXIBILIDAD	
5.2.2 TEMPORALIDAD	
5.2.3 POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD	
5.2.4 PERMISOS POR MATERNIDAD/PATERNIDAD Y POLÍTICAS DE SUSTITUCIÓN	
5.2.5 SERVICIOS, BENEFICIOS EXTRASALARIALES Y ASESORAMIENTO/FORMACIÓN	
5.2.6 PROBLEMAS MÁS FRECUENTES	
5.2.7 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN, MÁS FUERTE EN LAS PYMES	
5.2.8 PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA (I)	
5.2.9 HORARIO, PROMOCIÓN Y COMPROMISO: LOS TRES PILARES DEL MODELO EFR©	
5.2.10 PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA (II)	
<b>6 Sectores de actividad y problemas más frecuentes</b>	<b>52</b>
<b>7 Conclusiones</b>	<b>56</b>
<b>8 Prácticas de nuevas organizaciones del tiempo en treinta empresas catalanas</b>	<b>60</b>
<b>9 Bibliografía y recursos en línea</b>	<b>140</b>

# 1 Presentación

Os presentamos el documento *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña* con la doble voluntad de ofrecer a las empresas catalanas una visión general de la dinámica de la conciliación de la vida laboral y personal, y también un resumen de experiencias concretas que os ayuden a crear e implementar cambios en la organización y gestión del tiempo de trabajo.

Desde la Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo de la Generalitat de Cataluña queremos dar a conocer la necesidad de adaptar las actitudes y las rutinas de la empresa a la nueva situación social y de la nueva economía, donde las cuentas de resultados y la competitividad de las organizaciones dependen en buena parte del buen ambiente y del compromiso de las personas trabajadoras con el proyecto empresarial.

Una de las vías para alcanzar este compromiso es la aplicación de cambios significativos que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal. Los estudios demuestran que unos equipos con disponibilidad horaria, jornadas flexibles, permisos, servicios y beneficios extrasalariales cumplen con más entusiasmo y precisión sus obligaciones profesionales y que, en estas circunstancias, la dificultad para contratar personal clave, las bajas por estrés y el absentismo laboral disminuyen en porcentajes muy significativos.

Este documento hace una revisión, a grandes rasgos, del estado de la cuestión del tiempo de trabajo, desde el nivel europeo hasta nuestro entorno más próximo. También encontraréis una aproximación a diversas metodologías que promueven la conciliación y un resumen de experiencias de treinta empresas de nuestro país que destacan por la aplicación con éxito de sus propias medidas de conciliación de trabajo, familia y vida personal.

Esperamos que esta publicación sea útil y anime a las organizaciones de nuestro tejido empresarial a apostar decididamente por los cambios organizativos destinados a conseguir la igualdad de oportunidades en el trabajo y reforzar la productividad de las empresas.

**Sara Berbel Sánchez**

*Directora general de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo*

# 2 Introducción

2.1 Hacia una nueva dirección de las personas

2.2 Beneficios de la conciliación de la vida personal y laboral



El presente estudio se basa en el análisis de la situación de la conciliación de la vida laboral y personal en las empresas catalanas. La implantación de medidas para facilitar la conciliación en las empresas comporta el aumento de la competitividad, la disminución de la rotación y del absentismo, el aumento de la productividad y una mayor facilidad para atraer y retener talento.

Cada vez más, las empresas europeas invierten recursos para que su personal pueda conciliar el trabajo y la vida personal. Esto es debido al hecho de que han identificado como prioridad la captación y la retención de talento y saben que la conciliación de la vida personal y laboral les aporta competitividad y beneficios económicos.

Las iniciativas adoptadas desde la empresa son complementarias a muchas medidas aplicadas por diferentes agentes sociales, entre los cuales se encuentran el Gobierno de la Generalitat, el Estado y el resto de administraciones públicas.

De acuerdo con los diversos estudios realizados por el Centro Internacional de Trabajo y Familia (ICWF) del IESE, las cuatro formas principales de retener talento son, según la opinión de la propia plantilla:

- Las posibilidades de desarrollo profesional
- La posibilidad de conciliar la vida laboral y personal
- Trabajar en una empresa puntera
- La retribución económica

## 2.1 Hacia una nueva dirección de las personas

Tanto las empresas como la sociedad y las personas han experimentado grandes cambios en los últimos años. Desde la presentación del concepto de inteligencia emocional por parte de Daniel Goleman a finales de los años 90, se ha constatado empíricamente que la gestión de las emociones es clave para la buena marcha personal y profesional de la persona y colectiva de la empresa.

Alinear los objetivos vitales de la persona, su tiempo de ocio, su carrera profesional, sus motivaciones, su familia (hijos, hijas y ascendentes dependientes, etc.), con los objetivos y la estructura organizativa de la empresa supone sumar energías en un mercado cada vez más competitivo y globalizado que no permite la más mínima pérdida de eficiencia.

El personal que se desvincula emocionalmente de la empresa y no se compromete personalmente porque, por ejemplo, no siente que se le ofrece el trato que requiere una persona completa con vida propia más allá del trabajo y sufre lo que denominan “absentismo emocional”, puede suponer un coste para la empresa.

Las horas de presencia han de dejar de ser el criterio de compromiso con la empresa. Es un error muy grave relacionar horas de presencia con una mayor competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas en el puesto de trabajo se produce más. Más bien se da el efecto contrario: España es uno de los países donde más horas se trabaja de Europa y, a la vez, donde la productividad por hora trabajada es de las más bajas.

Para hacer las empresas más productivas se requiere más dosis de dirección por objetivos que permita una organización adaptable de la jornada laboral con una flexibilidad más grande en lo relacionado a cómo y dónde se trabaja y que se apoye en las nuevas tecnologías. El gran reto que tenemos delante es pasar de un paradigma de control de presencia a otro de dirección por objetivos que permita flexibilizar las formas sin rebajar las responsabilidades.

## 2.2 Beneficios de la conciliación de la vida personal y laboral

La conciliación aporta **beneficios simultáneamente a la empresa y a las personas.**

Nos encontramos ante una oportunidad del tipo “*ganar/ganar*”, y las empresas (grandes y PYMES) que lo han comprendido y la han puesto en práctica están obteniendo una ventaja estratégica que **se traduce en resultados económicos positivos para la organización.**

### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Mayor grado de compromiso en el desarrollo y en la productividad en la compañía
- Reducción del estrés de las personas trabajadoras y menos bajas laborales
- Reducción de los costes derivados de la rotación y bajas laborales del personal
- Mejora de la imagen pública ante clientes y potenciales clientes (externos e internos)
- Refuerzo de la capacidad de la empresa para retener y atraer el talento de los y las mejores profesionales
- Mayor facilidad para los procesos de mejora continua
- Reducción de costes de control de las personas, dirección por objetivos y confianza mutua
- Mejora cualitativa de la cultura de empresa (misión, visión y valores)

### BENEFICIOS PARA LA PERSONA

- Mejora de la autoestima y de la motivación
- Reducción de costes personales y familiares
- Reducción del estrés
- Mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida laboral y personal
- Trabajo en un entorno más cómodo y comprometido
- Menor sensación de culpabilidad por falta de tiempo para atender los planes personales
- Incremento de la ocupabilidad y mejor desarrollo de la trayectoria profesional en la misma empresa
- Mejora de la gestión del tiempo laboral, personal y familiar

# 3 Nuevas organizaciones del tiempo de trabajo y competitividad en Cataluña

3.1 Población ocupada y tasa de actividad

3.2 Competitividad en la industria

En el año 2007 no podemos referirnos a la competitividad limitándonos a dar cifras concisas de renta per cápita o de tasa de desempleo. Hoy en día, disponemos de suficientes evidencias que avalan la necesidad de aumentar el número de frentes de la competitividad: la globalización, la preservación de los recursos, la sostenibilidad de las comunidades a largo plazo, la calidad de vida, la conciliación de la vida laboral y personal, la inmigración o el envejecimiento de la población. Todas estas facetas interesan y afectan a los ciudadanos y ciudadanas que interpelan a las empresas y a los gobiernos para que diseñen sus organizaciones en armonía a estos requerimientos.

Las informaciones aquí mostradas sirven de marco para poder profundizar, más adelante, en los datos observados en Cataluña y en las conclusiones del estudio.

Las cifras, por sí solas, no traducen la realidad social y económica tal como es y, por lo tanto, no podemos visionar la compleja realidad actual con datos muy genéricos basados en la media poblacional.

Deutsche Bank ha publicado un amplio estudio, realizado en 22 países occidentales, que intenta determinar los diez factores que más influyen en la felicidad de las diferentes sociedades. Según el estudio, la felicidad es el resultado de los siguientes factores (aquí no aparecen ordenados según su importancia):

- Confianza mutua: en los países más felices la ciudadanía considera que sus compatriotas son honestos y honestas
- Baja tasa de desempleo: el paro impide la felicidad de las personas y desestabiliza el tejido social

- Libertad económica: en líneas generales, los países más destacados se decantan por los mercados flexibles
- Calidad de la enseñanza: cuantos más años de escolarización ofrece un país, mayor es la satisfacción personal de la ciudadanía
- Alto nivel de renta: las naciones más felices gozan de un PIB superior a la media aunque su influencia en la felicidad resulta limitada
- Alta tasa de ocupación de las personas mayores: la prolongación de la vida laboral está directamente relacionada con la felicidad de la sociedad
- Escasa economía sumergida: este hecho estimula la cohesión social, la eficacia de las instituciones y el control de la corrupción
- Escasa corrupción: es el indicador más sólido del adecuado funcionamiento de las instituciones públicas y sociales.

A principios de año, el presidente francés, Nicolás Sarkozy, encargó a diversos premios Nobel de Economía el diseño de un “nuevo PIB” para medir la calidad de vida de la población francesa que no estuviese únicamente basado en su crecimiento económico. Uno de los pioneros de esta tendencia es el ex primer ministro británico Toni Blair que creó una unidad especial denominada *happynomics*. En esta misma línea, la Unión Europea (UE) organizó en noviembre de 2007 la cumbre “Mas allá del PIB”. Recientemente, este ejemplo lo han seguido organismos tan insospechados como el gobierno comunista de China o el partido conservador británico.

Dejando a un lado los medios de producción y centrándonos en las personas, que es lo que interesa en esta publicación, se ha demostrado la importancia de los elementos “no tangibles” que les afectan: el hecho de sentirse bien en el puesto de trabajo, con plenitud de facultades físicas y mentales, con una formación adecuada, motivación, compromiso y capacidad de realizarse; el hecho de continuar aprendiendo, poder disfrutar de una retribución digna y poder aportar algo a la sociedad donde se vive. Todo ello hace que las personas produzcan más y mejor en la empresa.

Estos componentes han sido definidos como salario emocional y es el segundo sumando de aquello que perciben de la empresa las personas trabajadoras: salario total = salario monetario + salario emocional.

Pues bien, la posibilidad de la conciliación de la vida laboral y la personal es un factor importante constitutivo del salario emocional. La mala o nula conciliación implica problemas para la persona que repercuten directamente en la empresa donde trabaja y que ocasionan dificultades a ambas partes. Algunas de las consecuencias que se derivan de ello son:

CONSECUENCIA	PERJUICIO PARA LA PERSONA TRABAJADORA	PERJUICIO PARA LA EMPRESA CON IMPACTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS
Estrés	Enfermedad, baja laboral	Poco rendimiento, accidentes, bajas por enfermedad
Ausentismo mental		
Cansancio		
Depresión		
Poco compromiso	No gozar en el trabajo	Poco rendimiento, baja calidad del trabajo, accidentes, más rotación o mal ambiente, cosa que afecta a los otros empleados y empleadas y a la clientela
Abandono de la empresa	Síndrome de agotamiento laboral o del <i>burnout</i>	Alta rotación, altos costes de formación y captación de talentos desaprovechados
Hablar mal de la empresa	Frustración personal	Mala imagen de la empresa entre clientes, proveedores, otros empleados y empleadas, etc.
Agresividad	Frustración personal, enfermedad (drogas, etc.)	Faltas de respeto y mal ambiente que afecta a otros empleados y empleadas y a la clientela

## Salario Total = *Salario Monetario + Salario Emocional*

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las políticas y programas de salud mental relativos a trabajadores y trabajadoras de Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido los problemas relacionados con el empleo están aumentando hasta el punto de que una de cada diez personas trabajadoras sufre depresión, ansiedad, estrés o cansancio. Ello desemboca, en algunos casos, en desempleo e incluso en hospitalización (debemos tener en cuenta que la hospitalización o la baja laboral, en general, constituyen la punta del iceberg del coste y la repercusión en la competitividad que supone para la empresa la presencia de personas trabajadoras que sufren estas enfermedades en grados medios).

Un estudio sobre la proporción de personas que reconoce tener dificultades para conciliar su vida personal y laboral afirma que, en España, el 39% declara llegar demasiado fatigado a casa para hacerse cargo de las tareas del hogar; un 17% declara tener dificultades de conciliación para hacerse cargo de las responsabilidades familiares; mientras que un 3% declara tener dificultades, por problemas de conciliación, para concentrarse en su trabajo. En cambio, en Alemania los mismos indicadores arrojan los siguientes datos: El 17% llega del trabajo demasiado cansado, el 6% tiene dificultades de conciliación y el 1% declara tener dificultades de concentración en su trabajo a causa de los problemas de conciliación de la vida personal y laboral.

Otro estudio, elaborado entre 1991 y 1995 por la Sloan School of Management, demuestra que **los mejores cargos directivos dan el apoyo necesario a la vida personal y familiar de cada empleado y empleada** con lo

cual obtienen **los mejores resultados y rendimientos para su empresa**. La organización se beneficia económicamente del equilibrio cuando las personas dedican menos tiempo a actividades sin valor añadido y trabajan más productivamente. El resultado es que también se convertirán en trabajadores y trabajadoras más saludables (el caso contrario se da cuando la dirección pierde personal o sus plantillas sufren el síndrome conocido como *burnout* o agotamiento laboral).

A pesar de todo, “el amor por el trabajo es por sí mismo un antidepresivo” como asegura el psiquiatra Luis Rojas. Aunque, **el trabajo tiene la capacidad de resultar atractivo sólo si sus condiciones también lo son**. Por eso, “la vuelta al trabajo será más dura en ocupaciones con un ambiente muy negativo” como dice el profesor Iñaki Piñuel, que alerta del denominado “síndrome postvacacional”, que es una reacción normal ante la perspectiva de volver a puestos de trabajo poco gratificantes emocionalmente.

**La captación y la retención de talento es otro aspecto de vital importancia que tiene mucho que ver con la competitividad de la empresa**. Las empresas son conscientes de que el factor humano es un elemento esencial para su futuro y de que cada vez es más difícil obtener resultados satisfactorios sólo con los modelos y paradigmas de gestión empresarial que han estado vigentes hasta el momento, y que **atraer, retener y rentabilizar el talento que asegure a la empresa beneficios económicos y una competitividad sostenible, requiere la consideración de las personas en su compleja integridad individual y en su diversidad**. Diversos indicadores nos alertan del riesgo de pérdida de talento: una creciente

huida de clientela, un aumento del grado de absentismo y una alta rotación de personal. En niveles directivos pasan entre cinco y siete años antes de recuperar la inversión realizada en cada persona que se pierde, y se gasta hasta 1,5 veces el salario anual de la misma persona directiva buscando y formando a su sustituto o sustituta. Con estos datos, se concluye que la falta de capacidad de retención de talento es un problema de funcionamiento empresarial que sale muy caro, ya que se pierde capital humano específico.

Según la OCDE, la tasa de variación anual de incremento de productividad por hora trabajada en nuestro país entre 1995 y 2004 ha crecido un 0,9%, mientras que en Japón lo ha hecho un 2% y en Alemania un 1,7%. La tasa de crecimiento anual en España aún es más baja en factores como el capital físico, la tecnología utilizada, la penetración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la estrategia en dirección de personas y la organización de la producción y del trabajo. Este último indicador da una tasa de crecimiento del 0,1% en el período 1995-2002.

**En Cataluña y en España, las personas pasan demasiado tiempo en su puesto de trabajo.**

No obstante, el estudio *Managing for mediocrity. How six barriers impact productivity globally* de la consultora Proudfoot, realizado en 2004, afirma que **sólo un 61% del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es aprovechado de manera eficaz**. De acuerdo con este estudio, el coste del tiempo desaprovechado podría estar alrededor de un 8% del PIB.

Así, resulta evidente que una de las asignaturas pendientes de nuestras organizaciones es la **gestión del tiempo**, en la cual se implican factores como la **planificación y la calidad de la gestión operativa, la supervisión adecuada y eficiente, la eficacia de la comunicación, el clima laboral, la moral y la implicación de los colaboradores y de las colaboradoras, la cualificación profesional y diversos aspectos relacionados con el uso eficaz y eficiente de las TIC**.

En este sentido, el estudio del IESE ha confirmado que existe una fuerte relación entre la presencia de una cultura de conciliación de la vida laboral y personal responsable y el desarrollo de la empresa (calidad de los productos, innovación, capacidad de atraer y retener personas empleadas clave, satisfacción del personal –que se trasmite a la clientela-, crecimiento en ventas, beneficios y aumento de la cuota de mercado).

Según el índice EFR®, los sectores que permiten una mayor flexibilidad personal y familiar a sus empleados (salud, ámbito financiero y servicios en general) son también los más productivos y rentables económicamente.

Respecto a la atracción y la retención de talento, se puede hablar de una mayor movilidad en estos mismos sectores donde, además, el índice de temporalidad es alto.

En relación al absentismo, este es mayor en las empresas de más de 250 personas trabajadoras y en el sector industrial. No obstante, cuando se aplican programas de conciliación estos porcentajes se reducen considerablemente.



### 3.1 Población ocupada y tasa de actividad

La población ocupada en Cataluña en 2006 creció un 3,9% anual y la tasa de ocupación se situó en el 48,1%. La tasa de ocupación más alta se dio entre los hombres de 35 a 44 años (91,4%). Mientras que entre las mujeres, la tasa de ocupación más alta se dio en el grupo de 25 a 34 años (77%). En España, la población ocupada aumentó un 4,1% y la tasa de ocupación se situó en el 53,4%.

El sector de los servicios representaba el 62,4% de la ocupación en Cataluña, con un aumento de un 2,6% respecto al año 2005. La población femenina ocupada en los servicios incrementó un 5%, mientras que la masculina decreció un 0,6%. Precisamente es en el sector servicios donde se aplican más medidas de conciliación de la vida personal y laboral. Respecto a la industria, que representa un 23,07% de la población ocupada, también se observan diferencias por sexo; la ocupación de los hombres aumentó un 1,8% mientras que la ocupación de las mujeres se redujo un 2,3%. En referencia a la construcción, la población ocupada representó el 12,01% del total, mientras que en la agricultura representó el 2,5%. En España, la población ocupada aumentó un 4,1% con relación al año 2005.

El colectivo del sector privado en Cataluña experimentó un incremento del 5,1% mientras que el sector público se redujo un 3,6%. Por sexo, destaca la mayor proporción de mujeres en el sector público (16,6% de las mujeres asalariadas) que de hombres (9,9% del total de hombres asalariados). Este dato es importante si tenemos en cuenta las oportunidades de conciliación que ofrece el sector público. Un ejemplo de medidas pioneras en este sentido lo encontramos entre el personal trabajador de la Generalitat de Cataluña, que dispone desde el año 2005 de un mes de baja paternal y de reducción de hasta 1/3 de la jornada sin pérdida de salario hasta que el niño cumpla un año. En España, la población asalariada creció un 4,6% respecto a 2005.

	VALOR	%	HOMBRES	MUJERES
Agricultura	87,3	2,55%	70,8	16,5
Industria	788,6	23,07%	570,8	217,9
Construcción	410,6	12,01%	382,4	28,1
Servicios	2.132,3	62,4%	953,3	1.179,0
<b>Total</b>	<b>3.418,7</b>	<b>100%</b>	<b>1.997,3</b>	<b>1.441,5</b>

Unidades: Miles de personas / Fuente: Idescat

La tasa de actividad en Cataluña en 2006 fue del 62,2%, con un incremento anual de la población activa del 3,5%. Si se considera exclusivamente la franja de 16 a 64 años, la tasa de actividad llega al 76,5%. Por sexo, se observan incrementos del 2,8% en el caso de los hombres y el 4,5% en el de las mujeres.

En el conjunto de España, la población activa ha crecido un 3,3% interanual y la tasa de actividad se ha situado en el 58,3%.

## 3.2 Competitividad en la industria

### La industria catalana se enfrenta a los retos asociados a la competencia en mercados más globales con éxito.

En los últimos años, la industria catalana ha superado satisfactoriamente el proceso de integración europea y ha incrementado su cuota de mercado, a la vez que ha mantenido unos resultados razonables de rentabilidad y de salarios. El dinamismo que aporta a nuestro país la presencia de empresas de tipo familiar, multinacionales y PYMES y la diversidad sectorial de la estructura productiva catalana, son factores que propician el optimismo.

No obstante, existen dos aspectos negativos que tienen especial importancia para el futuro de los resultados:

- Caída de la productividad respecto a los países de la UE
- Reducción significativa de la capacidad de atracción de Cataluña como un país de destino de las inversiones productivas de las empresas transnacionales.

### CAÍDA DE LA PRODUCTIVIDAD RESPECTO A LOS PAÍSES DE LA UE

La competitividad en la empresa resulta de la evolución de la productividad de los factores, medida por el cociente entre el valor añadido y el uso de los factores productivos: personas y medios de producción. Los incrementos de productividad pueden ser debidos o bien a una mejor eficiencia productiva, fruto de los progresos tecnológicos o de mejoras en la gestión y en la organización de los procesos productivos (denominador más pequeño y, por tanto, capacidad de ahorrar recursos y mejorar la rentabilidad), o bien a innovaciones tecnológicas o de márketing que permitan obtener mejores márgenes de beneficio y que generen rentas por encima de los márgenes habituales o competitivos (numerador más grande y, por tanto, capacidad de vender más caro sin pérdida de cuota de mercado). **A largo plazo, no hay aumento real de competitividad si no va acompañada de mejoras en la productividad.**

En los años previos a la integración de España a la UE, los tipos de interés eran muy altos debido al hecho de que se pretendía atraer capital extranjero que permitiese pagar el elevado endeudamiento del Estado. La entrada en la UE comportó la reducción automática de los tipos de interés. Este hecho resultó positivo, así como la disminución de la deuda pública, el estímulo del consumo a crédito para los consumidores, la inversión hipotecaria en inmuebles y la reducción de los costes financieros para las empresas.

La entrada de España en la UE en 1986 redujo los costes financieros y esto permitió atraer

un flujo intenso de inversiones extranjeras directas, que entre 1985 y 1992 se multiplicó por siete, hecho que incrementó la productividad de las empresas. Posteriormente al acuerdo de los y de las agentes sociales, se llevó a cabo una política de contención salarial y de fomento de la flexibilización en la contratación laboral que ha conseguido mantener un crecimiento del salario real por persona trabajadora al crecimiento de la productividad, y comportó la creación de empleo.

No obstante, para la industria catalana todos estos factores positivos no se han traducido en una mayor productividad. Al contrario, la productividad aparente del trabajo de la industria catalana ha caído 12 puntos en relación al resto de la UE. A corto plazo, esta menor productividad se ha visto compensada con un incremento de la ocupación y de las ventas, pero se trata de una evolución a medio y largo plazo.

Actualmente aparecen nuevos factores externos en el entorno que afectan al desarrollo industrial y a la industria catalana: la globalización, caracterizada por el encorsetamiento de las transacciones internacionales, la introducción masiva de las nuevas tecnologías, la apertura de los mercados de bienes y servicios, y el progresivo desplazamiento del centro económico mundial a la región Asia-Pacífico.

Cataluña presenta un sector industrial muy diversificado, ligeramente por encima de la media de la UE y claramente por encima del resto de España. Esto hace que sufra menos riesgos en el caso de una crisis sectorial determinada, y que ésta tenga menores consecuencias en toda la economía.

Aunque la teoría económica afirma que los procesos de integración económica pueden favorecer la concentración geográfica de la actividad, en Europa no se está produciendo un cambio importante en la distribución industrial. Parece que las diferencias culturales e institucionales, y las acciones de los gobiernos para mantener las industrias en sus territorios, están frenando los procesos de concentración.

• **Los indicadores utilizados para medir la competitividad industrial catalana son:**

- *Cuota de mercado de la industria catalana en la UE*
- *Productividad aparente del trabajo (valor añadido bruto industrial dividido entre el número de empleados)*
- *Evolución de los precios relativos de las importaciones y exportaciones industriales (este indicador ayuda a averiguar si la competitividad industrial se consigue vía precios o vía diferenciación del producto/calidad/innovación)*
- *Índices de ventaja comparativas reveladas (IVCR). Mejoras en los IVCR indican los aumentos de cuota en los mercados internacionales.*
- *Evolución de la concentración geográfica de la producción por sectores*
- *Competitividad para atraer, retener y realizar inversiones productivas*

• **Los resultados por sectores son:**

Seis sectores de la industria catalana incrementan cuota de penetración en la UE de los 27:

- *Minerales no metálicos (arrastrado por la construcción)*
- *Metalúrgico (sector atomizado de capital catalán)*
- *Fabricación de material de transporte (dominado por empresas multinacionales)*
- *Química*
- *Maquinaria*
- *Mecánica*

Otros seis sectores de la industria catalana pierden cuota de penetración en la UE de los 27:

- *Manufacturas diversas*
- *Máquinas de oficina*
- *Equipamiento eléctrico*
- *Electrónica*
- *Alimentación*
- *Madera y corcho*

Comparando la situación de la competitividad de la industria catalana con los sectores más flexibles y conciliadores con la vida laboral y personal de las 600 empresas catalanas que se presentan en este documento, se han observado los siguientes resultados que indican correlación positiva entre los bajos niveles de conciliación de la vida laboral y personal entre la plantilla y disminuciones en la cuota del mercado del sector:

SECTOR	CUOTA DE MERCADO	NIVEL DE CONCILIACIÓN (A, B, C o D) <sup>1</sup>
Madera y corcho	Baja	D
Equipos electrónicos	Baja	D
Equipos eléctricos	Baja	D
Alimentación	Baja	C
Metalurgia	Sube	C
Química	Sube	C
Construcción	Sube	B

<sup>1</sup> Nivel de conciliación A es el más alto, y el D, el más bajo

## REDUCCIÓN DE LAS INVERSIONES DE EMPRESAS INTERNACIONALES EN CATALUÑA

En esta última década, Cataluña ha pasado de ser receptora neta de capitales a ser emisora, a causa de la pérdida de atractivo de Cataluña respecto a otros países como resultado del incremento constante de los flujos globales. Por otro lado, se ha producido un gran crecimiento de las inversiones de las empresas catalanas en el exterior.

Para que una región sea atractiva para la inversión extranjera, los factores de producción han de ser más abundantes y competitivos que en los países de origen de la inversión. Estos factores pueden ser los clásicos reconocidos por la teoría del comercio internacional: mano de obra, recursos naturales, etc. Pero también **hay factores identificados más recientemente como importantes: clústers de sectores de clientes y proveedores, redes comerciales potentes, sistemas de investigación, desarrollo e innovación integrados con las industrias, buenas comunicaciones, amplio mercado laboral, interconectado y sofisticado con relación a la cualificación de las personas, calidad de vida de la población, etc.**

Respecto a la deslocalización, Cataluña presenta un fuerte riesgo en los sectores de máquinas de oficina, instrumentos, equipos eléctricos, electrónicos, y fabricación de material

de transporte (tres sectores que representan el 16% de la producción industrial catalana), además de subsectores del textil que ya están sometidos a un proceso de deslocalización.

En la economía globalizada donde tienen que competir nuestras empresas, los bajos costes de producción, la calidad del producto y las altas cuotas de productividad difícilmente pueden ser asumidos de manera sostenida si no se considera la persona como un todo indivisible que tiene que tener resueltos los problemas de conciliación de la vida laboral y personal.

**El reto para la industria catalana** consiste en llevar a cabo las siguientes acciones estratégicas:

- Reducción del déficit de infraestructuras públicas
- Mejora de la educación la I+D+I y la calidad del mercado laboral
- Internacionalización
- Incremento de la dimensión de las empresas para poder acceder a mercados globales
- Mejora de la conciliación en las empresas
- Mejora de la organización horaria de la sociedad (por ejemplo, adaptación de los horarios de trabajo y ocio a los horarios europeos)

# 4 Aproximación general a las políticas de conciliación de la vida personal y laboral

4.1 La conciliación en Europa

4.2 La conciliación en el Estado español

4.3 La conciliación en Cataluña

## 4.1 La conciliación en Europa

La conciliación de la vida personal y laboral en Europa tiene una cierta complejidad temática, ya que requiere el análisis de diversos contenidos, preferencias e interpretaciones. La comparativa de datos es un ejercicio difícil, ya que no hay un “cuestionario estándar de conciliación europeo” para todos los países. Asimismo, existen unas directrices publicadas por la Oficina Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT), diseñadas con la finalidad de desarrollar el proyecto de Encuestas Armonizadas Europeas sobre la Ocupación del Tiempo. La encuesta del Uso del Tiempo (2002-2003) del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Estadística del Uso del Tiempo (2002-2003) del Instituto de Estadística de Cataluña (IDES-CAT) se diseñaron siguiendo las directrices europeas y, por lo tanto, suponen avances que facilitan la comparación a nivel europeo.

Las encuestas sobre usos del tiempo son un método de análisis para conocer cómo utilizan el tiempo las mujeres y los hombres y, más particularmente, para profundizar en el análisis concreto del tiempo de trabajo, y nos proporcionan información sobre quién hace el trabajo (mercantil y doméstico) y cómo se distribuyen estos trabajos a lo largo del día en función de las características personales y familiares.

Las encuestas permiten ver los desequilibrios del actual reparto del tiempo en función del género y hacen visible la necesidad de facilitar la conciliación de la vida personal y laboral, tanto de hombres como de mujeres, para avanzar en la igualdad de oportunidades en el trabajo.

Las fuentes comunitarias asumen una **visión multifocal de la conciliación** que, como mínimo, cuenta con los siguientes elementos que satisfacen las demandas de las personas trabajadoras:

- Permisos parentales e interrupciones en las carreras profesionales
- Trabajos a tiempo parcial, incluyendo el trabajo compartido (*job sharing*) y contratos de duración determinada
- Acuerdos y normas de distribución flexible del tiempo de trabajo, así como semanas de jornada comprimida y de cómputo anual.
- Sistemas de trabajo a domicilio o teletrabajo
- Servicios públicos privados de atención a los menores y a las personas dependientes.

La primera propuesta directiva sobre el tema que nos ocupa data del año 1983, donde se define, en primer lugar, la corresponsabilidad implícita de los dos progenitores y se hace referencia a las personas potencialmente beneficiarias del permiso parental, sean hombres o mujeres.

Las directivas comunitarias son el instrumento jurídico comunitario que obliga a los estados miembros respecto al resultado que se tiene que obtener, que exige una transposición del ordenamiento jurídico nacional y que deja cierta libertad respecto a la forma y a los medios de su aplicación. Por lo tanto, la heterogeneidad en las legislaciones de los estados miembros de la UE puede ser notoria. Así, tomando como ejemplo las características del permiso parental, hay estados que no imponen una antigüedad determinada o periodo previo a la prestación de servicios: Noruega, Italia, Eslovaquia, Austria, Finlandia y Letonia; otros condicionan el permiso al hecho de contar con un año de antigüedad: Bélgica Liechtenstein, Francia, Grecia, Irlanda, Reino Unido, Holanda y Luxemburgo; un tercer grupo lo concede

a partir de los ciento ochenta días: Islandia, Suecia, Polonia y Portugal; y un cuarto a partir de los siete meses: Lituania; mientras que en Alemania hay suficiente con que se trate de personas ocupadas.

En Consejo de la UE aprobó en su cumbre de marzo de 2006 el Pacto Europeo para mejorar la igualdad de género en las siguientes áreas:

- Disminuir las diferencias de género y combatir los estereotipos de género, tanto en el mercado laboral –diferencias salariales, diferencias en la ocupación y segregación– como en la vida privada y la sociedad en general
- Promocionar un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada para todas las personas
- Dar apoyo a la perspectiva de género

En octubre de 2006, la Comisión hizo una consulta con *partners* sociales destacados para mejorar la situación de la conciliación entre el trabajo y la vida privada, incluyendo permisos, cuidado de descendientes, cuidado de ascendientes y personas discapacitadas, promoción de centros de calidad para la atención de menores, etc.

**En diciembre de 2006 se estableció la urgencia de redefinir el concepto de trabajo estándar. Es necesario superar la idea que trabajar significa total disponibilidad del trabajador ante las demandas de la empresa. La cuestión de la reconciliación del trabajo y la vida privada es una cuestión social que afecta a todos, independientemente de su género.**

• Las principales directivas de la Unión Europea en materia de igualdad entre mujeres y hombre son:

- 75/117/CEE, para armonizar las legislaciones de los Estados para la igualdad de retribución

- 76/207/CEE, de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional

- 79/7/CEE, sobre la aplicación del principio de igualdad de trato en materia de seguridad social

- 86/613/CEE, sobre igualdad de trato en actividades autónomas, así como la protección de la maternidad

- 92/85/CEE, acción de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que acabe de tener un hijo o una hija o en periodo de lactancia.

- 97/80/CE, sobre la carga de la prueba en casos de discriminación basada en el sexo

- 2004/113/CE, sobre la igualdad de trato entre hombre y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro

- 2006/54/CE, sobre la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de trabajo y ocupación (refundición)



## 4.2 La conciliación en el Estado español

Es interesante mencionar que el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) dispone de un Plan Concilia para más de 500.000 trabajadores y trabajadoras de la Administración General del Estado. Algunas medidas de este plan son:

- Límite de salida a las 18 horas como muy tarde, con una interrupción mínima para comer
- Posibilidad de jornada reducida para padres y madres con descendientes menores de 12 años
- Horarios más flexibles para familias monoparentales
- Reducción de jornada durante un mes para atender a los y las familiares enfermos y enfermas
- Excedencia de hasta 3 años
- Posibilidad de formación continua durante los permisos de paternidad, maternidad y excedencias
- Fomento, en la medida de lo posible, del teletrabajo

En un estudio piloto interno realizado por el MAP se ha constatado que la modernización de hábitos y relaciones laborales y **la incorporación del trabajo por objetivos que se desarrollaron con la implantación del Plan Concilia ha supuesto mejoras personales y productivas con resultado de coste cero.**

### LA LEY DE IGUALDAD

La igualdad es un derecho universal, reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos y es un principio estrechamente vinculado al ejercicio de la ciudadanía en las sociedades democráticas. En este sentido, la Ley de Igualdad ha supuesto un gran avance porque contribuye a eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres y a crear las bases para un modelo de cohesión social basado en la igualdad de oportunidades.

La **Ley orgánica 2/2007, de 22 de marzo, de igualdad efectiva de mujeres y hombres** tiene las siguientes finalidades:

- Efectividad del principio de igualdad de trato y oportunidades
- Eliminación de la discriminación contra las mujeres
- Consecución de una sociedad más democrática, justa y solidaria

Para conseguirlo, la Ley determina los siguientes **objetivos**:

- Prevenir y penalizar las conductas discriminatorias contra las mujeres (el bien protegido es la mujer)
- Prevenir y penalizar las conductas de persecución
- Potenciar las medidas de conciliación de la vida personal y profesional (paternidad + jornada + maternidad)

- Potenciar la corresponsabilidad en las tareas domésticas y en la atención a la familia entre mujeres y hombres
- Garantizar la presencia efectiva de las mujeres en los diferentes ámbitos empresariales, políticos y económicos. Aquí se incluye el nuevo concepto de “presencia equilibrada con la regla del 60/40, que insta a que ninguno de ambos sexos tenga una presencia inferior al mencionado porcentaje”

## LOS PLANES DE IGUALDAD

La Ley obliga a las **empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras** a negociar planes de igualdad con los y las representantes de las personas trabajadoras.

Artículo 45: *“Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, y con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma en que se determine en la legislación laboral”.*

Los planes de igualdad de las empresas con un **conjunto ordenado de medidas**, adoptadas después de realizar un **diagnóstico de situación**, tendentes a conseguir la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

Los planes de igualdad fijarán los **objetivos concretos** de igualdad a conseguir, las **estrategias y prácticas** a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de **sistemas**

**eficaces de seguimiento de los objetivos** fijados.

Uno de los ejes del trabajo de los planes de igualdad es la promoción de acciones que contribuyan al impulso de una nueva cultura del desarrollo económico que, en su turno, favorezca la reorganización del tiempo de trabajo y facilita la conciliación de la vida laboral y personal de todas las personas trabajadoras. El actual prestigio del presencialismo en el trabajo en nuestra sociedad se traduce en interminables jornadas laborales, del todo incompatibles con la vida personal y las responsabilidades familiares. Estos desequilibrios también condicionan la competitividad de las empresas y, en este sentido, los planes de igualdad son una oportunidad de mejora, tanto para la empresa como para las personas trabajadoras.

**Materias objeto de los planes de igualdad:**

- El acceso al empleo, incluidos los procesos de selección de personal y las condiciones de contratación
- Las condiciones de clasificación profesional y de promoción económica profesional y la formación
- Las retribuciones
- El tiempo de trabajo. De manera que se favorezca una distribución equilibrada del tiempo y las responsabilidades laborales, familiares y personales entre mujeres y hombres.
- La formación específica en materia de igualdad
- El acoso sexual y el acoso por razón de sexo

### 4.3 La conciliación en Cataluña

La conciliación de la vida personal y laboral tiene que ir acompañada de un cambio de mentalidad que deje atrás la cultura presencialista en la empresa y que incorpore nuevos valores basados en la confianza, el compromiso, la satisfacción y la competitividad. El predominio del modelo de participación dual requiere un replanteamiento de los horarios, teniendo en cuenta que todas las personas tienen responsabilidades familiares y sociales.

Por esto, desde el Departamento de Trabajo se promueve un nuevo modelo de cultura del trabajo basado en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y una nueva organización del tiempo de trabajo. Los planes de igualdad son una herramienta a través de la cual se pueden ir introduciendo estos cambios.

Hasta el año 2008, la Generalitat ha dado apoyo a 167 compañías para crear los planes, y a 57 para constituir la figura del agente de igual-

dad. En total el Gobierno de Cataluña ha aprobado 224 proyectos con una clara tendencia al alza año tras año.

Uno de los objetivos del Departamento de Trabajo es incentivar a las empresas para que adopten medidas para fomentar la igualdad en el ámbito de las relaciones laborales, la redistribución del tiempo y la mejora de la conciliación de la vida personal y laboral, así como la promoción de la paridad de mujeres y hombres en todos los estamentos de las organizaciones mediante el apoyo en el diseño de los planes de igualdad.

Además de las empresas obligadas por ley y las que han recibido ayudas para la implementación de los planes de igualdad, muchas otras se han sumado por iniciativa propia al cambio social y de mentalidad empresarial que implica la igualdad entre todas las personas trabajadoras en la elaboración de sus propios planes.

	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Agentes para la igualdad	4	7	20	26	<b>57</b>
Planes para la igualdad	11	22	54	80	<b>167</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>74</b>	<b>106</b>	<b>224</b>

• **¿Cómo afecta a las empresas la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres?**

La Ley explicita que las empresas deberían de:

- *Garantizar la igualdad en el acceso al trabajo y el desarrollo de la carrera profesional*
- *Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral*
- *Fomentar la formación en igualdad*
- *Promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de selección y valoración*
- *Establecer medidas efectivas de protección ante el acoso sexual o el acoso por razón de sexo*
- *Establecer medidas efectivas para eliminar la discriminación retributiva directa o indirecta por razón de sexo*

• **Negociación colectiva e igualdad**

La Ley 3/2007, de 22 de marzo, establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y a adoptar medidas que **se deberán negociar, y en su caso acordar con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras** para evitar cualquier tipo de discriminación en su organización entre mujeres y hombres.

Entre los ámbitos de actuación que menciona la Ley para promover la igualdad de oportunidades aparece la obligatoriedad para un determinado tipo de empresas de elaborar e implementar planes de igualdad que deberán de incluir la promoción de medidas que permitan **“la ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación de la vida laboral y personal”**.

	ÁMBITO DE LOS CONVENIOS	NÚMERO
Sectoriales	Cataluña o supranacionales	51
	Provincia de Barcelona	47
	Provincia de Girona	15
	Provincia de Lleida	15
	Provincia de Tarragona	30
	<b>Total sectoriales</b>	<b>158</b>
Empresa o grupo de empresa	Convenios de empresa o grupos de empresas	995
<b>Total convenios</b>		<b>1.153</b>

Desde la Generalitat de Cataluña se fomenta la colaboración con las organizaciones sindicales y la patronal para promover la presencia de mujeres en las mesas de negociación y el fomento de la perspectiva de género en los convenios.

**La negociación colectiva deberá desarrollar un papel fundamental en la mejora de la conciliación de la vida personal y laboral. La negociación de los planes de igualdad es un buen instrumento para avanzar en esta materia.**

• **Modelo 6 «C» de la Conciliación: método de gestión del tiempo en la empresa**

Este modelo es una de las primeras metodologías existentes para implantar, medir y mejorar la conciliación en las empresas y se creó y distribuyó desde el **Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña**. Esta herramienta está preparada para facilitar la elaboración de planes de reorganización del tiempo según las características específicas de la organización.

Con este manual, la Generalitat quiere dar respuesta a los retos que en este ámbito deben afrontar las empresas para combinar la necesaria **mejora de la competitividad de la calidad de vida de su personal**, que es una de las claves para contratar y retener a los trabajadores y trabajadoras.

Este sistema es interactivo y permite a cada empresa crear un **plan de conciliación ajustado a sus necesidades**, teniendo en cuenta variables como el sector, el volumen o la proporción de edad y sexo de los integrantes de la plantilla.

**El Modelo 6 «C» de la Conciliación propone acabar con algunos de los mitos que acompañan estas políticas.** Así el sistema demuestra que **todas las empresas, no únicamente las grandes, pueden aplicar medidas de conciliación**, aunque su potencial será mayor o menor en función de las variables. El método de las 6 «C» es aplicable a todas las empresas, y particularmente recomendable para aquellas que cuenten con más de 10 personas en plantilla.

Otra de las ideas preconcebidas y falsas que se propone afrontar este método es aquella según la cual, cuantas más medidas de conciliación existen, menor es la productividad. Numerosos estudios demuestran justamente lo contrario: una **mayor autonomía de la plantilla a la hora de organizar su vida laboral tiene como consecuencia un incremento de la eficacia**.

La iniciativa impulsada por la Generalitat de Cataluña tiene como objetivo que tanto hombres como mujeres puedan disponer de tiempo para asumir de forma igualitaria sus responsabilidades familiares y personales.

Actualmente, las dificultades para gestionar el tiempo para cuidar de las personas dependientes lleva a muchas mujeres a abandonar su actividad laboral de forma temporal o definitiva. La **generalización progresiva de las políticas de gestión del tiempo permitirá mantener o incorporar más mujeres en el mercado laboral** y evitar que su promoción dentro de una empresa se vea dificultada por razones que no tienen ninguna vinculación con su valía profesional y se pierda todo su talento.

## Las 6 «C» de la Conciliación

Las 6 «C» de la Conciliación es un método de gestión del tiempo de trabajo dirigido a dar pautas y herramientas a las empresas para incorporar medidas tendentes a facilitar la conciliación de las personas trabajadoras, conscientes de que mejorar su calidad de vida es mejorar y optimizar la productividad de la empresa. Son seis pasos que se materializan en los seis puntos siguientes:

1. **Compromiso:** la elaboración del plan empieza evaluando el compromiso de la empresa con esta iniciativa. Para ello tiene que elaborarse un cuestionario y es importante que el equipo de dirección reflexione sobre sus implicaciones antes de rellenarlo. También se recomienda **crear un equipo de trabajo en el que esté presente la dirección, los trabajadores y las trabajadoras.**
2. **Capacidad:** el objetivo del plan tiene que ser establecer **cuál es el potencial de la empresa** en el momento de aplicar políticas de conciliación. Esto se determina en función de su estructura, las actividades y el perfil del personal de la empresa (media de edad, número de trabajadores y trabajadoras, número de hijos e hijas de los empleados y empleadas, nivel de formación, antigüedad, lugar de procedencia, etc.). También se tiene que elaborar un perfil de la compañía, teniendo en cuenta el volumen plantilla, el sector, el tipo de actividad, el número de centros de trabajo y la organización de los horarios y turnos de trabajo.
3. **Concreción:** posteriormente es necesario conocer con concreción **qué quieren hacer las empresas** a partir del diagnóstico efectuado.
4. **Confianza:** la cuarta «C» de este modelo hace referencia a la confianza, en el sentido de que se tienen que **abrir canales de comunicación** en la empresa, así como establecer **mecanismos de participación** de las personas, para garantizar que los cambios de hábitos y rutinas que supone la aplicación de un plan de conciliación de la vida personal y laboral cuenten con el máximo apoyo posible. Para impulsar la colaboración es bueno que, por ejemplo, cada aspecto sea trabajado por un grupo de trabajo diferente. De esta manera, se podrá conocer directamente la realidad a través de los interesados e interesadas, se obtendrán opiniones sobre situaciones concretas y se apuntarán posibles soluciones.
5. **Coordinación:** la quinta fase es aquella donde se establecen las prioridades, se marcan **objetivos de mejora** (tanto cualitativos como cuantitativos) y un **calendario de actuación**. Este apartado, como la información previa introducida en el sistema, permite conocer el grado de cumplimiento de la empresa de los ejes de igualdad. El color verde aparece si se cumple más del 75%; el amarillo, si se encuentra entre el 50 y el 74%, y el rojo, si es menor del 49%. Dependiendo del porcentaje obtenido, se pueden ofrecer hasta 24 medidas diferentes de conciliación. Por otro lado, también se recomienda a las empresas que consulten el catálogo de medidas que corresponde a cada eje, que es un resumen de los 45 grupos de propuestas.
6. **Continuidad:** la última fase tiene que garantizar, mediante el análisis y la evaluación continua, **la implantación del plan**. Además, es recomendable que una vez aplicadas las medidas propuestas, se borran los datos y se comienza de nuevo el proceso, introduciendo la nueva información. Por otro lado, la sexta fase tiene que servir para mejorar las medidas ya adoptadas y ajustar su aplicación. Debemos destacar que este sistema, además de estar disponible en la página web del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña, permite realizar impresiones de cada fase del proceso para tener, al final del proceso, un plan conciliador completo.



# 5 La empresa catalana según el modelo EFR©

## 5.1 Muestra del estudio

## 5.2 Análisis de datos y resultados

5.2.1 Mujeres en plantilla y flexibilidad

5.2.2 Temporalidad

5.2.3 Políticas de flexibilidad

5.2.4 Permisos por maternidad/paternidad y políticas de sustitución

5.2.5 Servicios, beneficios extrasalariales y asesoramiento/formación

5.2.6 Problemas más frecuentes

5.2.7 Liderazgo y comunicación, más fuerte en las PYMES

5.2.8 Preguntas realizadas a las empresas de la muestra (I)

5.2.9 Horario, promoción y compromiso: los tres pilares del modelo EFR©

5.2.10 Preguntas realizadas a las empresas de la muestra (II)



En el estudio sobre 600 empresas catalanas que se presenta a continuación se ha utilizado el modelo de Empresa Flexible y Responsable (EFR©), que es una de las metodologías existentes para promover la conciliación de la vida laboral y personal en las empresas.

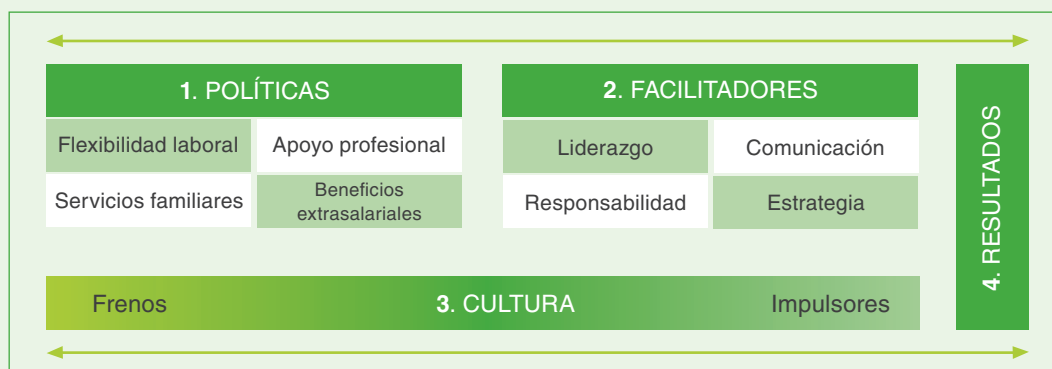
El modelo EFR© desarrollado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE (ICWF), clasifica a las empresas en cuatro grupos, de menos a más conciliadoras:

- **D:** empresa sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (falta de políticas flexibles y responsables).
- **C:** empresa discrecionalmente contaminante (tienen algunas políticas pero las aplican poco).
- **B:** empresa discrecionalmente enriquecedora (tienen políticas y existen algunas prácticas y una cultura flexibles y responsables).
- **A:** empresa sistemáticamente enriquecedora (su cultura de políticas es flexible y responsable).

Con este modelo cada empresa puede:

- **Identificar las necesidades actuales de conciliación de la vida laboral**, personal y familiar de las personas que conforman la organización y prever su evolución futura.
- **Conocer el grado de satisfacción** de las personas trabajadoras hacia las políticas de conciliación implantadas en la empresa.
- **Saber si se obtienen las ventajas** esperadas para poner en marcha acciones de conciliación.
- Verificar el funcionamiento de los **canales de comunicación** interna en la organización respecto a los temas de conciliación.
- Identificar **oportunidades de mejora**.
- **Evolucionar** hacia una cultura empresarial flexible y responsable.

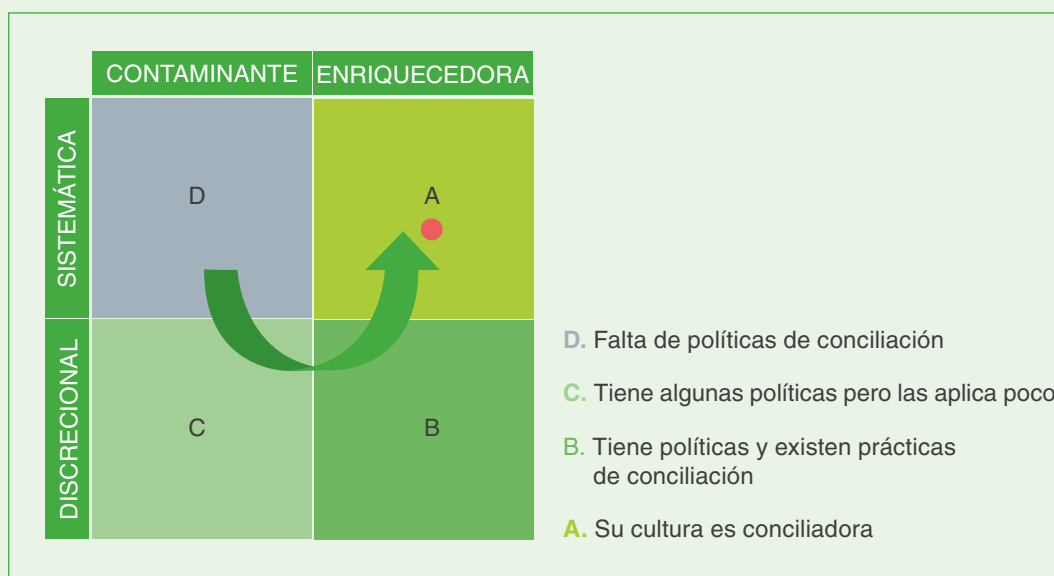
Los elementos que se contemplan en el modelo EFR© y en el cuestionario de autodiagnóstico son los siguientes:



- Las políticas son las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa: políticas de flexibilidad laboral, políticas de apoyo profesional, políticas de servicios familiares y políticas de beneficios extrasalariales.
- Los facilitadores son los elementos que ayudan a las organizaciones a generar el cambio y a crear una cultura organizativa flexible y responsable. Éstos son: liderazgo, comunicación, responsabilidad y estrategia, analizados tanto en su diseño como en su implantación.
- La cultura de la organización, dentro de la cual se descubren los frenos y los impulsores del cambio hacia un mejor contexto empresarial para la conciliación.

Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa que, finalmente, se sitúa en algún punto dentro de la siguiente matriz y, desde aquí, puede decidir su propia evolución.

Para clasificar a las empresas en estos cuatro niveles se utiliza un índice, con escala de 0-100, que se obtiene combinando las respuestas al cuestionario con unos pesos establecidos a partir de la importancia que concede el modelo EFR© a los diferentes elementos del cuestionario. La clasificación usada por las empresas grandes es  $D \leq 30$ ,  $30 < C \leq 50$ ,  $50 < B \leq 70$  y  $A > 70$ .



Clasificación de empresas en el modelo EFR©

## 5.1 Muestra del estudio

Para este estudio, se ha utilizado una muestra de 600 empresas catalanas (500 grandes empresas y 100 PYMES) que han respondido el cuestionario diseñado por IESE sobre el nivel de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Posteriormente, se han seleccionado 30 empresas y se ha realizado una entrevista con los y las responsables de recursos humanos para exponer con más detalle qué políticas de conciliación se llevan a cabo. Estas empresas son las que se encuentran en los rangos más altos, tanto del cuadrante A como del cuadrante B.

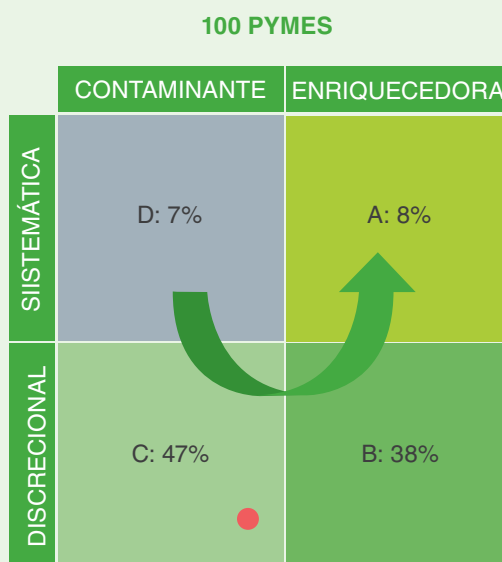
## 5.2 Análisis de datos y resultados

En la muestra de 600 empresas catalanas analizadas, en general las PYMES presentan algunas dificultades específicas en la aplicación de medidas de conciliación como por ejemplo: la jornada reducida, la ausencia por emergencia familiar, la reinserción post-permiso, los servicios de asesoramiento legal y financiero y el apoyo del sindicato. No obstante, las PYMES aplican en una mayor proporción ciertas medidas de conciliación, como el horario flexible, las vacaciones flexibles, así como medio día libre a cambio de alargar la jornada. También en las PYMES, el porcentaje de personal directivo sensibilizado respecto al equilibrio entre trabajo y tiempo personal es superior y da ejemplo de una conducta flexible y responsable. Asimismo, difunden más eficazmente las iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal.

La plantilla de las 100 PYMES analizadas en el estudio se distribuyen así:

NÚMERO DE EMPLEADOS/DAS	
Hasta 100	42%
De 101 a 200	38%
De 201 a 250	20%

Los resultados obtenidos de empresas que contestaron el cuestionario IFREI muestran que la mayor parte se encuentran en el grupo C (47%).



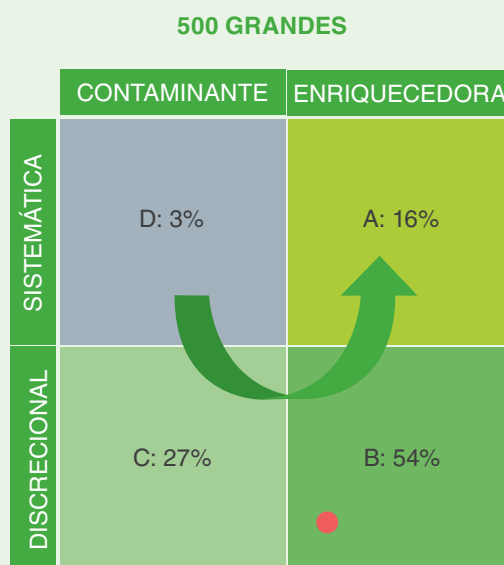
Las empresas situadas en el cuadrante C se caracterizan por haber eliminado algunas rigideces que dificultan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Las compañías de este cuadrante generalmente comienzan a tener pautas de flexibilidad mantenidas en el tiempo y a asumir parte de su responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan pocas políticas de conciliación. Las empresas que se encuentran en esta fase pueden ser definidas como discrecionalmente contaminantes del entorno, ya que aún dificultan con algunas de sus prácticas el desarrollo de la ecología social y humana de sus empleados y empleadas, de la gestión de su tiempo personal y de sus familias.

De las 500 grandes empresas analizadas, el 3% son empresas públicas, el resto son privadas. Según el volumen de plantilla de las grandes empresas, se distinguen cinco tipos, que quedan reflejados así en la muestra:

NÚMERO DE EMPLEADOS/DAS	
Menos de 250	23%
De 250 a 500	43%
De 501 a 1.000	16%
De 1001 a 5.000	16%
Mas de 5.000	3%

En los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de las grandes empresas se encuentran en el grupo B (54%). También se observa el doble porcentaje de empresas en el grupo A (16% frente al 8% de las PYMES) y menos en el grupo D (3% frente al 7% de PYMES).

Podría deducirse que las empresas grandes son más flexibles que las PYMES. Lo cierto es que, si atendemos al apartado de políticas, el bloque de **beneficios extrasalariales, servicios familiares y apoyo profesional, como un todo, tiene mayor peso en las grandes empresas**. No obstante, en el apartado de políticas, el bloque de **flexibilidad laboral –que es el más deseado por los trabajadores y trabajadoras- se da con mayor frecuencia en las PYMES**.



Respecto al apartado de facilitadores para el cambio, el **liderazgo y la comunicación son más importantes en las PYMES que en las empresas grandes. Las grandes, no obstante, superan a las PYMES en presupuesto dedicado a la conciliación (estrategia) y en la existencia de un equipo responsable de impulsar el programa (responsabilidad)**.

### 5.2.1 MUJERES EN PLANTILLA Y FLEXIBILIDAD

De acuerdo con el Euroíndice Laboral desarrollado por el IESE para el segundo semestre de 2007, España fue el único de los países analizados donde más de la mitad de las nuevas contrataciones correspondió a mujeres, con un 55% del total. Esto convirtió a nuestro país en el de **mayor crecimiento relativo en contratación femenina de toda la UE**. En efecto, mientras que los hombres ocuparon 304.000 nuevos puestos de trabajo (+2.6% interanual), las mujeres captaron 371.000 (+4.6%), lo que equivale a 3 de cada 10 del total de la UE. Según este informe, España también tiene la menor proporción de personas ocupadas a tiempo parcial del conjunto de países analizados, con la excepción de Polonia. En los últimos doce meses, se crearon 638.000 puestos de jornada completa (+3.7%) y 36.000 de jornada parcial (+1.5%). Es decir, en España, sólo 1 de cada 20 nuevas ocupaciones fue a tiempo parcial.

Con la excepción de Alemania y Polonia, todos los países presentan tasas superiores de temporalidad para las mujeres que para el total de asalariados. En términos absolutos, las diferencias más grandes se encuentran en España e Italia, donde la tasa de temporalidad femenina es de 2,7 puntos porcentuales más elevada que la del total. En el 2006, en nuestro país el 36,7% de las mujeres asalariadas tenía un contrato temporal.

Según el INE, en diciembre de 2007 el 96% de las personas que trabajaban a tiempo parcial para cuidar de personas dependientes eran mujeres.

De acuerdo con datos del mismo año de la Encuesta de Población Activa (EPA), el 94,2% de las personas ocupadas en el año 2006 no trabajó ningún día en su domicilio particular – es decir, en régimen de teletrabajo ocasional-, y una de cada tres personas trabajó al menos un sábado al mes, teniendo en cuenta que para un 63,1% de las personas trabajadoras el sábado no forma parte de su semana laboral. Una de cada 10 personas ocupadas tuvo algún tipo de jornada nocturna, apreciándose un mayor porcentaje de hombres (12,4%) que de mujeres (8,5%).

**En las grandes empresas y en la PYMES, se detecta que cuando más elevado es el tanto por ciento de mujeres en la plantilla, más medidas de conciliación se aplican.** Esto se explica porque son las que mayoritariamente se acogen a las medidas de conciliación como, por ejemplo, el permiso de maternidad, el horario flexible, la emergencia para cuidar a un familiar y la jornada reducida. No obstante, **las mujeres en la empresa se convierten en agente de cambio e inciden en la cultura empresarial, flexibilizándola.**

Si relacionamos mujeres en plantilla, índice EFR© y tamaño de la empresa, se obtienen los siguientes resultados:

GRANDES (%)	A	B	C	D
Menos del 25%	2,8%	16,9%	62,7%	17,6%
Del 25 al 50%	2,9%	26,6%	51,2%	19,3%
Del 50 al 75%	3,2%	32,3%	54,0%	10,5%
Más del 75%	3,2%	48,4%	38,7%	9,7%

D: empresa sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (falta de políticas de conciliación de la vida laboral y personal).

C: empresa discrecionalmente contaminante (tienen algunas políticas pero las aplican poco).

B: empresa discrecionalmente enriquecedora (tienen políticas y existen algunas prácticas y una cultura flexibles y responsables).

A: empresa sistemáticamente enriquecedora (su cultura es favorecedora de la conciliación de la vida laboral y personal).

PYMES (%)	A	B	C	D
Menos del 25%	0,0%	37,5%	55,0%	7,5%
Del 25 al 50%	13,5%	24,3%	56,8%	5,4%
Del 50 al 75%	11,5%	50,0%	34,6%	3,8%
Más del 75%	14,3%	50,0%	21,4%	14,3%

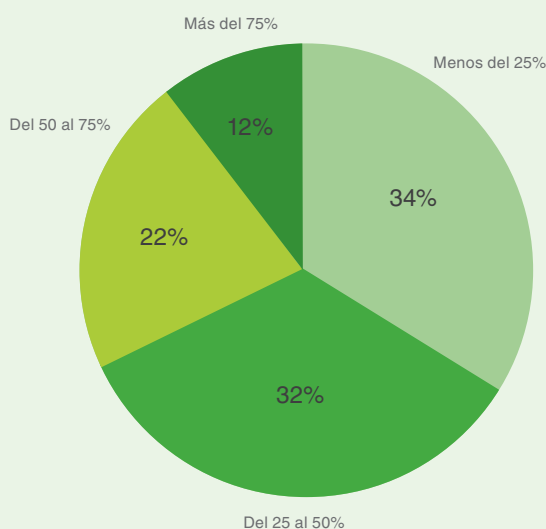
Los resultados del estudio de 600 empresas catalanas muestran que, tanto en las **PYMES como en las grandes empresas, las organizaciones que cuentan con un mayor porcentaje de mujeres en su plantilla tienen más políticas de conciliación.**

Tanto en las PYMES como en las grandes empresas se observa que, al aumentar el porcentaje de mujeres en la plantilla, existe una tendencia a la mejora del índice EFR©: baja el porcentaje de empresas en los grupos D y C y sube el porcentaje de empresas en los grupos B y A.

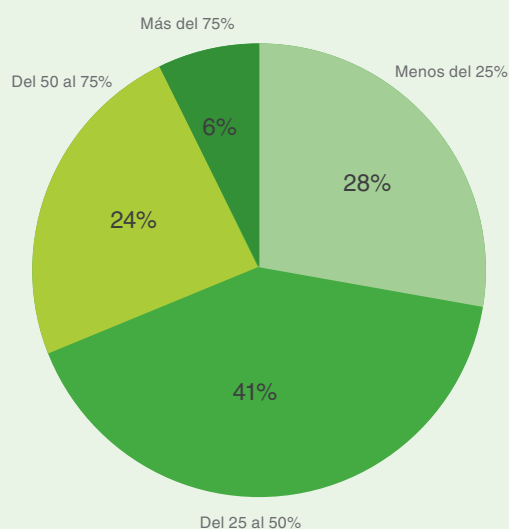
Esta tendencia se observa con mayor intensidad en el grupo A, donde la correlación entre mayor porcentaje de mujeres en la plantilla y la puntuación es claramente positiva. Estos datos, sin embargo, no son del todo positivos, ya que ponen de manifiesto que sobre las mujeres continúa recayendo, de manera casi exclusiva, el trabajo reproductivo.

Los datos sobre el porcentaje de mujeres en plantilla muestran **que hay más empresas con mayoría de mujeres (más de un 75% de la plantilla) en las PYMES que en las grandes empresas.**

**PYMES MUJERES EN PLANTILLA**



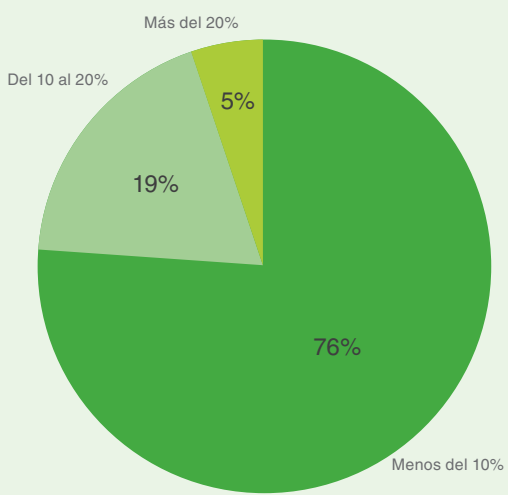
**GRANDES EMPRESAS MUJERES EN PLANTILLA**



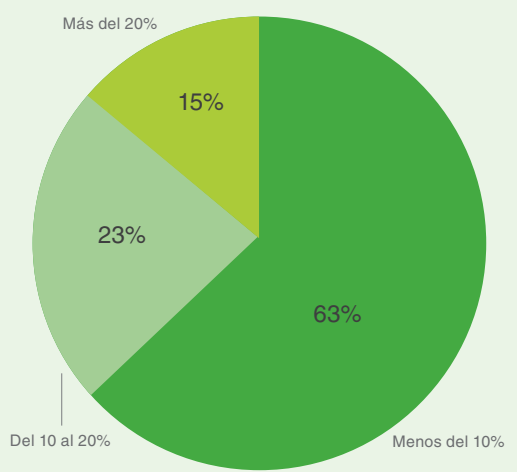
### 5.2.2 TEMPORALIDAD

En las empresas grandes hay un mayor grado de temporalidad que en las PYMES. Un 15% de las empresas cuenta con más del 20% de personal empleado con contratos temporales, en comparación con el 5% de las PYMES, que representan el 76% del total de las empresas. Hay un menor porcentaje de grandes empresas con una temporalidad inferior al 10%, comparado con las PYMES.

**PYMES** OCUPACIÓN TEMPORAL



**GRANDES EMPRESAS** OCUPACIÓN TEMPORAL





### 5.2.3 POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD

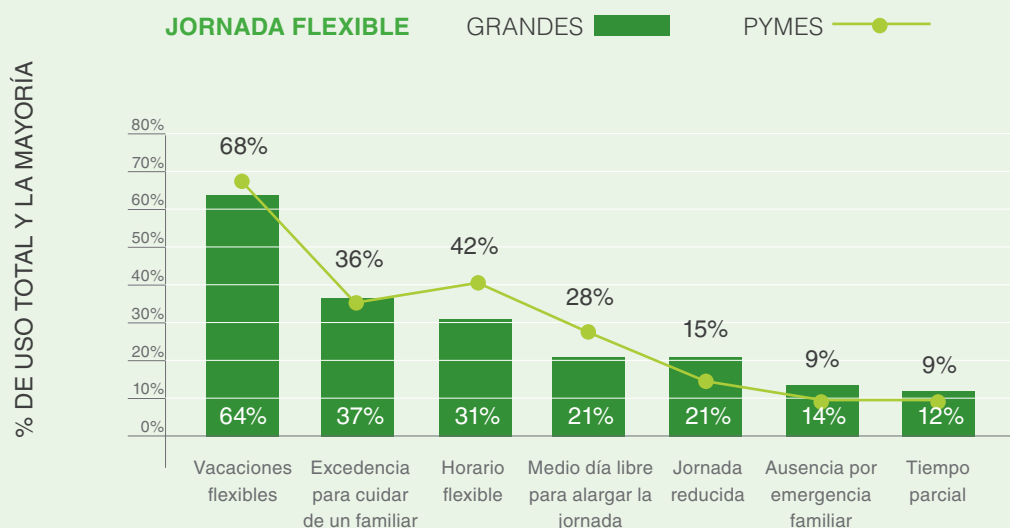
Se trata del bloque clave de medidas y se subdividen en tres áreas: flexibilidad a corto plazo, flexibilidad a largo plazo y flexibilidad espacial.

**En muchos sectores y ocupaciones, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y la remuneración. En cambio, se toman como puntos de referencia los objetivos y los resultados.** Por tanto, los horarios estrictos y los controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

La política más aplicada por las empresas para todo su personal empleado, tanto en el caso de las grandes organizaciones como en el de las PYMES, es la de “vacaciones flexibles”.

La excedencia para cuidar de la familia se aplica de forma similar en las grandes empresas y en las PYMES.

Las PYMES son claramente más flexibles que las grandes empresas en políticas de flexibilidad horaria dentro de la jornada y en la de medio día libre a cambio de alargar la jornada laboral. Esto es lógico si tenemos en cuenta que las PYMES tienen menos plantilla y, por lo tanto, les es más difícil aplicar políticas de flexibilidad a largo plazo (como las excedencias) que presupongan la existencia de personal de sustitución. Las empresas grandes tienen, en general, más margen de plantilla para aplicar estas políticas.



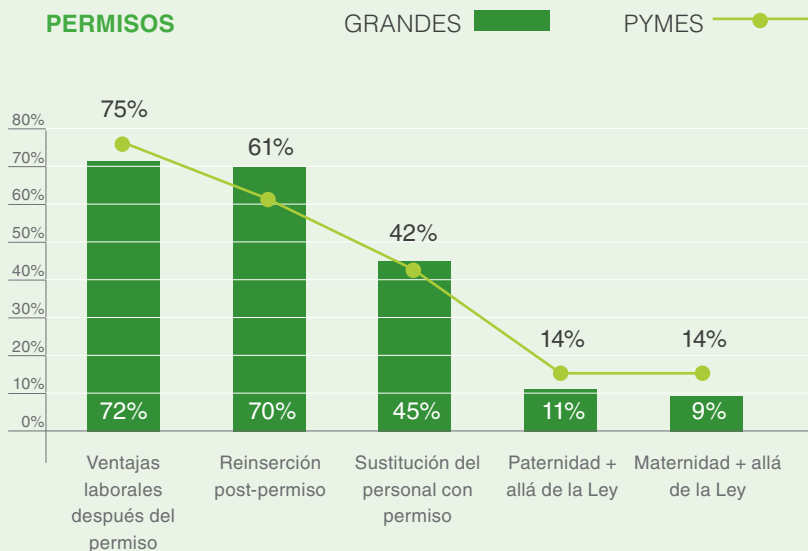
### 5.2.4 PERMISOS POR MATERNIDAD/PATERNIDAD Y POLÍTICAS DE SUSTITUCIÓN

**La política de conciliación más utilizada por las 600 empresas catalanas analizadas consiste en mantener ventajas laborales después de un permiso.** La utiliza el 75% de las PYMES y el 72% de las grandes empresas para “todos” o para la “mayoría” de sus trabajadores y trabajadoras.

En la reinserción post-permiso y en la sustitución del personal, como en el caso de algunas de las políticas de flexibilidad ya citadas, comprobamos, una vez más, que a las PYMES les cuesta un poco más disponer del personal adecuado para llevar a cabo estas políticas. Sin embargo, las PYMES son más flexibles que las grandes empresas respecto a los permisos de paternidad y maternidad más allá de la Ley.

La Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres ha multiplicado por 20 la petición de permisos por paternidad respecto a la situación previa a su implantación.

Cataluña figura en cabeza de las comunidades autónomas con más permisos de paternidad solicitados (20.000), seguida de Madrid (17.000) y Andalucía (16.000).



## 5.2.5 SERVICIOS, BENEFICIOS EXTRASALARIALES Y ASESORAMIENTO/FORMACIÓN

Es este grupo de medidas se contemplan diferentes tipos de **servicios que reducen la carga de las personas trabajadoras fuera de la empresa**. El razonamiento no es únicamente que **“como menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupaciones tendrán los trabajadores y las trabajadoras y, en consecuencia, más trabajarán”**, sino que las medidas también deben responder a una actitud de política de apoyo a la plantilla como parte de la misión corporativa. **Las personas** necesitan dinero para vivir, pero también necesitan una **mayor calidad de vida, de tiempo y de servicios**.

En este apartado de medidas de conciliación de la vida personal y laboral, las PYMES presentan, en general, un resultado peor que el de las grandes empresas. Los beneficios extrasalariales suponen una inversión que las PYMES generalmente no pueden asumir. Además, las grandes empresas aplican medidas de servicios como parte de su oferta para retener talento. El coste por persona del servicio se reduce a medida que aumenta la plantilla de la empresa, haciendo, por tanto, más competitivas a las grandes empresas en estas medidas. En el estudio hemos constatado que la calidad de los servicios es, en general, superior en las grandes empresas, sobre todo en las áreas de asesoramiento y formación de los empleados y las empleadas.

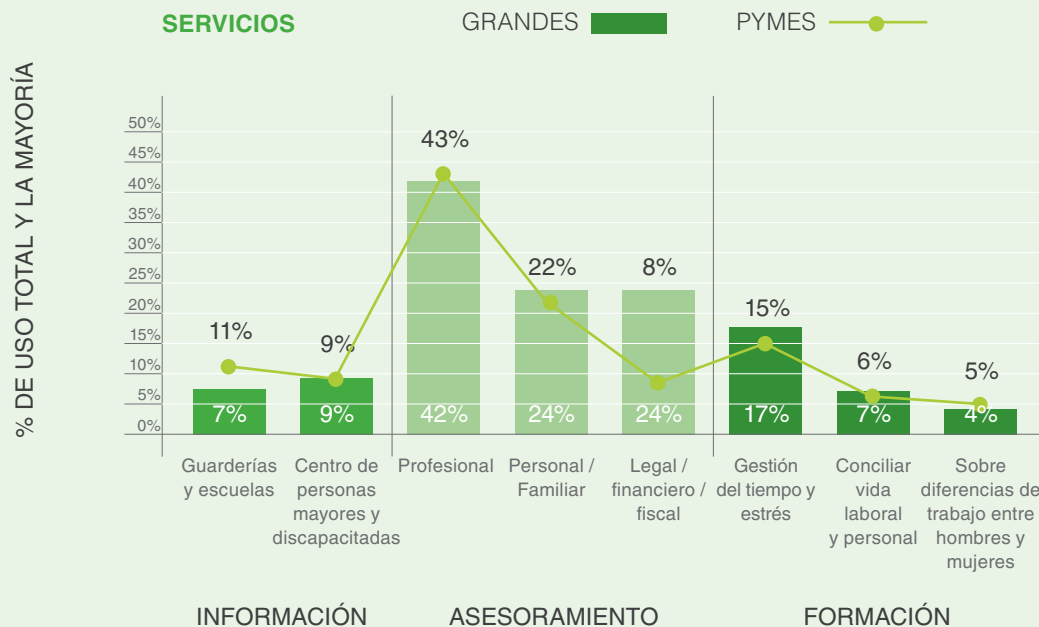
Respecto al asesoramiento, se aconseja a las personas empleadas y se las capacita con formación específica para facilitar el equilibrio entre trabajo y vida personal, compatibilizando el trabajo con sus necesidades. Los servicios tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral de los empleados y las empleadas, ya sea subvencionando este servicio o subministrándolo directamente.

Los servicios de conciliación más utilizados por las grandes empresas y las PYMES son los de asesoramiento profesional (42% grandes empresas y 43% PYMES) y asesoramiento personal y familiar (24% grandes empresas y 22% PYMES).

Con relación al resto de servicios de conciliación más utilizados por las empresas, se recurre de forma similar a la información sobre centros para personas mayores o discapacitadas (9% en grandes empresas y en PYMES), a la formación en la gestión del tiempo y el estrés (17% en grandes empresas y 15% en PYMES), formación en conciliación laboral y personal (7% en grandes empresas y 6% en PYMES) y formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres (4% en grandes empresas y 5% en PYMES).

Sin embargo, el asesoramiento legal, financiero y fiscal es mucho más utilizado por las grandes empresas (el 24% afirma que lo utilizan con todas o la mayoría de sus personas empleadas) que en las PYMES (el 8% afirma que lo utilizan con todas o bien la mayoría de sus personas empleadas).

Respecto a la información sobre guarderías y colegios, las PYMES aventajan claramente a las grandes empresas (11% PYMES frente al 7% de grandes empresas).



## 5.2.6 PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

Los problemas más frecuentes que tienen que afrontar las empresas catalanas son:

### 1. Dificultad para contratar personal clave (50%)

Problema de mucha relevancia, actualmente, en las 600 empresas catalanas analizadas, tanto en las grandes como en las PYMES. Algunos perfiles profesionales escasean, y las empresas se las han de ingeniar para **ofrecer un “salario emocional” suficientemente bueno para captar y retener el talento.**

Es evidente que una empresa, sobre todo una PYME, no puede dejar escapar el talento femenino formado y calificado, pese a los prejuicios, cuando éste tiene la necesidad de conciliar su vida laboral y personal.

### 2. Absentismo (41%)

El absentismo supone un coste económico claro para la empresa. A parte de otras causas, como son la enfermedad o los accidentes, el absentismo es en gran medida un reflejo de la falta de conciliación. **Las empresas que han puesto en marcha políticas de conciliación efectivas han reducido la tasa de absentismo hasta un 30%.**

A parte del absentismo clásico, cabe considerar también el “**absentismo emocional**” – no contabilizado en los datos del presente estudio- de la persona que “está presente en la empresa pero con la mente en su vida personal o en su familia”, hecho que repercute negativamente en la productividad y la calidad de lo que produce.

### 3. Poca iniciativa del personal (30%)

Es el “pago” que hace el personal de la empresa en compensación por el salario emocional negativo o de poca calidad recibido. Se resuelve con mayores dosis de formación en liderazgo y de dirección por **objetivos**, cosa que implica **compromiso mutuo de la persona con la empresa y de la empresa con la persona.** Esto se obtiene, sobre todo, dando un salario emocional gratificante –cabe no olvidar que la conciliación es uno de los componentes del salario emocional.

#### 4. Falta de compromiso por parte del personal (27%)

Las personas hacen lo mínimo imprescindible para cumplir con su trabajo. La mentalidad “burocrática” del personal en un empresa la hace inviable a medio plazo. En las organizaciones actuales, de estructuras organizativas planas, no hay lugar para la supervisión constante. **Cada persona es una gestora independiente que ha de tomar decisiones y asumir riesgos** (*empowerment*), por lo que sólo puede darse desde la identificación y el compromiso de la persona con la empresa.

#### 5. Dificultad para conciliar trabajo, vida personal y familiar (26%)

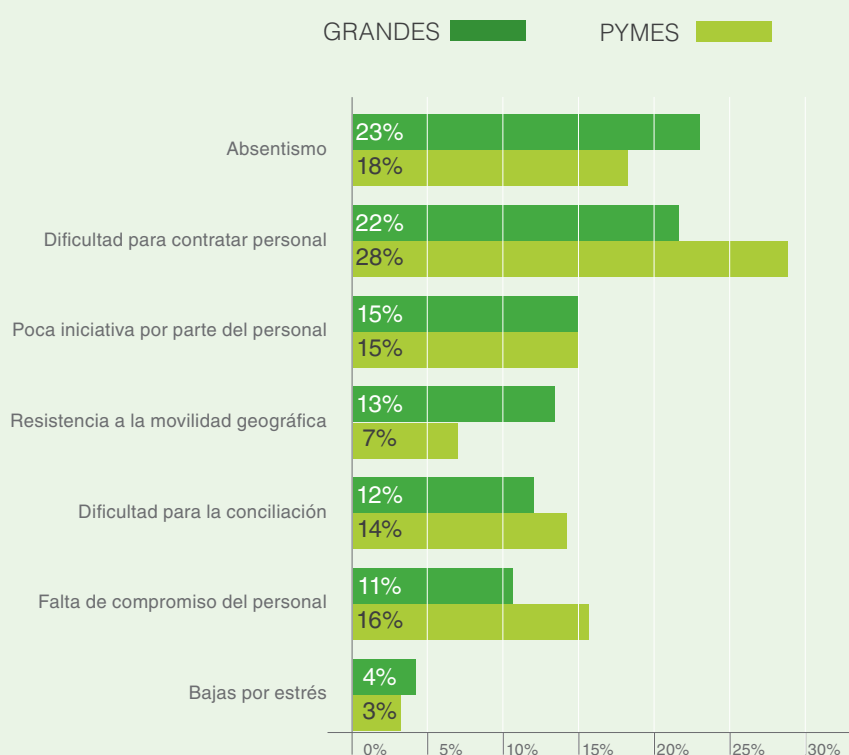
En los últimos años, las empresas son más conscientes de esta realidad. La manifestación expresa de estas dificultades por parte del personal tiene que ser resuelta de la forma más rápida y convincente por parte de la empresa, si no quiere verse sometida a costes económicos y de personas que produciría la no resolución del problema planteado.

#### 6. Resistencia a la movilidad geográfica (20%)

La globalización exige a las empresas la participación en mercados más grandes y distantes que obligan a desplazamientos del personal directivo y operativo. Esta movilidad se facilita con planes integrados e intensivos de formación y atendiendo de una manera personalizada y efectiva a las necesidades de los trabajadores y las trabajadoras durante las diferentes etapas de su ciclo vital o de su carrera profesional.

#### 7. Bajas por estrés (7%)

Es bien conocida la **correlación entre la falta de conciliación de la vida laboral y personal y el aumento del estrés en una empresa**. En el dato que nos muestra el estudio de bajas por estrés, podrían añadirse los niveles de estrés bajos o medios (que no impliquen baja laboral), la presencia de los cuales, sin embargo, comporta un pérdida de eficiencia económica en la empresa si se considera la relación directa del estrés con otros factores negativos para la empresa: accidentes, bajas por otras enfermedades no tipificadas como estrés, agresividad con clientes o con compañeros y compañeras de trabajo, etc.



### 5.2.7 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN, MÁS FUERTE EN LAS PYMES

Los facilitadores son los valores en acción. Ayudan a las organizaciones a poner en práctica los valores de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable. Los cuatro facilitadores del modelo EFR© son:

1. **Liderazgo:** las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal con respecto al proceso de cambio necesario para convertir la organización en una empresa flexible y responsable. Unen y motivan los cargos intermedios para que sirvan de ejemplo al resto de la organización. Reconocen abiertamente la importancia de **conciliar el trabajo con la vida personal como la base del éxito del negocio**, e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.
2. **Estrategia:** consiste en destinar tiempo, trabajo, personal y recursos –humanos y económicos– a las iniciativas de conciliación, desde el punto de vista de la acción, así como a incorporar el respeto a la flexibilidad del personal ocupado en la misión, la visión y los valores de la empresa. **La estrategia convierte a los programas de flexibilidad en parte del éxito global de la compañía.**
3. **Comunicación** del programa de conciliación, tanto interna como externamente (medidas, maneras de aplicación, objetivos y metas). Es un instrumento importante gracias al cual el personal conoce sus derechos y sus deberes.
4. **Responsabilidad:** para que una organización cambie es imprescindible aplicar de forma responsable medidas requeridas. Por eso, es necesario que haya **una persona designada – o un equipo– para promover y coordinar la aplicación**. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada persona involucrada. La dirección considera la aplicación de medidas para evaluar la buena ejecución de las personas directivas responsables del diseño y la ejecución del programa flexible.

En este estudio, de las 600 empresas catalanas analizadas, se observa que las PYMES destacan por encima de las grandes empresas en liderazgo y en la comunicación interna de las iniciativas flexibles y responsables.

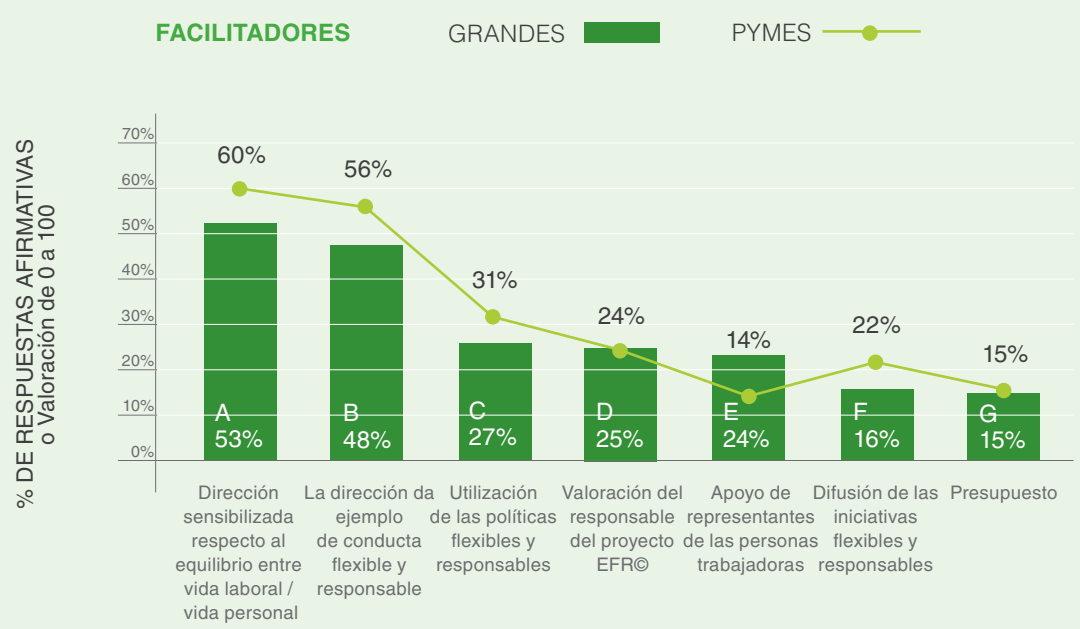
El facilitador denominado “responsabilidad” es mejor en las empresas grandes que en las PYMES en medidas como la calidad de las personas responsables asignadas por la empresa para llevar a cabo la promoción y la coordinación del proyecto de conciliación, y también en el apoyo de los representantes de las personas trabajadoras en el proyecto.

Finalmente, existe un presupuesto para el programa de conciliación en el 15% de las empresas –tanto en las PYMES como en las grandes– cosa que valoramos como claramente insuficiente, ya que únicamente con el compromiso de recursos para llevar a cabo estas políticas, a pesar de ser condición necesaria, no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

### 5.2.8 PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA (I)

- ¿Los directivos y las directivas de la empresa, muestran sensibilidad hacia el equilibrio entre la vida personal y laboral?
- ¿Los directivos y las directivas de la empresa, son ejemplo de conducta flexible y responsable?
- ¿Qué grado de utilización de las políticas flexibles y responsables existe?
- ¿Qué valoración otorga al responsable del proyecto EFR©?
- ¿Qué valoración otorga al apoyo que da el sindicato al proyecto?
- ¿Cómo valora la difusión que se hace de las iniciativas flexibles y responsables?
- ¿Cómo valora el presupuesto asignado para las iniciativas flexibles y responsables?

Respuestas obtenidas:



### 5.2.9 HORARIO, PROMOCIÓN Y COMPROMISO: LOS TRES PILARES DEL MODELO EFR©

La cultura, compuesta de frenos e impulsores, está formada por hábitos y costumbres no tipificados formalmente pero que son reales e influyentes en el día a día de la empresa. Son ejemplos típicos: el no fijar reuniones más allá de la jornada laboral, no juzgar el compromiso de los empleados y las empleadas por las horas de presencia, así como no penalizar la trayectoria profesional de quien antepone los intereses personales o familiares a una oferta de movilidad geográfica dentro de la compañía. Según se haga o no uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o de frenos de la cultura de una compañía. En el análisis de 600 empresas catalanas, hemos obtenido los siguientes resultados:

- **Horario**

Se observa que un número limitado de empresas (36%) actúa tomando la iniciativa y promoviendo activamente que el personal acabe su trabajo dentro del horario previsto. Esto es lo que podríamos denominar política de “luces apagadas”. Casi la totalidad de las empresas (98%) afirma no dar “trabajo para llevarse a casa” al personal. Este hecho revela que las empresas no actúan tan proactivamente como podrían en el tema de la conciliación de horarios, dejando al criterio de cada dirección departamental o persona empleada el tiempo que pasa en la empresa. Mayoritariamente, no han apostado aún por una visión estratégica de empresa que dé imagen interna y externa, y nos encontramos con idiosincrasias que difieren mucho de un departamento a otro y que provocan que el personal que trabaja en diferentes departamentos de la misma empresa tenga la sensación de trabajar en empresas diferentes.

- **Promoción**

Aquí también se observa una proactividad o voluntad de anticipación por parte de la empresa, aunque no tan acentuada como en el caso anterior, antes de que no aparezcan situaciones que puedan producir conflictos en la conciliación de la vida laboral, personal y familiar del empleado o empleada (66%). La mayoría de empresas (92%) afirma actuar de forma positiva para favorecer la conciliación, permitiendo que el personal rechace una promoción o traslado sin que esto afecte negativamente a su carrera profesional.

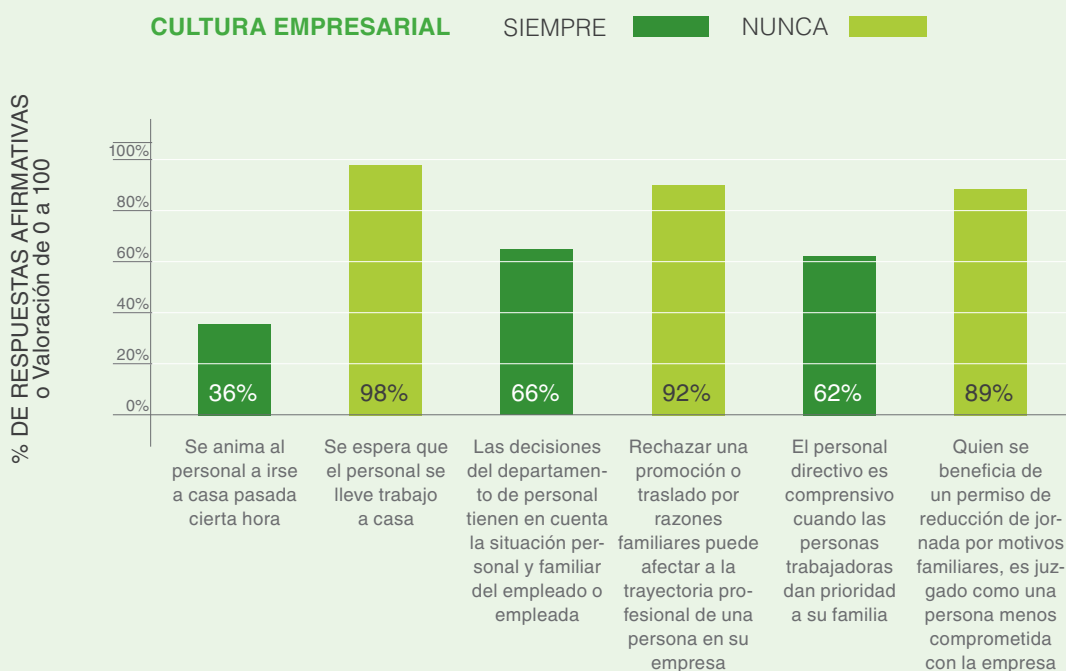
En este ámbito, se observan buenos resultados con respecto a la cultura que permite la conciliación de la vida personal y laboral. Se observa un mejor resultado (89%) de las empresas de la muestra cuando se plantea una situación concreta y arraigada desde hace años – el permiso o la reducción de jornada- que no cuando se trata de planteamientos generales que miden la predisposición de la dirección hacia la conciliación de sus colaboradores y colaboradoras (62%). Este dato revela la necesidad que tienen las empresas de continuar con la formación de del personal de dirección en conciliación de la vida personal y laboral.



### 5.2.10 10 PREGUNTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA (II)

- ¿Se anima al personal a irse a casa pasada cierta hora?
- ¿Se espera que el personal se lleve trabajo a casa?
- ¿Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación personal y familiar de las personas empleadas?
- ¿El hecho de rechazar una promoción o traslado por un motivo personal o familiar, puede afectar a la trayectoria profesional?
- ¿Es comprensiva la dirección cuando las personas trabajadoras dan prioridad a su vida personal?
- ¿Se clasifica como menos comprometidas con la empresa a aquellas personas que se benefician de un permiso o de reducción de jornada por causas personales?

Respuestas obtenidas a las preguntas:



# 6 Sectores de actividad y problemas más frecuentes

Las empresas catalanas tienen que hacer frente a diversos problemas, según el sector económico al que pertenecen.

En las telecomunicaciones, la logística, los medios de comunicación y la construcción comienzan a faltar perfiles profesionales cualificados.

La resistencia a la movilidad geográfica se da en todos los sectores, tanto en los poco flexibles y responsables, como la industria electrónica y la del *software*, los alimentos, las bebidas y el tabaco; como también en otros que son más flexibles y responsables, como la banca, las finanzas y los seguros/salud.

Respecto al absentismo, éste es el principal problema en las empresas basadas en el trabajo por turnos: el textil, el calzado, la automoción, el metalúrgico, la hostelería y el ocio.

Los sectores más flexibles<sup>2</sup> son:

Es interesante comprobar la confirmación de una tendencia: los sectores de la banca, los seguros y la salud / farmacéuticas (con una media de puntuación de un 47) han sido siempre ámbitos muy rentables y con programas de conciliación estables que se han mantenido en el tiempo.

La gran sorpresa la da el sector de las telecomunicaciones (55 de media), que consigue situarse en cabeza, aunque la publicidad, los medios de comunicación, la consultoría y los servicios superen este sector en medidas como el horario laboral flexible, el trabajo a tiempo parcial, la semana laboral comprimida y la reducción de jornada. Las empresas de telecomunicaciones muestran unos datos excelentes en todas las otras medidas, como la formación, los beneficios extrasalariales y la flexibilidad espacial.

<sup>2</sup> Sectores según media de puntuación sobre 100.

A	55	Telecomunicaciones			
	50	Servicios a clientes / otros			
	47	Banca, finanzas y seguros / salud			
B	40	Construcción	Publicidad y medios / consultoría / otros servicios de empresas	Industria de la automoción	Hostelería y restauración / ocio
		C	37	Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y logística / transporte
D	33			Textil, calzado, confección, cuero / madera, papel, artes gráficas	
	30	Industria electrónica / Industria del <i>software</i>			

Publicidad, medios de comunicación, consultoría y servicios destacan por la flexibilidad horaria, pero el alto grado de presencia de cursos de gestión del estrés puede indicar que la flexibilidad nos está ofreciendo las dos caras de una misma moneda: conciliación efectiva pero también excesiva disponibilidad.

Un tercer grupo –con una media de puntuación de 40 sobre 100- está formado por sectores muy diversos que aplican diferentes medidas:

- **Construcción:** asesoramiento profesional y formación en conciliación entre trabajo y vida personal.
- **Automoción:** a pesar de la crisis que atraviesa, ofrece garantías gracias al amplio paquete de medidas recogidas por el convenio.
- **Hostelería y ocio:** este sector fuertemente feminizado destaca por su alto porcentaje de mujeres en plantilla. Las medidas estrella, en contraste con la realidad general del mercado son: trabajo a tiempo parcial, mantenimiento de las ventajas después de un permiso, asesoramiento legal-financiero-fiscal y servicio de guardería propio o subvencionado.

El siguiente grupo, con una puntuación media de 37, tiene como denominador común la fuerte presencia de cadenas de producción en su estructura. Aunque son sectores fuertemente sindicalizados, también se comprueba que muchas de las medidas de conciliación contempladas en el estudio, o bien no se ajustan a la naturaleza del trabajo en sí – por ejemplo, la flexibilidad horaria y espacial-, o bien se reservan para una parte de la plantilla, como es el caso de los beneficios extrasalariales. A pesar de ello, podemos hablar de las medidas en que cada uno de ellos destaca:

- **Alimentación:** abandono por emergencia, asesoramiento profesional, legal, financiero y fiscal.
- **Distribución, logística y transporte:** calendario de vacaciones flexible e información sobre guarderías y centros para gente mayor y personas discapacitadas.
- **Producción, distribución, energía o agua / química, petróleo, gas, caucho y plásticos:** centro de deportes, seguro de accidentes, plan de jubilación y servicios de recolocación en caso de reestructuración de la plantilla.
- **Metalúrgico:** guardería propia o subvencionada.
- **Textil, confección de cuero, madera y artes gráficas:** la puntuación media de estas empresas es de 33 sobre 100 nos muestra un sector que se mueve en entornos fuertemente competitivos y globales y, en muchos casos, diseñados como una industria auxiliar y como proveedores de otros. Estos hechos abren el debate sobre si la conciliación se debe ampliar o no a aquellas empresas con las que subcontratamos servicios. En cierta manera, estas empresas sufren más desorden en su organización del trabajo porque son subsidiarias de las necesidades de otras.
- **Industria eléctrica y del software:** la puntuación media de 30 sobre 100 a causa de la fuerte crisis que atraviesan. Vale la pena destacar de forma universal su política de sustitución del personal que está de permiso

Finalmente, el siguiente gráfico muestra qué sectores son los más dominantes para cada una de las políticas.

POLÍTICAS VS. SECTORES DE ACTIVIDAD	Número de sectores												
	55	47	40	40	40	40	38	37	37	36	33	30	
	Telecomunicaciones	Banca, finanzas y seguros / Salud	Construcción	Publicidad, consultoría y otros	Industria de la automoción	Hostelería y restauración / Ocio	Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y logística / Transporte	Producción o distribución de energía o agua / química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Metalmúrgico	Textil, calzado, confección, cuero / madera, papel, artes gráficas	Industria electrónica / Industria del programario	
Horario laboral flexible				●								●	
Trabajo a tiempo parcial				●		●							
Medio día libre a cambio de alargar la jornada				●									
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial		●		●									
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 s.)	●	●											
Permiso por paternidad superior al que establece la ley	●	●											
Excedencia para cuidar de un/a familiar	●	●											
Calendario de vacaciones flexible	●			●				●					
Posibilidad de abandonar el puesto de trabajo para una emergencia familiar				●			●						
Mantenimiento de ventajas laborales después de un permiso largo	●					●							
Sustitución del personal que está de permiso	●										●		
Esfuerzo por reintegrar al personal que vuelve de un permiso largo	●				●								
Posibilidad de trabajar desde casa	●			●									
Videoconferencias para reducir desplazamientos					●							●	
Asesoramiento profesional	●		●										
Asesoramiento personal / familiar	●						●						
Asesoramiento legal/ financiero/fiscal						●	●						
Formación sobre temas familiares	●				●								
Formación sobre cómo conciliar trabajo y vida personal y familiar	●		●										
Formación en gestión del tiempo y del estrés	●			●									
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	●												
Información sobre guarderías y escuelas						●		●					
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	●							●					
Servicio de guardería (propio o subvencionado)						●			●				
Centro de deportes	●							●					
Seguro de vida	●	●											
Seguro de accidente	●							●					
Asistencia sanitaria para familiares directos	●	●											
Servicio para recolocar trabajadores/as que dejen la empresa por reestructuración o cierre	●							●					
Plan de jubilación		●						●					
Ticket o servicio de restaurante subvencionado	●											●	

# 7 Conclusiones

- **Las políticas que facilitan la conciliación del trabajo y de la vida personal**, así como todas las medidas que configuran el denominado “salario mental o emocional” del personal empleado, **pasan a ocupar un lugar en la estrategia fundamental de la empresa**. Sistemas como la **retribución variable y flexible, la dirección por objetivos** –y no por permanencia-, la **consideración individualizada de cada persona** –tendiente a buscar el equilibrio entre sus diferentes ciclos vitales- son **condición necesaria para el compromiso del personal y la retención de talento**.
- Si consideramos las 4 “C” componentes del salario emocional (Condiciones laborales, Condiciones ambientales del lugar de trabajo, Clima laboral y Conciliación) se hace evidente la importancia de las **políticas activas de facilitación de la conciliación** de los ámbitos personal, familiar y profesional. Para la empresa, estas políticas y prácticas se convierten en un **instrumento estratégico** para poder obtener una **ventaja** competitiva sostenible.
- La anterior afirmación no nos debería sorprender, de la misma manera que ya nadie se sorprende de la necesidad de velar por los intangibles que acompañan nuestros productos o servicios, porque se da por seguro que marcan la diferencia en la percepción de aportación de valor añadido para los y las clientes externos y, con esto, la consecución, o no, de su fidelización y la posibilidad de alejarse del discurso producto-precio. Es necesario utilizar los mismos criterios con la clientela interna (empleados y empleadas).
- Las empresas son conscientes de que para conseguir personal involucrado y comprometido, así como para mejorar la garantía de retención de talento, no es suficiente únicamente el salario y los beneficios sociales. Es necesario atender también la satisfacción de una parte de sus necesidades afectivas y emocionales, como el hecho de tener resuelta la conciliación de vida personal y laboral.
- Pero el diseño de medidas no es suficiente. **La dirección y los mandos intermedios deben dirigir y experimentar la flexibilidad en el día a día**. Para que ésta no degenera en abuso (desinterés y falta de compromiso), es necesario dar formación en materia de conciliación al personal y al mando intermedio.
- Las PYMES deben acometer planes de mejora que se acerquen a los programas de conciliación de las empresas más grandes, teniendo en cuenta la naturaleza de su actividad y su dimensión. En general, tienen unos equipos responsables no tan cualificados como los de las grandes empresas, pero destacan en **liderazgo y comunicación**.
- **La conciliación no es una medida única e inamovible aplicable a todos los casos:** el volumen, el sector de actividad y el colectivo de que se trate en cada momento marcan las necesidades específicas y, por lo tanto, las

medidas a tomar, que deben ser siempre realistas e individualizadas.

- Se debe evitar creer que la conciliación es sólo un coste. El verdadero coste “invisible” es el de la no conciliación. Las evidencias obtenidas demuestran que si se diseña un buen plan de conciliación en una empresa, se reduce la rotación no deseada y el absentismo, y la productividad mejora.
- El desarrollo de políticas activas de conciliación no puede ser responsabilidad única de las empresas. Tanto las administraciones públicas como las mismas personas, a título individual y colectivo, se deben implicar responsablemente para transformar las políticas activas de conciliación y los instrumentos que las desarrollan, en instrumentos sostenibles que comporten una mayor satisfacción, compromiso, innovación y, en consecuencia, que den resultados positivos tangibles para la competitividad de la empresa y para las personas trabajadoras.
- **Los sectores más flexibles y responsables en Cataluña** son los siguientes:
  - **Telecomunicaciones**
  - **Servicios a clientes**
  - **Banca**
  - **Finanzas**
  - **Seguros**
  - **Salud**

Los sectores de la banca, los seguros y la sa-

lud/farmacéuticas (con una puntuación media de 47 sobre 100) han sido siempre sectores muy rentables y con programas de conciliación estables que se han mantenido en el tiempo.

Por su parte, publicidad, medios de comunicación, consultoría y servicios destacan en aspectos como horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y reducción de jornada. Su alto índice de cursos de gestión del estrés muestra que la flexibilidad tiene otra cara: la excesiva disponibilidad, no siempre buena para la salud y el equilibrio personal.

Otros sectores, marcados por la naturaleza fabril de su actividad (textil, calzado, confección, cuero, madera y artes gráficas), o bien por ser empresas subsidiarias de otras (industrias de electrónica y del *software*), son las que presentan un número menor de medidas.

La mayor presencia femenina está relacionada con un mayor desarrollo de políticas que evidencian cómo las mujeres continúan siendo las principales responsables del mantenimiento del hogar: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, permiso por maternidad superior al que establece la ley, excedencia para cuidar de un familiar, formación en gestión del tiempo y del estrés, formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres



y mujeres, información sobre guarderías y colegios, información sobre centros para personas mayores o discapacitadas, y servicios de guardería. Por el contrario, encontramos una relación inversa entre la mayor participación de las mujeres y la penetración de las siguientes tres políticas: seguro de vida, seguro de accidente y plan de jubilación.

La influencia de la temporalidad no beneficia a las políticas conciliadoras de la vida personal y laboral y supone un lastre para la aplicación de las siguientes medidas: horario laboral flexible, medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, permiso por maternidad superior al que establece la ley, videoconferencia para reducir el desplazamiento, asesoramiento profesional, asesoramiento legal/financiero/fiscal, formación en gestión del tiempo y del estrés, centro de deportes, servicios de guardería, seguro de vida, asistencia sanitaria para familiares directos, servicio para recolocar personal que deja la empresa por reestructuración o cierre, plan de jubilación, y ticket o servicio de restaurante subvencionado.

Se pone de manifiesto la correlación entre la baja de la cuota de mercado y un nivel de conciliación bajo, y a la inversa. Este hecho refuerza la idea de **que invertir en conciliación de la vida laboral, personal y familiar no es un coste y representa una necesidad estratégica rentable.**

# 8 Prácticas de nuevas organizaciones del tiempo en treinta empresas catalanas

A continuación recogemos la realidad de 30 empresas catalanas que destacan por la buena marcha en la aplicación de medidas para la conciliación de la vida personal y laboral.

Con el fin de presentar la realidad de estas organizaciones de la forma más clara posible, se ha diseñado una ficha para cada empresa en la que se resumen las medidas de organización del tiempo y de conciliación y otras medidas de igualdad de oportunidades y responsabilidad social adoptadas, además de diversos datos de interés y los beneficios obtenidos por cada empresa.

ACEFAT  
ALARES  
ASEPEYO  
BOEHRINGER INGELHEIM  
CAIXA CATALUÑA  
CAJA MEDITERRANEO  
CENTRE CULTURAL PINEDA  
CONTRATAS Y OBRAS  
CORPORACIO CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS  
CUBIL  
DOW CHEMICAL IBERICA  
DSM NEORESINS  
NOEL ALIMENTARIA S.A.U.  
ESTABLIMENTS VIENA  
FREUDENBERG  
GAES  
GRUPO INTERCOM  
GRUPO ISS  
HOSPITAL PLATO  
HEWLETT PACKARD  
INGENICO  
NCK  
NIPPON EXPRESS  
ONDUPACART  
RANDOM HOUSE MONDADORI  
ROCHE DIAGNOSTICS  
SANOFI AVENTIS  
TECALUM INDUSTRIAL  
TECH SALES  
TQ TECNOL

**NOMBRE DE LA EMPRESA: ACEFAT****Sector/Actividad:** Gestión integrada de obras en la vía pública.**Dimensiones:** Pequeña empresa. 30 personas.**Personas en la dirección:** 3 personas.**Página web:** [www.acefat.es](http://www.acefat.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****COMITÉ DE ÉTICA Y CONCILIACIÓN**

- Se dispone de un comité de ética y conciliación, integrado por 6 personas y un/a portavoz. Es el que coordina la articulación de las medidas. Cada departamento realiza una propuesta y el comité la hace llegar a la Dirección.

**FLEXIBILIDAD**

- Se dispone de horario flexible de entrada y de salida. Siempre dentro de unos márgenes que no van más allá de las 18.30 horas.
- Cada trabajador/a puede disponer de dos tardes libres, además de la del viernes.

**PERMISOS Y EXCEDENCIAS**

- Se permite disponer de periodos sabáticos, remunerados con el 10% del salario, para ampliar estudios, colaborar con ONG, etc.
- La antigüedad –entre 15 y 25 años- se premia con entre 2 y 4 semanas de vacaciones.
- Se posibilita la jornada intensiva a partir del sexto mes de embarazo, sin reducción proporcional de salario.
- La reducción de jornada por maternidad se amplía hasta 4 semanas más de lo que se establece por ley. En el caso de paternidad, se amplía en una semana más.
- En el caso de tener que cuidar de un familiar muy grave, se permite la reducción de hasta un 25% de la jornada, manteniendo el salario íntegro.

**GESTIÓN DE TURNOS**

- Se evita que el resto de personal asuma el trabajo de una persona cuando está de baja, sustituyéndola en estos periodos.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal****PLAN DE FORMACIÓN INDIVIDUALIZADA**

- Establecimiento de un Plan de Formación individualizado para el personal con baja de maternidad en el que invierten las tardes para formarse en conciliación, de manera que no se pierda su experiencia ni su talento.

*“Mi padre siempre nos dejó claro que lo importante no son las categorías sino las personas, y que éstas no son nunca recursos”*

Director gerente de ACEFAT

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- El material informático que se renueva pasa a ser de uso personal de los trabajadores y las trabajadoras que lo solicitan.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	3 personas en los últimos 10 años.
NIVEL SALARIAL	Dentro de la media del mercado, con condiciones laborales más ventajosas.
ABSENTISMO	No existe.
ATRACTIVIDAD	Todas las semanas llegan currículums. Siempre se contesta informando que queda incorporado en la base de CV.
CLIMA	Se aprecia un muy buen ambiente de trabajo.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	66%
% DE MUJERES EN DIRECCIÓN	60%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	No hay bajas por enfermedades relacionadas con estrés o depresiones. No se produce ningún tipo de accidente laboral.

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Alto nivel de compromiso del personal que trabaja.
- La productividad del empleado/da es alta.
- Hay muy buen ambiente de equipo. No hay rivalidad ni agravios comparativos.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: ALARES****Sector/Actividad:** Servicios de asistencia familiar y atención a la dependencia.**Dimensiones:** La empresa tiene personal con relaciones contractuales diferentes:

- unas 70 personas son staff de estructura (contratos indefinidos).
- 330 personas (con contratos de 1 a 2 años repartidos por toda España).

Otras 2.000 son personas empleadas que trabajan en el cuidado de personas dependientes (contratos para trabajos puntuales por horas).

**Personas en la dirección:** No consta.**Página web:** [www.alares.es](http://www.alares.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****REUNIONES**

- Existe prioridad para programar todas las reuniones por la mañana.

**ASISTENCIA FAMILIAR**

- Se goza de disponibilidad para asistencia familiar (menores, personas mayores) de hasta 5 días al año (o 40 horas). No se contabilizan como vacaciones ni se descuentan.

**GESTIÓN DE TURNOS**

- Al tener horarios de trabajo diferentes, las medidas de flexibilidad horaria permiten adecuarlos según las necesidades personales del personal que trabaja por turnos.
- Se potencia la negociación de empleados y empleadas para facilitar la flexibilidad de turnos y la promoción hacia otras áreas adecuadas a sus necesidades.

**TIC**

- Se incorporan medidas de carácter tecnológico, como por ejemplo comunicaciones con tecnología IP a nivel estatal: videoconferencia entre el personal y las delegaciones, uso de ordenadores portátiles para la mayoría del personal que viaja, con acceso vía web en las aplicaciones, y posibilidades de teletrabajo.

**FLEXIBILIDAD**

- Se posibilita que el personal de servicio a domicilio escoja zona geográfica, día y horario preferido de trabajo.
- Tienen las tardes de los viernes libres y horarios flexibles o intensivos cuando tienen personas menores o dependientes a su cargo.

*“Se desarrolla un plan de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Sus premisas son: cada trabajador/a es único/a y merece una atención individualizada. Es el mismo plan para todos y todas, independientemente del cargo”*

Joan Piñol, director general

## Medidas económicas

### COSTE DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA FAMILIAR

- Se ha implantado el Programa de asistencia familiar para el personal, sus ascendientes, cónyuge y descendientes, de toda la geografía nacional. El coste para la empresa es de 6 € por empleado y empleada al mes.

## Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

### SERVICIOS DE ASISTENCIA FAMILIAR

- Ayuda personal a domicilio, tratamientos especializados: psicólogo/a, fisioterapeuta, profesor/a a domicilio para descendientes enfermos.
- Consultas telefónicas anónimas e ilimitadas a especialistas en: medicina, abogacía, psicología, dietética y expertos/as sociales.
- Selección de personal de asistencia sociosanitaria, de cuidado de menores y de servicio doméstico.

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se manifiesta que no hay discriminación en la selección, el salario ni las promociones por razón de sexo, maternidad, obligaciones familiares o estado civil.
- Se forma al personal en *mobbing* y acoso sexual.
- Se dispone de teleasistencia preventiva, fija o móvil, 24 horas al día, para personas solas en situación de riesgo, y de segunda opinión médica internacional ante enfermedades graves para todo el personal.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Del <i>staff</i> , no existe
NIVEL SALARIAL	20 - 25% por encima del mercado (solo <i>staff</i> ).
ABSENTISMO	2% (prácticamente sólo se produce en caso de enfermedad).

ATRACTIVIDAD	NS/NC
CLIMA	Encuestas de clima laboral: muy alto. Valoración: 9,2 /10.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	80%
% DE MUJERES EN DIRECCIÓN	60%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	Curso de formación: tolerancia cero respecto al <i>mobbing</i> y acoso.

## BENEFICIOS OBTENIDOS

LA CLAVE DEL ÉXITO: APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE LO QUE SE OFRECE A LA CLIENTELA

- La clave del éxito se fundamenta en el hecho de que lo que se ofrece a los clientes y las clientas se aplica en la empresa. Es impagable saber que toda la familia tiene el apoyo de la empresa y que, ante cualquier tipo de problema, podrán atender a las personas menores o ascendientes a su cargo. Esto reduce el estrés considerablemente.

LAS MEDIDAS ADOPTADAS SE ENMARCAN DENTRO DE LOS SIGUIENTES PROPÓSITOS:

- El interés por la buena profesionalidad.
- Una muy escasa rotación no deseada. Retención muy alta.
- Una alta calidad y atención exquisita en los servicios prestados
- Una alta motivación y productividad por parte de cada persona ocupada.
- Liderazgo nacional en servicios asistenciales públicos y privados.



**NOMBRE DE LA EMPRESA:** ASEPEYO

**Actividad:** Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Dimensiones:** Gran empresa.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es)

MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

FLEXIBILIDAD

- Existe un horario flexible de entrada de dos horas y también de salida, entre las 5 y las 7 de la tarde. El horario de comida es entre las 2 y las 4 de la tarde.
- Las vacaciones son de 25 días hábiles, con posibilidad de fraccionarlas en 4 veces, incluso en más.
- Se permite la adecuación de la jornada laboral en función de las agendas (comerciales y personal técnico).
- Se establece la reducción de jornada (su uso se sitúa en torno al 1% de la plantilla) para aquellas personas que quieran estudiar y cuidar descendientes menores o progenitores. En el caso del personal facultativo, la jornada de 5-6 a tiempo parcial se realiza, entre otros motivos, para que quien lo desee pueda dedicarse a otras actividades profesionales.
- Se reduce paulatinamente la jornada laboral para aquellas personas próximas a la jubilación, una vez cumplidos los 60 años, para que aprendan a gozar del tiempo libre, sin reducción de salario.

REDUCCIÓN DE JORNADA ANUAL POR CONVENIO

- En el año 2000 se firma un convenio que reduce de 1.750 a 1.700 horas los contratos de jornada completa. Estas modificaciones implican una jornada semanal de 37,5 horas.

REUNIONES

- No se fijan reuniones más allá de las 18.30 horas.

BOLSA DE HORAS

- Existe una bolsa de horas, tanto para dar respuesta a las necesidades de la empresa como a las de las personas trabajadoras.

PLANES DE ACOGIDA DEL PERSONAL EXPATRIADO

- Acompañamiento en ayuda a la vivienda, colegios e inserción en el país para todos los trabajadores/as de países procedentes de América del Sur.

*“Estamos atentos a la evolución del perfil del personal que trabaja y a las cambiantes necesidades del entorno”*

#### USO DE LAS TIC

- Dentro de la empresa, se puede hablar de casos consolidados de teletrabajo gracias al uso, cada día más extendido, de la PDA, el teléfono móvil y el portátil.
- Dentro del espacio virtual de la organización, se accede al apartado Asepeyo Club, en el cual, gracias a la Intranet corporativa, los trabajadores y las trabajadoras gozan de servicios financieros, de ocio, compra de vehículos, gimnasio y cirugía ocular en condiciones favorables.

### Medidas económicas

#### FINANCIACIÓN DE DIETAS

- Se subvenciona el almuerzo por un valor de 8,40 € por día.

#### INCENTIVOS POR FLEXIBILIDAD

- Se cuenta con un plus de flexibilidad que compensa una mayor disponibilidad para aquellas personas que, por razones organizativas, es necesario que trabajen fuera del horario laboral establecido.

#### PROGRAMAS DE AYUDA

- Para guardería: 450 € anuales por descendiente de empleado/da entre los 0 y 2 años.
- Para hijos/as en edad escolar: 375 € anuales para cada descendiente entre los 3 y los 16 años.
- Por personal con discapacidad: 825 € anuales.
- Por descendientes i/o ascendientes con discapacidad: 620 €.

#### PREMIOS A LA FIDELIZACIÓN

- A partir de 25 años en la empresa.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### COMPENSACIÓN POR LOS DESPLAZAMIENTOS

- Para las personas que viven lejos, se compensa el exceso de tiempo utilizado en el desplazamiento en tiempo de descanso (vacaciones).

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se desarrolla un procedimiento interno para el tratamiento de situaciones de acoso y persecución en el trabajo (*mobbing*). Incluye la figura del mediador/a para la intermediación y resolución de conflictos.
- Una serie de seguros ofrecen cobertura de un 100%, desde el primer día de trabajo, a cualquier persona trabajadora (seguros de vida, de incapacidad y de responsabilidad civil). A partir de los 18 meses de antigüedad en la empresa, se obtiene un Plan de pensiones cubierto al 100% por la empresa.
- Se dispone de asistencia sanitaria gratuita para la plantilla y sus familias.
- Se crea un Programa anual de concesión de préstamos y adelantos para la compra y cambio de vivienda, gastos extras, gastos derivados de enfermedad, accidente o sepelio (para empleados/das y familiares de primer grado), gastos de matrimonio, divorcio, separación, nacimiento o adopción, matrículas y libros del personal titular o descendientes.
- Se establecen unos programas de abordaje integral con el despliegue de servicios de prevención propios del tabaquismo, fomento de hábitos alimentarios saludables y prevención del cáncer de piel.
- A través de la Intranet corporativa, se puede acceder al Foro de los RRHH, donde cualquier empleado o empleada de la organización puede canalizar cualquier opinión, sugerencia o situación.
- En Asepeyo se desarrolla una oferta de propuestas formativas/informativas o de sensibilización, dirigidas a todos los *stakeholders*:

### Para empleados/das:

- *Programa Telémaco: planes de carrera, individualizados y anuales: detección del potencial de cada persona ocupada. Potenciación del talento, con la financiación total o parcial de especialidades.*
- *Programa anual de becas: para el 100% de la plantilla con 12 meses de antigüedad.*
- *Universidad Corporativa Asepeyo: comunidad de aprendizaje para formar y desarrollar la plantilla de acuerdo con los objetivos de negocio, el establecimiento de procesos y los procedimientos de actuaciones únicos.*
- *Planes Familia: marcan itinerarios de apoyo y ocupación para familiares descendientes de empleados y empleadas con alguna discapacidad.*
- *Preparación para la jubilación: asesoramiento para ayudar al personal cercano a la jubilación a readaptar su vida y su tiempo.*

### Para los proveedores/ras:

- *Programa Asepeyo Integra: promueve la reorientación de la carrera profesional y facilita la reinserción laboral de aquellas personas que, después de haber sufrido un accidente o una enfermedad profesional, no pueden continuar desarrollando su anterior trabajo. Instrumento de apoyo que incentiva a las empresas mutualistas a asumir voluntariamente comportamientos socialmente responsables.*

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	4,20%
NIVEL SALARIAL	Dentro de la media del mercado.
ABSENTISMO	Duración media de bajas en AT y CC: 24 días.
ATRACTIVIDAD	2.500 currículums de media mensual.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	51% de mujeres
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Se ha conseguido disponer de un completo abanico de servicios y acciones formativas adecuadas y personalizadas para cada perfil profesional y en cada etapa de la vida.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: BOEHRINGER INGELHEIM**

**Sector:** Farmacéutico.

**Dimensiones:** Son 1.687 colaboradores/as distribuidos en:

*Administración (212).*

*Producción (Malgrat de Mar: 319, y Sant Cugat: 467).*

*Comerciales (687).*

En los últimos dos años, la plantilla se ha incrementado en 350 personas.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.boehringer-ingelheim.es](http://www.boehringer-ingelheim.es)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**USO DE LAS TIC**

- Todo el personal comercial, cerca de un tercio de la plantilla, trabaja en régimen de teletrabajo. En este colectivo, hay una escasa rotación y muchas posibilidades de promoción.
- El uso diario de la videoconferencia, con la delegación de Madrid y con otras filiales de la compañía en el mundo, supone un gran ahorro en dietas y, sobre todo, en tiempo.

**FLEXIBILIDAD**

- La flexibilidad horaria para acceder a la empresa es entre las 7 y las 9 de la mañana. La salida es entre las 16.30 y las 18.30 h. Como muy tarde se sale a esta última hora.

**TURNOS**

- Las personas que trabajan en turnos gozan de otras medidas, como los días de libre disposición.

**Medidas económicas**

**COSTE DE LA AYUDA ESCOLAR**

- La ayuda escolar asciende a 335.376 euros el año 2007.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal**

**ACERCAMIENTO ESPACIO TIEMPO, EMPRESA, VIDA...**

- La empresa dispone de diversas líneas de transporte (lanzaderas, autocares...), además de ofrecer subvención para el transporte público escogido.

**COMEDOR PROPIO**

- En el edificio corporativo disponen de comedor propio y la comida es gratuita.

**FORMACIÓN**

- Cada empleado/a cuenta anualmente con una media de 17,2 horas gratuitas de formación.

*“Fomentamos la integración, la motivación, el desarrollo personal y la conciliación familiar y laboral”*

#### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Con una media de antigüedad de diez años, el 40% de los puestos de promoción se cubren internamente.
- Se sustituyen las bajas.
- Las personas en baja maternal o excedencia saben que se les reserva el puesto de trabajo.
- Hay mujeres directivas con cuatro hijos. Y cuatro mujeres promocionadas estando de baja maternal.
- Ha habido casos de candidatas que al inicio del proceso han comunicado su embarazo y han sido seleccionadas.
- El 70% de la plantilla, el personal de producción incluido, cuenta con una evaluación anual de cumplimiento y un plan de desarrollo.
- El 95% de la plantilla es fija.
- Existen personas trabajando a tiempo parcial y en reducción de jornada: 2 contratos a tiempo parcial y 29 reducciones de jornada.
- La fiesta infantil de primavera convoca a 2.000 personas.
- Para Navidad se regalan juguetes a los niños y niñas.
- El equipo de voluntarios de la empresa atiende toda la organización logística de los actos.
- Las colonias infantiles suponen un desembolso de 70.000 €.
- El personal jubilado de la empresa recibe una cesta de Navidad y es invitado a la reunión anual, el encuentro y a la excursión que se organizan para la plantilla y reciben la revista interna.
- Todo el personal tiene seguro de vida y de accidentes.
- Todos los empleados/das pueden suscribirse a una póliza de seguro de salud con condiciones muy ventajosas para ellos/as y para sus familiares.
- El 15,7% cuenta también con un plan de pensiones.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	La rotación de la empresa es del 3,22% (la del sector supera el 5%).
NIVEL SALARIAL	En la media del mercado.
ABSENTISMO	El del mercado.
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	46%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	32%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Las medidas de conciliación se aplican con éxito en una empresa en la que el año 2006 realizó 481 millones de euros de ventas y que ha ido creciendo progresivamente en los últimos diez años por encima del promedio del sector.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: CAIXA CATALUÑA****Sector/Actividad:** Entidad financiera.**Dimensiones:** Gran empresa. 6.650 personas.**Personas en la dirección:****Página web:** [www.caixacataluña.es](http://www.caixacataluña.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****PERMISOS Y EXCEDENCIAS**

- Para personas que, por razón de maternidad, paternidad o dependencia, se acogen a permisos o jornadas diferentes a las habituales.

**GESTIÓN DE TURNOS**

- Se sustituye el personal en permiso de maternidad/paternidad para favorecer el equilibrio personal.

**FLEXIBILIDAD**

- Cualquier persona en plantilla puede ausentarse del trabajo por necesidades familiares puntuales.

**OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES  
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- Todos los trabajadores y trabajadoras pueden acceder a pólizas sanitarias con importantes beneficios fiscales.
- Se tramitan expedientes para situaciones de incapacidad permanente o jubilación parcial.
- Se da apoyo a todas aquellas personas que pasan por una situación de jubilación o prejubilación.
- Se ofrece un paquete de beneficios extrasalariales a todo el personal de la organización:
  - *Complemento salarial por matrimonio.*
  - *Gratificación extraordinaria por matrimonio, constitución de pareja de hecho, nacimiento de hijo/a y defunción de familiar de primer grado.*
  - *Ayudas por estudios o idiomas.*
  - *Ayudas de guardería y estudios para descendientes.*
  - *Seguros de vida y accidente.*
  - *Plan de pensiones.*
- La creación de una plataforma de aprendizaje permite acceder a la formación a distancia en periodos largos de ausencia.
- Se ofrecen acciones de información y sensibilización para conocer los procesos de promoción de la empresa y el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades en el trabajo.



*“En nuestra organización consideramos que aplicamos una serie de medidas muy respetuosas con el personal (...). Son muchas las medidas de flexibilidad innovadoras que implementamos en Caixa Cataluña”*

#### DATOS DE INTERES PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	1,77%
NIVEL SALARIAL	10% por encima de la media del sector.
ABSENTISMO	3,67%
ATRACTIVIDAD	800 currículums al mes.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	42%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	33,73%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- El personal tiene un sentimiento de orgullo de pertenencia a Caixa Cataluña.
- Est  reconocida como una de las principales cajas de ahorro que operan en el Estado español y como institución financiera con un profundo arraigo social.
- El compromiso de Caixa Cataluña con la sociedad para contribuir a mejorarla se explicita de manera directa con la actuación de la Obra Social. En el año 2007, se invierten cerca de 80 millones de euros en el mantenimiento de la red de equipos propios y en el desarrollo de numerosas actividades de carácter social.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: CAJA MEDITERRÁNEO****Sector/ Actividad:** Caja de ahorros.**Dimensiones:** 7.705 personas al cierre del ejercicio 2007. 710 más que al final del ejercicio anterior.*Presencia en España, la República Dominicana, Cuba, México, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, Polonia y China.***Personas en la dirección:****Página web:** [www.cam.es](http://www.cam.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****ACUERDO DE LA EMPRESA CON LA REPRESENTACIÓN SINDICAL  
PARA ABORDAR LA CONCILIACIÓN**

- La conciliación de la vida laboral y personal en la CAM recibe un fuerte impulso después del acuerdo firmado por la entidad, en el marco de 2006, con toda la representación sindical de su personal: "Acuerdo de conciliación y protocolo de acoso en el trabajo".

**COMITÉ DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE**

- Se dispone de un Comité EFR© formado por la Dirección de Gestión de Recursos Humanos que tiene presidencia, un responsable del sistema EFR©, miembros fijos, responsables de diferentes áreas y miembros con carácter temporal en función de los temas a tratar.

**MEJORAS EN LA LEGISLACIÓN: PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS, EXCEDENCIAS**

- Se amplía el permiso por adopciones (10 días laborables).
- Se amplía el permiso por nacimiento (6 días).
- Se posibilita solicitar jornada reducida (por guarda legal de descendientes menores de 12 años) y solicitar excedencia para el cuidado de descendientes menores, con conservación del puesto de trabajo durante 3 años.

**TIC**

- Se fomenta mucho la comunicación interna "querer ser cercano"
- Se ha desarrollado el Portal del empleado/da, un portal de conciliación donde se pueden consultar los detalles de las condiciones de todas las medidas conciliadoras (los principios del Modelo EFR©, las políticas, los procedimientos, buzón de sugerencias) y, además, un área de atención al trabajador/a.

**Medidas económicas****VENTAJAS EN CRÉDITOS, PRÉSTAMOS Y AYUDAS**

- Se incorporan ventajas en operaciones crediticias en la reforma de viviendas para su adecuación a familiares o empleados/das con discapacidades.
- Ayudas para guarderías mediante tickets.

*“La CAM tiene como compromiso el desarrollo de un proyecto profesional para todos, dando apoyo a la conciliación de la vida personal y profesional”*

*“Asumimos nuestra responsabilidad para contribuir a mejorar la situación en la que vivimos, comenzando por nuestras plantillas”*

Directora de Recursos Humanos

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Gana importancia la igualdad de oportunidades, con un Protocolo para la prevención del acoso en el trabajo.
- Avances recientes: política de préstamos, póliza médica sanitaria, cobertura de dotación para fondos de pensiones.
- Se reconocen beneficios sociales para el personal, con la oferta de asistencia médica y jurídica en caso de atraco.
- Para actividades de solidaridad y desarrollo social se destina un 50% más que hace cinco años. Todo esto sin olvidar la actividad cultural y de protección del medio ambiente.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	1,74%
NIVEL SALARIAL	
ABSENTISMO	2,39%
ATRACTIVIDAD	Caja Mediterráneo ha sido reconocida por el Grupo Inmark como la tercera entidad financiera española en fidelización de clientes, y la quinta en notoriedad de marca y penetración de clientes.
CLIMA	
% DE MUJ. EN PLANTILLA	El 55% de la plantilla son mujeres y representan casi el 60% de las nuevas incorporaciones.
% DE MUJ. EN DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	En el acuerdo firmado en marzo de 2006 entre la entidad y la representación sindical del personal se incluye el “Protocolo de acoso en el trabajo”.

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Aumento de la motivación del personal y compromiso.
- Reducción del estrés en la plantilla.
- Reducción de costes derivados de la motivación del personal y su compromiso.
- Reducción de costes derivados de la rotación voluntaria y bajas laborales.
- Aumento de la competitividad empresarial.
- Mejora en el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad y la estrategia empresarial.
- Proceso de mejora continua.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** CENTRO CULTURAL PINEDA**Sector/Actividad:** Institución educativa de enseñanza reglada.**Dimensiones:** Pequeña empresa. 30 personas.**Personas en la dirección:** 3 personas.**Página web:** [www.pineda.es](http://www.pineda.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

- La flexibilidad en el horario laboral implica disponer de alguna mañana y/o tarde libre a la semana.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se contempla la posibilidad de acogerse a la jornada parcial o reducida por razones personales, y también a las excedencias para cuidar de un familiar.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal****CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL *AVANTIS***

- Está destinado a niños y niñas de entre 0 y 2 años y posibilita a la plantilla dejar a los y las menores en una guardería integrada en el propio centro.

**POLÍTICAS DE PERSONAL**

- Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal de las personas trabajadoras.

**APOYO SINDICAL**

- Apoyo de los sindicatos en el desarrollo de políticas de conciliación.

**EQUIPO DE EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE**

- La creación del equipo "Empresa familiarmente responsable" vela por las necesidades individuales de toda la plantilla del centro.

**FORMACIÓN**

- Se ofrece formación sobre cómo conciliar trabajo y familia; formación sobre la gestión del tiempo y el estrés, y sobre diferencias entre el estilo de trabajo entre hombres y mujeres.

**BENEFICIOS OBTENIDOS**

- Gran sensibilización por parte de la dirección de la empresa en el respeto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Comprensión cuando el personal da prioridad a su familia.

*“Al tener una plantilla formada por un 96% de mujeres, donde cada año hay un 6% de bajas por maternidad, una de las políticas más valoradas por nuestro personal es la de excedencias y reducciones de jornada”*

Directora gerente del Centro Cultural Pineda

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se crea una estructura directiva plana para la cual todo/a profesional del centro interviene en la dirección del mismo, con el desarrollo de responsabilidades varias.
- La antigüedad en el centro se valora con la posibilidad para los/las profesionales que lo deseen de realizar clases para encargarse de la gestión de un departamento o proyecto, dentro del horario laboral.
- Se desarrolla un proceso constante de selección del personal que esté dispuesto a trabajar de forma inmediata en el centro. Se da gran importancia a la captación de talento externo.
- En función de los grados educativos que se imparten se aumenta el salario para aquellas personas que imparten clases en grados superiores.
- Se asegura la permanencia en el puesto de trabajo y las ventajas laborales después de un largo periodo de ausencia laboral.
- Se desarrollan, de forma individualizada, asesorías de ámbito profesional, personal y/o familiar y relacionadas con aspectos legales, financieros y fiscales.
- Las personas que trabajan en el centro pueden optar a seguros de vida y de accidente.
- Se provee a los trabajadores y trabajadoras de información sobre guarderías y colegios.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	11% (la del sector supera el 20%).
NIVEL SALARIAL	Según convenio.
ABSENTISMO	2,26% (no incl. bajas maternidad). La del sector es muy superior.
ATRACTIVIDAD	250 currículums al año.
CLIMA	No se detecta estrés significativo.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	96%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	100%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** CONTRATAS Y OBRAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.

**Sector/ actividad:** Construcción, rehabilitación, obra civil, promoción y desarrollos inmobiliarios.

**Dimensiones:** Plantilla en Cataluña: 240 personas.

*Empresa de ámbito nacional.*

*Sede central en Barcelona. Delegaciones en Palma de Mallorca, Madrid, Tarragona, Zaragoza, Torrelavega.*

*Próximamente en Málaga.*

**Personas en la dirección:** 3 personas.

**Página web:** [www.contratasyobras.com](http://www.contratasyobras.com)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### PROGRAMA DE CONCILIACIÓN

- Se ha creado y desarrollado un programa de conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

#### TIC

- Se financian equipos informáticos personales para la plantilla y para los familiares.

#### FLEXIBILIDAD

- Existe la posibilidad de flexibilizar y reducir la jornada por maternidad.
- El personal, dentro del cumplimiento de su jornada laboral de 8 horas, puede decidir, juntamente con el personal directivo, los horarios de entrada y de salida, utilizando una hora flexible o con la reducción del tiempo de descanso al mediodía para poder salir antes.
- Se hace horario de verano aplicable a las oficinas de la sede central y oficinas centrales de las diferentes delegaciones.
- Los viernes por la tarde libre todo el año en las oficinas de la sede central.

### Medidas económicas

#### CHEQUES GUARDERÍAS

- Opción de cheques para guarderías para todo el personal de la empresa.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### INCLUSIÓN DE SUGERENCIAS PARA EL PROGRAMA DE CONCILIACIÓN

- Dentro de la Encuesta de Satisfacción Laboral 2007, el personal hace énfasis y propone sugerencias para mejorar el programa de conciliación.

#### ASESORAMIENTO SOBRE EQUIPOS INFORMÁTICOS

- Se asesora sobre diferentes alternativas de equipos informáticos y precios.

*“En el año 2003, el Grupo de Entidades Catalanas de la Familia (GEC) concede a Contratas y Obras el ‘Premio Empresarial Familia’ por las acciones dirigidas a la conciliación de la vida laboral y personal de su plantilla y su labor con relación a la gestión ética empresarial y su política de responsabilidad social”*

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se ha implantado un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, certificado en diciembre de 2003, convirtiéndose, así, en la primera empresa del sector de la construcción e inmobiliario que recibe esta calificación.
- Se ha creado un portal para fomentar la comunicación como vehículo para que los departamentos compartan, además de información de interés laboral, inquietudes personales; propongan actividades conjuntas; muestren sus aficiones y habilidades literarias; envíen noticias o artículos sobre actos, iniciativas solidarias y actividades de responsabilidad social.
- Parte importante del Plan de Igualdad, respecto a la apuesta por la equidad y la igualdad de oportunidades de desarrollo, la conforma la evaluación del cumplimiento y competencias que se lleva a cabo de forma anual a todo el personal. La evaluación se utiliza para hacer un seguimiento de la evolución del desarrollo profesional.
- Todo el personal, además del seguro obligatorio para el sector de la construcción, dispone de un seguro de vida y accidente extraordinario y voluntario.
- Además de la evaluación de cumplimiento, el personal hace una valoración de su propia gestión, cosa que permite ver necesidades individuales.
- Se dispone de un buzón de sugerencias (en cada una de las sedes y en la Intranet o portal del empleado). Es un instrumento que ha sido muy utilizado por el personal para plantear propuestas relacionadas con el programa de conciliación.
- Se cubre el 70% de las necesidades de formación identificadas el último año.
- Se forma administrativos/vas de obra a través de una jornada de formación interna en la que las direcciones de cada departamento exponen, de forma general, los procedimientos a seguir con relación a la gestión administrativa de obra, tanto en la su actualización como en su seguimiento.
- Adicionalmente, el Plan de Formación se completa con otros cursos que incluyen diversas áreas de gestión como las tecnologías de la información, producción, administración, recursos humanos, etc. Asimismo, se han promovido cursos de liderazgo y motivación para mandos intermedios.
- Cuando se incorpora una persona nueva se le da la bienvenida. Se le comunican las políticas, los objetivos corporativos, el Código Ético, el programa de conciliación de vida laboral, personal y familiar, y se la introduce en el funcionamiento y organigrama de la empresa, así como en las diferentes estrategias de comunicación.
- Existen condiciones especiales y ventajosas con agencias de viajes, compra de coches u otros productos a nivel particular.

- Para promover la integración del personal se realizan:

- *Campeonatos de deportes, en los que participan clientes/as, proveedores/as y el personal de la empresa*
- *Concursos de fotografía*
- *Actividades lúdicas o salidas conjuntas con familiares*
- *Concursos para los hijos/as del personal*

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Rotación: 30% (éste es un punto de inflexión que sufrió en el 2007 todo el sector, por circunstancias de mercado laboral).
NIVEL SALARIAL	
ABSENTISMO	2,9%
ATRACTIVIDAD	7.500 currículums anuales.
CLIMA	70%
% DE MUJERES EN PLANTILLA	25%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	Se dispone de un Plan de Formación en Prevención de Riesgos Laborales para personal propio y subcontratado. % más bajo de siniestralidad de accidentes, muy por debajo de la media nacional del sector de la construcción.

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Menor rotación que la media del sector.
- Personal más motivado.
- Se mantienen las estadísticas de accidentes en valores muy por debajo de la media nacional del sector de la construcción.



**NOMBRE DE LA EMPRESA:** CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS

**Sector/Actividad:** Servicio público audiovisual  
(Televisió de Catalunya y Catalunya Ràdio)

**Dimensiones:** Gran empresa. 2.700 personas.

**Personas en la dirección:** 30 personas.

**Página web:** [www.ccrtv.com](http://www.ccrtv.com)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### FLEXIBILIDAD

- Se puede reducir la jornada laboral a la carta, sin justificación de la causa, con la correspondiente reducción salarial.
- Los padres y las madres con descendientes menores de 6 años a cargo pueden reducir la jornada entre un tercio y la mitad, con una percepción salarial del 85% o del 60%, respectivamente.
- Se posibilita la ausencia del lugar de trabajo por una emergencia familiar.

#### PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS

- Toda la plantilla tiene derecho a la obtención de permisos superiores a los establecidos por la Ley por nacimiento de hijo/a u hospitalización de un/a familiar.
- Se puede disponer de una excedencia para cuidar de un/a hijo/a, y se procura reintegrar el personal que vuelve de un permiso largo a la misma plaza y con las mismas responsabilidades que antes.

### Medidas económicas

- El Fondo de asistencia social se proporciona a todos los empleados/as de la empresa para situaciones de emergencia económica.
- Se ofrecen ayudas económicas para aquellas personas que tienen descendientes menores de 18 años a su cargo.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### POLÍTICAS DE PERSONAL

- Se considera primordial la implicación personal de los cargos directivos para dar ejemplo y utilizar con normalidad las políticas de flexibilidad establecidas.

#### APOYO SINDICAL

- Se obtiene el apoyo de los sindicatos a las políticas de conciliación.

*“Nos parece que el compromiso de los directivos, que utilizan con normalidad las políticas de flexibilidad, es la mejor prueba para evitar que la plantilla se resista a solicitar la utilización de las citadas políticas”*

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Desde hace dos años y medio, se está aplicando el modelo de gestión EFQM y se está poniendo mucho énfasis en el compromiso del personal.
- La promoción interna está garantizada por convenio. La provisión de vacantes contempla, en primer lugar, la voluntad de las personas que actualmente trabajan en la empresa. Se priorizan los concursos restringidos, y únicamente cuando no es posible cubrir el puesto de trabajo adecuadamente, se recurre a los concursos públicos.
- Se ofrece una serie de seguros de vida, de accidente y planes de jubilación para las personas que trabajan en CCMA.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	No relevante.
NIVEL SALARIAL	Superior en más del 20%
ABSENTISMO	Del 3 al 45 %, dependiendo de la empresa.
ATRACTIVIDAD	Al tratarse de una empresa pública, no es relevante, ya que se cubren las vacantes mediante convocatorias oficiales.
CLIMA	Se está desarrollando un estudio de riesgos psicosociales. No se espera encontrar niveles de estrés elevados.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	38%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	20%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Se consigue retener buena parte del talento de los y las profesionales.
- Se ha obtenido el sello +400 (antigua plata) de la organización EFQM.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** CUBIL

**Sector/ Actividad:** *Packaging* de plástico para alimentación: cubos de plástico, botes y tarrinas, bandejas de comida rápida, palets de plástico y envases metálicos.

**Dimensiones:** Plantilla en Cataluña: 25 personas

*Presencia en Marruecos, Rumanía, Dinamarca, España, Portugal, Francia y México.*

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.cubil.com](http://www.cubil.com)

CUBIL

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**HORARIOS**

- Se hace un horario de 8 a 16 h o de 9 a 14.30 h para las madres con hijos/as más pequeños.
- No está bien visto alargar la jornada laboral. Se anima a la plantilla a regresar a casa a su hora.

**FLEXIBILIDAD**

- Hay un calendario de vacaciones flexibles.

**Medidas económicas**

- Se financia el 50% del aparcamiento.
- Se otorgan tickets restaurante a las personas que tienen horario continuado.

**Políticas/servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral**

- Centralización de las oficinas en Barcelona, localización céntrica y con buen transporte público.

**APOYO SINDICAL**

- Asesoramiento personal y familiar.

**OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- Se intenta reintegrar el personal después de un permiso largo.
- Existe asesoramiento profesional.
- Se dispone de un servicio para recolocar al personal que deja la empresa.

*“Contamos con activos para atraer talento hacia nuestra empresa desde candidaturas de trabajo externas: calidad del trabajo, localización conveniente y ambiente agradable”*

Jose M<sup>a</sup> Sust, administrador de la empresa

- Se tiene en cuenta la situación familiar y personal en las decisiones del departamento de personal.
- El personal directivo de la empresa está sensibilizado respecto al equilibrio del trabajo y la vida personal. Se respeta que el personal dé prioridad a su vida personal o familiar. La dirección es ejemplo de conducta flexible y responsable.

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Muy baja, incidental.
NIVEL SALARIAL	Medio–alto.
ABSENTISMO	Muy bajo, prácticamente nulo.
ATRACTIVIDAD	Se recibe una media de 30-40 currículums para cada puesto de trabajo ofertado.
CLIMA	Se ha detectado un cierto nivel de estrés. El ritmo de trabajo y exigencia es fuerte.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	40%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	33% de dirección y mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Rotación residual.
- Absentismo prácticamente nulo.
- El compromiso de la plantilla con la empresa es muy alto.
- Alta relación y clima de confianza.
- Alta productividad.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** DOW CHEMICAL IBERICA

**Sector/Actividad:** Químico / Petroquímico de ciencia y tecnología.

**Dimensiones:** Gran empresa.

*Presencia en el exterior: 156 centros de producción. Investigación en 37 países y clientes en más de 175 países.*

*En España trabajan 860 personas.*

*En Cataluña, trabajan 620 personas.*

*En los últimos 4 años, ha habido 276 nuevas incorporaciones, de las cuales un 60% son mujeres*

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.dow.com](http://www.dow.com)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**FLEXIBILIDAD**

- El personal se gestiona sus propios horarios con el fin de potenciar el trabajo en equipo y el *empowerment* de los empleados y las empleadas.
- Las vacaciones o las ausencias del personal se deciden entre los componentes de un mismo equipo, sin que la dirección influya en sus decisiones.

**GESTIÓN DE TURNOS**

- El personal opera en 6 turnos rotativos de mañana, tarde y noche, siguiendo el cuadrante europeo. El funcionamiento a 6 turnos permite que el personal operador pueda tener libres 3 de cada 6 fines de semana. Esta medida también favorece la cobertura en periodos de vacaciones, así como las bajas laborales, además de facilitar la disponibilidad temporal para la formación del personal.

**USO DE LAS TIC**

- Se dispone de una Intranet accesible a toda la plantilla donde se pueden encontrar redes que permiten realizar teleconferencias, *netmeetings* y videoconferencias.

**Medidas económicas**

**SUBVENCIÓN DE DIETAS**

- El personal con jornada ordinaria goza de comedor prácticamente gratuito (12 céntimos de euro). En el caso de los turnos que superan las 8 horas en horario de tarde-noche, se les proporciona servicios de comida o cena, especialmente en horarios de fin de semana.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal**

**PROGRAMA DE APOYO A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES**

- La empresa ha creado un programa totalmente gratuito para la plantilla, que ofrece servicios para mejorar el bienestar individual, su rendimiento y los costes asociados a la falta de conciliación entre su vida personal y laboral.

*“Valoramos muy positivamente el compromiso que la empresa tiene con el personal y nos sentimos afortunados de pertenecer a una empresa que reconoce nuestro esfuerzo diario”*

Alfred Arias, responsable de Formación, Sistemas de Gestión y Relaciones con Universidades y Centros Educativos, y Xavier Tibau, responsable de RR. HH.

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se ha creado una estructura organizativa muy plana y poco jerárquica, razón por la cual se ha fomentado enormemente el trabajo en equipo. Se establecen relaciones horizontales.
- De las personas que trabajan en la empresa, el 20% son promocionadas anualmente. Las posiciones o vacantes se cubren en un 95% con promociones internas.
- Se dispone de un proceso para potenciar los planes de desarrollo “Feedback 360” con el objetivo de buscar soluciones en torno a la premisa *win-win* entre trabajador/a y empresa.
- Se ofrecen 80 horas de formación dirigidas a todo el personal de operación, totalmente subvencionadas por la empresa y en horario laboral, sobre gestión del medio ambiente, seguridad, calidad, asesoramiento con los supervisores/ras y habilidades interpersonales.
- Desde septiembre de 2006, se ha desarrollado un conjunto de políticas de apoyo al empleado/da, entre las que destaca el programa de apoyo a los riesgos psicosociales que se derivan de la falta de equilibrio entre el tiempo personal y el tiempo profesional.
- El desarrollo de los planes de sucesión mejoran la gestión del conocimiento con el fin de asegurar el éxito del traspaso de información entre una persona que se jubila y su nuevo o nueva sucesor/a. Este proceso puede durar unos 10 años.
- Se ha instaurado un plan de acogida para las personas que se incorporan a la empresa que se concreta en:
  - 2 días de inmersión común, donde se ven las estrategias generales de la empresa, la misión, la visión y sus stakeholders. Además, se les proporciona información general relacionada con la seguridad, el medio ambiente y la sostenibilidad.
  - Organización de una comida-coloquio con la dirección de la empresa.
  - Asignación de un coach o mentor que realizará el acompañamiento hasta que la persona nueva que se incorpora se encuentre totalmente integrada a su lugar de trabajo.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Inferior al 1%.
NIVEL SALARIAL	Significativamente superior a la media del mercado (considerando todo el paquete de compensación).
ABSENTISMO	2,4%
ATRACTIVIDAD	Indicador de conciliación: cuadrante B (discrecionalmente enriquecedora) de acuerdo con la autoevaluación de IESE. Tienen políticas y prácticas FR.
CLIMA	Se aprecia un muy buen ambiente de trabajo.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	22%
% DE MUJERES EN DIRECCIÓN	10%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- En el año 2005 consiguió el 7º puesto en la encuesta realizada por la consultora “Great Place to Work”, que identifica las empresas que disponen de los mejores entornos de trabajo.
- Gracias a las políticas que se desarrollan, se ha logrado que el personal trabaje con un alto grado de motivación.
- La plantilla tiene un compromiso muy alto hacia sus responsabilidades y objetivos, lo que permite que cada uno gestione su tiempo.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** DSM NEORESINS**Sector/ Actividad:** Químico.**Dimensiones:** En Cataluña: 100 personas.*Empresa nacida hace unos 20 años. Fabrica resinas para el sector de pinturas, barnices, adhesivos y tintas. Con oficina central en Holanda y filiales en Cataluña, Estados Unidos y China.***Personas en la dirección:****Página web:** [www.neoresins.com](http://www.neoresins.com)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

- Una de las políticas más valoradas por la plantilla de oficinas es el horario flexible. Se puede entrar entre las 7.00 y las 9.00 h y salir entre las 16.30 y las 18.15 h. Los viernes a partir de las 14.30 h.
- Se puede disponer de un día festivo por trimestre si el horario ha sobrepasado la jornada laboral.
- Se posibilita hacer jornada reducida a cambio de una reducción salarial.
- Se puede disponer de una excedencia para cuidar de un familiar.
- El calendario de vacaciones es flexible.
- Se permite dejar el puesto de trabajo por una emergencia familiar.
- Se mantienen las ventajas laborales después de un permiso largo.

**VIDEOCONFERENCIAS**

- Se fomentan las videoconferencias para reducir desplazamientos.

**Medidas económicas****FUENTES DE APOYO PARA GUARDERÍA Y ESTUDIOS**

- La empresa establece anualmente un fondo para ayudar a pagar la guardería y los estudios de los descendientes del personal de entre 0 y 18 años. El fondo se reparte entre el número de personas que realicen la solicitud cada año.
- Se cuenta con un ticket o servicio de restaurante subvencionado.

**APOYO PARA EL PAGO DEL TRANSPORTE**

- Facilidades para el pago de autopista.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal**

- Se forma en gestión del tiempo y gestión del estrés.



*“El personal directivo de la empresa está sensibilizado respecto al equilibrio entre trabajo y vida personal y es ejemplo de conducta flexible y responsable”*

*“No hay problema si un empleado o empleada necesita conciliar durante un tiempo su vida familiar o personal de una forma especial. El personal directivo es muy flexible en este aspecto”*

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se procura promocionar internamente. En 2007 todas las vacantes se han cubierto con personal interno.
- Para la retención de talento dispone de medidas como *personal reviews* y desarrollo personal, en los que se repasan los objetivos y actuaciones de las personas y se les ofrece apoyo en caso necesario.
- Se complementa el 100% del sueldo, en caso de baja, para todas las personas trabajadoras.
- La empresa ha conseguido el Certificado de EXCELENCIA (clase A) según el auditor Oliver Wight.
- La comunicación interna es muy buena. Se trabaja con optimismo y con un ambiente alegre.
- La seguridad conforma la prioridad número 1 y se informa de los posibles peligros a través de la intranet. Un cartel indica el tiempo que llevan sin accidentes. Hasta la fecha de realizar este documento, se llevan 1.000 días sin ningún accidente.
- Se dispone de un seguro de vida, de accidente y plan de pensiones.
- El último día laboral de 2007 se realiza una jornada de seguridad y medio ambiente fuera de la empresa para aprender a reducir el consumo de agua.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	1,03%
NIVEL SALARIAL	Por encima de la media del mercado del sector químico.
ABSENTISMO	4,46%
ATRACTIVIDAD	220 currículums al año. Cuando se publica un anuncio demandando personal, los mismos trabajadores y trabajadoras buscan amistades o familiares para recomendarles que entren en la empresa.
CLIMA	No se realizan encuestas de clima.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	14%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	20% en cargos directivos y 15% en mandos intermedios
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	Se ha detectado estrés. Se ha impartido un curso específico para todo el personal sobre cómo gestionar el estrés positivamente.

*“Siempre se anima al personal a irse a casa a la hora establecida. Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar y personal de cada colaborador y colaboradora”*

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Mayor cohesión.
- Orgullo de pertenecer a la empresa.
- Baja rotación.
- Mayor productividad.

*“No está bien visto que una persona necesite quedarse largas horas en la empresa para acabar su trabajo. Se valora más como una falta de organización que no como un mayor compromiso con la empresa”*

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** NOEL ALIMENTARIA S.A.U.

**Sector/Actividad:** Alimentación. Productos cárnicos.

**Dimensiones:** Gran empresa. 700 personas.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.noel.es](http://www.noel.es)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### FLEXIBILIDAD

- Se goza de un periodo de vacaciones flexible.

#### PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS

- Existe la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, en función de las necesidades de las personas que lo solicitan, tal y como lo estipula la Ley.
- Los permisos de maternidad y paternidad son respetados en todos los sectores laborales sin distinción, manteniendo las condiciones del puesto de trabajo para todo el personal que hace uso de este derecho laboral.

#### GESTIÓN DE TURNOS

- La producción en las plantas se organiza mediante dos turnos de horarios (de 6 a 14 h y de 14 a 22 h), sin turnos rotativos, con el fin de posibilitar la conciliación de la vida personal y familiar.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### EQUIPAMIENTOS

- Las instalaciones disponen de un comedor totalmente equipado.

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Desde el Departamento de Recursos Humanos, se tutela un plan de carrera de los y de las profesionales de la empresa, mediante el cual se otorga apoyo legal, fiscal o psicológico al personal.
- Se concibe el equipo humano como un apoyo básico para la actividad productiva, para la cual se ponen en práctica las políticas más modernas en el entorno del *management*.
- Mediante una política socialmente responsable y sostenible, se valora enormemente por parte de Dirección la profesionalización de las personas que trabajan en la empresa.

*“Hay una alta sensibilización en la empresa respecto a las políticas de conciliación del trabajo y la vida personal y familiar gracias a la filosofía que sigue la Dirección General”*

- Se colabora activamente con la Fundación Vall d’Hebron, trabajando conjuntamente en proyectos de investigación y desarrollo sobre soluciones médicas y quirúrgicas para enfermedades infantiles.
- Se dispone de la presencia de un/a agente para la igualdad en la empresa, encargado/da de desarrollar el plan de igualdad, que se establece según la Ley. Se está trabajando en el desarrollo de la primera fase de implantación.

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	5%
NIVEL SALARIAL	Por encima de lo que se establece por convenio.
ABSENTISMO	4%
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	50%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	40%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- La empresa ha conseguido equilibrar el binomio tradición / innovación, a través del cual se identifica la organización y sus productos con el bienestar y el equilibrio de las personas que trabajan.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** ESTABLIMENTS VIENA

**Sector/Actividad:** Restauración.

**Dimensiones:** 1.300 personas. Implantación en Cataluña y Andorra.

**Personas en la dirección.**

**Página web:** [www.viena.es](http://www.viena.es)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### PERMISOS Y EXCEDENCIAS

- Se dan permisos de maternidad superiores a lo que marca la Ley.
- Se dan permisos de paternidad superiores a lo que marca la Ley.
- Se puede disponer de excedencia para cuidar de un familiar.
- Se permite dejar el puesto de trabajo para una emergencia familiar.

#### HORARIOS

- Se utilizan las políticas de reorganización del tiempo de trabajo.
- Se utilizan habitualmente las políticas flexibles y responsables por parte de los directivos y directivas.

#### GESTIÓN DE TURNOS

- Se determinan turnos fijos para cada persona: uno de mañana y otro de tarde, de lunes a viernes, así como un turno de fin de semana, adaptando mejor la jornada de trabajo a las necesidades de conciliación de cada persona.

#### FLEXIBILIDAD

- La mayoría de la plantilla tiene derecho a acogerse a la jornada a tiempo parcial.
- Hay un calendario flexible de vacaciones.

### Políticas/servicios complementarios que facilitan la conciliación

- Se mantienen las ventajas laborales después de un permiso largo.
- Se realiza formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.
- Las decisiones del departamento de personal suelen tener en cuenta la situación familiar/personal.
- El apoyo de los sindicatos a la conciliación es alto.
- Se procura que la mayor parte del personal directivo esté sensibilizado respecto al equilibrio entre trabajo y vida personal, y que sea comprensivo/va cuando el personal dé prioridad a su vida personal/familiar.

*“El talento, lo retenemos dando buenas condiciones laborales, estabilidad laboral (contrato indefinido para el 100% de la plantilla), con promoción interna y con un salario competitivo, así como unos horarios que permiten conciliar la vida profesional con la vida personal”*

#### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se dispone de un seguro de vida y seguro de accidente.
- Se ofrece asesoramiento personal y/o familiar, profesional, legal, financiero y fiscal.
- Se otorgan becas para los/las estudiantes.

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Inferior a la del sector (que es una de las más altas de la actividad empresarial catalana, juntamente con la de las grandes superficies).
NIVEL SALARIAL	Medio respecto al mercado. Se intenta estar por encima.
ABSENTISMO	Inferior al del sector.
ATRACTIVIDAD	Viena es una empresa de referencia en las localidades donde hace años que está implantada. En estos emplazamientos, le es más fácil encontrar personal.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	58%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	30% de los mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Se retiene el talento. Baja rotación.
- Es una empresa de referencia.
- Tiene una clientela fija porque el personal atiende con cordialidad.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: FREUDENBERG ESPAÑA**

**Sector/Actividad:** Químico.

**Dimensiones:** Mediana empresa. 195 personas.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.freudenberg.es/telas](http://www.freudenberg.es/telas)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**FLEXIBILIDAD**

- Se establece un notable margen en el horario de entrada (entre las 7.00h y las 9.30h), mientras que el horario de salida se realiza entre las 16.00h y las 18.30h.
- En el caso de un imprevisto familiar, cualquier empleado/da puede ausentarse de su puesto de trabajo.
- Se dispone de un calendario de vacaciones flexible.
- Se permite abandonar el puesto de trabajo por una emergencia familiar.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se permite la reducción de jornada con una reducción salarial proporcional.
- Se posibilitan las excedencias para cuidar de un familiar.
- Se mantienen las ventajas laborales después de un permiso o una excedencia larga.

**GESTIÓN DE TURNOS**

- En el caso que una persona tenga que ausentarse por un periodo largo de tiempo, su plaza queda sustituida por otra persona, sin que el peso de su responsabilidad recaiga en otras personas y se sobrecarguen los puestos de trabajo.

**Medidas económicas**

**FINANCIACIÓN DE DIETAS**

- Se dispone de un ticket o servicio de restaurante subvencionado.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal**

**POLÍTICAS DE PERSONAL**

- El personal de dirección de la empresa está altamente sensibilizado respecto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar, y es comprensivo con las demandas personales de cada empleado y empleada. Se tiene en cuenta la situación familiar y personal de cada trabajador y trabajadora de la empresa.

*“Tenemos 6 principios rectores, y uno de ellos está enfocado a las personas, remarcando que la empresa quiere el bienestar personal y el desarrollo del equipo humano en un entorno multicultural”*

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se procura, en la medida de lo posible, el fomento de la promoción interna del personal.
- Se planifican con margen los casos de trabajadores y trabajadoras que se jubilan.
- Se vela por las políticas en torno de la captación y la retención de talento. En referencia a la captación, se presenta la empresa como flexible, de trato humano y con posibilidades reales de desarrollo profesional. Respecto a la retención, se financian los estudios y se procura establecer un nivel salarial adecuado.
- Organización de actividades dirigidas al personal los días de fiesta. Creación de un equipo de fútbol.
- Se dispone de asesoramiento profesional para aquellas personas que lo requieran o lo soliciten.
- Existe un servicio de asesoramiento para acompañar a las personas que dejen la empresa en su recolocación en el mercado laboral.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	2%
NIVEL SALARIAL	10% superior para el personal de producción. Respecto a los mandos intermedios y dirección, salarios a nivel de mercado.
ABSENTISMO	4,4%
ATRACTIVIDAD	20 currículums al mes.
CLIMA	No se ha detectado ninguna baja por estrés el 2006 y 2007.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	18%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

### BENEFICIOS OBTENIDOS

- El personal está ampliamente satisfecho con las políticas de flexibilidad de que dispone la empresa, especialmente los padres y las madres con hijos/as pequeños/as.
- El compromiso de la plantilla, especialmente el de las generaciones que llevan más años en la empresa, es elevadísimo. Estas generaciones sienten la empresa como propia.
- El entorno la considera como una empresa en la que la gente trabaja muy a gusto.



**NOMBRE DE LA EMPRESA:** GAES

**Sector/Actividad:** Fabricación y venta de ayudas auditivas.

*Presencia en el exterior: Argentina, Portugal, Chile, Turquía, México e Italia.*

**Dimensiones:** 400 personas.

Total Gaes España: 1.200. Plantilla total: 1.600 personas.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.gaes.es](http://www.gaes.es)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**GESTIÓN:** PROGRAMA “LAS PERSONAS PRIMERO”

- Cuentan con el programa “Las personas primero” sobre conciliación vida personal y laboral, con diferentes objetivos: mejorar la comunicación interna, reducir las bajas, preparar las nuevas generaciones para puestos de responsabilidad, gestión eficiente, igualdad de oportunidades, etc.

**FLEXIBILIDAD**

- En la sede central de servicios corporativos de Barcelona (300 personas):

- Hay flexibilidad de horario (entrada: 7.30 a 9.30 h, salida: 17.30 a 19.30 h.).

- Todos los viernes, y del 15 de junio al 15 de septiembre, se hace horario intensivo de 8.00 a 15.00 horas.

- Se aplica el calendario de vacaciones flexible: el personal sólo debe comunicar antes del mes de marzo en qué mes del año en curso quiere hacer vacaciones para poder organizar el conjunto de la empresa.

**TIC**

- Como las tiendas están repartidas en todo el mundo, se quiere promover la videoconferencia para poder mantenerse en contacto.
- La videoconferencia, la utilizaría la “Escuela GAES” como formato para canalizar la formación en todas las tiendas.

**FORMACIÓN**

- Se realizan acciones formativas en gestión del tiempo.

**Medidas económicas**

**COSTE DE LA SUBVENCIÓN DE LA GUARDERÍA**

- Se da una subvención de 100 euros en ticket guardería (0 a 3 años).

*“Es fundamental una buena organización para todo aquello que se refiere a flexibilidad, tanto de tiempo como de espacio”*

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- De acuerdo con lo que necesita cada persona, se realiza un plan de formación personalizado según la evaluación por competencias que se realiza a todos los empleados/das (en estos momentos hay inscritas 40 personas a inglés en la modalidad *e-learning*).
- Los audífonos son gratuitos, con renovación cada 3 años, y los accesorios cuentan con un 60% de descuento. Para familiares del personal: 40% de descuento en audífonos y accesorios, y un 25% para amistades.
- Hay posibilidad de pago de cursos de formación a través de la nómina.
- Los cursos realizados por un empleado o empleada, al margen de la formación de la empresa, pueden ser descontados de la nómina, ahorrándose así el trabajador el IRPF.
- Ofrecen pequeños préstamos al personal sin intereses.
- Realizan descuentos en viajes con una agencia.
- Entre los beneficios sociales de los que goza la plantilla del Grupo Gaes para familiares y amistades en España, hay el seguro médico voluntario. Por 21,70 euros brutos/mes por persona pueden conseguir un seguro con PVP. Entre 42 y 100 euros, también para la pareja y descendientes.
- Para presentar candidaturas a sus ofertas de ocupación, tienen acceso preferencial las personas conocidas o familiares.
- Se ha obtenido el premio al mejor portal del empleado/a de España 2005, con puntas de día de más de 500 personas (50%) que acceden. Se reciben más de 180 sugerencias en el portal en un año, todas valoradas y contestadas personalmente por dirección.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	6% (media del sector: superior al 10%).
NIVEL SALARIAL	Respecto al mercado, dentro de la media
ABSENTISMO	4,4%
ATRACTIVIDAD	15.000 currículums por año.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	60%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	35% en puestos de responsabilidad. Un 15% en el comité de dirección. 45% coordinadoras.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- En la gestión de personas, Gaes se diferencia por tener un 6% de rotación voluntaria, cuando se considera que una empresa “excelente” tiene un 10%. Hay empresas de venta al detalle que alcanzan un 20% o más. Adicionalmente, reciben y evalúan más de 15.000 currículums y solicitudes de ocupación en un año y entrevistas a más de 1.000 personas al año.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** GRUPO INTERCOM

**Sector/Actividad:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**Dimensiones:** Gran empresa.

- La gestión se lleva a cabo desde Cataluña
- Delegaciones con presencia comercial en Alemania, Francia, Polonia, Italia, Reino Unido, Austria, México y Estados Unidos..
- En Cataluña: 400 personas (incluyendo Emagister, Softonic e Infojobs Internacional).

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.grupointercom.com](http://www.grupointercom.com)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### FLEXIBILIDAD

- El margen respecto al horario de entrada y de salida es amplio para toda la plantilla, siempre con el uso de un criterio razonable
- En el caso de que una persona tenga que ausentarse de su puesto de trabajo al mediodía, se considera que es responsabilidad suya recuperar las horas de ausencia.
- Existe un calendario flexible de vacaciones para todos los trabajadores y trabajadoras.

#### PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS

- Se ofrecen más días de baja por maternidad y paternidad en comparación a lo que marca la Ley.

#### USO DE LAS TIC

- Existe la posibilidad de trabajar desde casa, ya sea por cuestión de concentración o por cuestiones personales que lo requieran. Se proporciona un ordenador portátil de la empresa en estos casos.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### FORMACIÓN

- Se pone a disposición del personal la posibilidad de realizar cursos de idiomas (catalán, inglés y alemán) en horario laboral. Asimismo, se posibilita el acceso, en horario laboral, a conferencias y jornadas vinculadas con la actividad de la empresa.

#### EQUIPAMIENTOS

- La empresa dispone de un espacio común como comedor que sirve de punto de encuentro para todo el personal. Se dispone de biblioteca y prensa del día.

*“Lo importante es luchar para que todo el personal esté feliz en su labor profesional y crear excelentes puestos de trabajo basados en relaciones de confianza, que les permita continuar creciendo humanamente y profesionalmente...”*

Presidente fundador de GRUPO INTERCOM

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- La jerarquía de la empresa es plana y la comunicación con los directivos y las directivas es continua. Se proporciona *feedback* a través de diversas vías:
  - *Boletín mensual interno.*
  - *Reuniones mensuales/anuales de presentación y evolución de los negocios y departamentos.*
  - *Documento en línea que recoge los datos de todo el personal.*
- Las oficinas se disponen en espacios totalmente diáfanos. Ni los directivos ni el presidente disponen de espacios o despachos propios. Únicamente se dispone de salas de reuniones o llamadas.
- Bimensualmente, se celebra una actividad de bienvenida para las nuevas incorporaciones de la empresa que se concreta en:
  - *Entrega del Manual de bienvenida.*
  - *Reunión con el personal directivo sobre la misión, visión, valores y cultura.*
  - *Actividades de componente lúdico para que se conozcan los compañeros y las compañeras.*
  - *Almuerzo común.*
- Se realiza una evaluación bianual para conocer la evolución profesional y personal de cada persona dentro de la empresa.
- Los salarios no se determinan en función de lo que se establece en el mercado, sino que se tienen en cuenta factores relacionados con el cumplimiento de objetivos y la motivación individual de cada persona.
- Desde principios de año, todo el personal de la empresa dispone de un seguro de salud privado.
- Existe un Departamento de Proyectos Sociales que promueve:
  - *La posibilidad que el personal colabore en labores de voluntariado con personas en riesgo de exclusión social.*
  - *Colaboración económica personal para el desarrollo de proyectos sociales y de desarrollo.*
  - *Transferencia de “know how” a través del uso de las TIC a entidades sin ánimo de lucro.*
  - *Colaboración con la Red de Emprendedores Sociales Ashoka.*
  - *Creación de un negocio eminentemente solidario: [www.artesanum.com](http://www.artesanum.com)*

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	6% (media del sector: superior al 10%).15% (Emagister, Softonic i Infojobs). En el resto del negocio, la rotación es del 5%.
NIVEL SALARIAL	
ABSENTISMO	1%
ATRACTIVIDAD	300 currículums al mes (incluyendo ofertas concretas).
CLIMA	90% de satisfacción a "Great Place to Work".
% DE MUJERES EN PLANTILLA	50% (en España).
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	15%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- En el año 2007, la empresa consigue la 19ª posición en el reconocimiento en las listas del Instituto Great Place to Work de España.
- Premio al reconocimiento especial a la credibilidad (Comunicación Abierta y Accesible)
- Los años 2004 y 2006, se ha conseguido el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial.
- No se produce prácticamente absentismo y se respira un clima laboral excelente.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** GRUPO ISS

**Sector/Actividad:** Servicios de limpieza, jardinería, mantenimiento de instalaciones, control de plagas, higiene ambiental y *catering*.

**Dimensiones:** Presencia en 50 países. Plantilla en Cataluña: 10.000 personas.

**Personas en la dirección:** 3 personas.

**Página web:** [www.iss.es](http://www.iss.es)

MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CONCILIACIÓN

- Se gestiona desde la perspectiva de la conciliación de la vida laboral y personal.
- Se está tramitando la certificación EFR©. Este objetivo ha lanzado a la compañía a revisar y mejorar algunas condiciones laborales.

FLEXIBILIDAD

- Hay flexibilidad de entrada y salida.
- Hay jornada intensiva en etapas de vacaciones escolares y todos los viernes del año.
- El calendario de vacaciones es totalmente flexible, siempre que la petición se comunique con suficiente antelación y en los periodos previstos.
- Se permite coger excedencias cuando es necesario.

COCHE DE EMPRESA

- El personal cuenta con coche de empresa.

GESTIÓN DE TURNOS

- Las personas que trabajan por turnos, básicamente el personal operativo, tienen ventajas, como la elección del turno en función de sus necesidades familiares o personales.

USO DE LAS TIC

- El personal dispone de ordenador portátil y Blackberry cuando están en lugares en los que les resulta necesario.
- Casi la mitad de las oficinas que tienen en España disponen de videoconferencia. Éste es un sistema con el que todos ganan: la empresa ahorra los costes que los desplazamientos comportan y los empleados se benefician por los efectos positivos que el sistema tiene sobre su salud, su calidad de vida y sobre la capacidad para conciliar los diferentes ámbitos de su vida.

*“El objetivo de nuestras políticas es que toda la plantilla de ISS dé el máximo, en un ambiente de tranquilidad y de respeto, consideramos que somos, en primer lugar, personas. Si cada uno de nosotros nos sentimos respetados y respetadas, y apoyados y apoyadas en nuestras diferentes facetas de la vida, aumentará nuestro compromiso y nuestro grado de identificación con la compañía y, por tanto, la calidad de nuestro trabajo y la competitividad de la empresa”*

Anna Vinyolas, gerente

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- El personal con categoría de mando intermedio goza de formación en competencias directivas y en gestión del tiempo, de cara a mejorar la organización y el funcionamiento general del trabajo
- Hay seguro de vida y de accidentes.
- Hay un seguro de salud y, como se trata de una póliza colectiva de la compañía, gozan de precios muy competitivos.
- En un futuro, se ha pensado en un plan de retribución a la carta que incluya ventajas como el ticket restaurante y el de guardería, además de otros productos.
- Por otro lado, y en aquellos casos en los que se considera necesario, se utiliza el servicio de *outplacement* o recolocación del personal que abandona la empresa.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	21,15%
NIVEL SALARIAL	Medio respecto al mercado. El personal operativo se rige por convenio colectivo. El personal de estructura tiene unas condiciones salariales que siempre superan lo establecido en el convenio, dependiendo del puesto de trabajo y de la responsabilidad que ocupan.
ABSENTISMO	Bajo en el personal de estructura. Respecto al personal operativo del sector es de un 10% aproximadamente, aunque depende de las provincias.
ATRACTIVIDAD	Llegan unos 20 currículums aproximadamente de personal de estructura. Respecto al personal operativo, la cifra se amplía enormemente: más de 200.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	54,1 %
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	16%

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Transparencia total en los procesos de contratación. La política de no discriminación ya era una realidad antes de que estas ideas se pusieran de moda aquí o que las leyes lo regulasen.
- Existe el convencimiento que la cultura de largas jornadas laborales no conduce a una mejor competitividad y que se pierde talento por el camino. Las víctimas del síndrome del *burnout* o agotamiento laboral se marchan.



**NOMBRE DE LA EMPRESA:** HOSPITAL PLATÓ FUNDACIÓ PRIVADA

**Sector/Actividad:** Sanitario.

**Dimensiones:** Gran empresa. 400 personas.

**Personas en la dirección:** 7 personas (Consejo de Dirección).

**Página web:** [www.hospitalplato.com](http://www.hospitalplato.com)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

- Se diseña y se implementa el Programa Beneficios de Calidad, subcontratado a una empresa externa, para identificar y fomentar diversas medidas de conciliación entre los trabajadores y las trabajadoras de la empresa.
- Los directivos y las directivas propician políticas para la conciliación, dando ejemplo y dando prioridad a sus necesidades personales, cuando es el caso.
- Se destina un presupuesto anual determinado únicamente destinado a la implementación de políticas que fomenten la conciliación entre la vida laboral y personal, que se revisa anualmente.

#### FLEXIBILIDAD

- La política de libres cambios - tal y como se denomina en la empresa - es una medida de flexibilización de horarios que permite a todo el personal de la organización gestionar sus propios tiempos de trabajo.
- Cualquier persona en plantilla dispone de la opción de poder reducir su jornada laboral, a cambio de una reducción proporcional de salario.
- Se permite abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.

#### PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS

- La excedencia especial permite a los trabajadores y trabajadoras que tienen un familiar de primer grado con enfermedad grave, disponer de un máximo de un mes, con la retribución del 50% de su salario.
- Se accede a permisos de maternidad y paternidad superiores a los que marca la Ley.
- Están permitidas las excedencias para cuidar de un familiar próximo, con el mantenimiento de las condiciones laborales y las ventajas una vez se incorpora de nuevo la persona en su puesto de trabajo.

#### APOYO SINDICAL

- Apoyo sindical en la implementación de políticas en torno a la conciliación.

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### FORMACIÓN

- Se realizan cursos formativos sobre la gestión del tiempo y el estrés.

*“Un tema muy importante para llevar a cabo todas las acciones de conciliación es el presupuesto que se destina anualmente a estos temas. En nuestro caso, la Dirección se compromete en firme y el presupuesto se revisa anualmente”*

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- En función del porcentaje de beneficios que consigue la empresa anualmente, éstos se distribuyen a partes iguales entre todos los miembros de la plantilla. Además, se sortea un viaje para 40 personas a Venecia, con todos los gastos pagados por la empresa.
- Adhesión al Convenio XHUP (Red de Hospitales de Utilización Pública), actual convenio sanitario de Cataluña, que ofrece más y mejores condiciones para la plantilla.
- Se apuesta por la captación y la retención del talento mediante la gestión de planes de mejoras sociales; ventajas por encima del convenio; el fomento de un buen clima laboral, y la conveniente ubicación del edificio.
- Se realizan cursos de formación sobre las diferencias en estilo de trabajo entre hombres y mujeres.
- Se ofrece a todo el personal de la plantilla asesoramiento profesional de diversa tipología.
- Se pone a disposición de todas las personas trabajadoras la asistencia sanitaria para todos los familiares de primer grado.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	4,61%
NIVEL SALARIAL	Medio-alto.
ABSENTISMO	
ATRACTIVIDAD	2.000 currículums por año.
CLIMA	Cada dos años se realiza una encuesta de clima. No se aprecian niveles significativos de estrés.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	70%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	42% en el Consejo de Dirección. Un 50% en los mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Se dispone de acreditación de EFQM para la calidad de las empresas.
- Hay un alto compromiso y motivación del personal con la empresa que se concreta en los siguientes indicadores:
  - Se valora en un 8,26 sobre 10 el orgullo de las personas por trabajar en la empresa.
  - Se valora en un 9,28 sobre 10 hasta qué punto gusta el trabajo que realiza cada uno.
  - La realización personal en el trabajo que se desarrolla se puntúa con un 8,36 sobre 10.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: HEWLETT PACKARD****Sector / Actividad:** Tecnológico.**Dimensiones:** Plantilla en Cataluña: 1.200 personas.

*El entorno está compuesto por personal técnico a nivel de ingeniería superior: más de 450 ingenieros e ingenieras trabajando en laboratorios de I+D. Mayor grupo tecnológico del mundo.*

**Personas en la dirección:****Página web:** [www.hp.com](http://www.hp.com)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### PREMIO AL EQUILIBRIO SOCIAL

- En octubre del año 2000, Hewlett Packard obtiene el “Premio al equilibrio social” por haber desarrollado el programa “Work-life Harmony” con el objetivo de encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.
- En el año 2007 está en la lista de “Great Place to Work” (las mejores compañías para trabajar) en España.

#### FLEXIBILIDAD EN EL CONTEXTO DE GESTIONAR POR OBJETIVOS

- HP fundamenta su operativa en la gestión por objetivos. Se decide conjuntamente el logro de hitos marcados, que se acuerdan entre el personal y su supervisor/a. Se consensúan decisiones sobre si es adecuado trabajar desde casa, o cuando se deben realizar las vacaciones.
- Dentro de este marco de referencia que define su cultura y su forma de hacer las cosas, la flexibilidad del personal es total: plantilla y jefes trabajan conjuntamente para encontrar la mejor solución de cara a gestionar la organización del tiempo (en consonancia con los requerimientos de la empresa) durante toda la vida profesional del individuo.
- Desde su implantación en España, en HP rige un horario de entrada, salida y de comida flexible. No se ficha y a una cierta hora se apagan las luces.
- Existe la opción de disponer de una tarde de viernes libre al mes, así como de trabajar a tiempo parcial si se desea.
- En épocas en las que hay acumulación de trabajo, se puede compensar al empleado o empleada con días adicionales de vacaciones.

#### PERMISOS Y EXCEDENCIAS

- Desde el año 2004, el permiso para cuidar de los hijos/as se amplía hasta la edad de 9 años, un año más que el requerido por la Ley de Igualdad, de la cual también se pueden beneficiar los padres.

*“Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, HP presume de tener un número importante de mujeres con talento (sólo el 20-25% son mujeres entre los perfiles de contratación en las universidades). Su compromiso para garantizar la igualdad efectiva de las mujeres en la compañía se traduce tanto en iniciativas dentro de sus políticas de selección, desarrollo y promoción, como en la formación y la conciliación laboral y personal”*

- Se prevé la posibilidad de alargar la baja por maternidad acumulando las correspondientes horas de lactancia (que suman 22 días laborables, equiparables a un mes natural).
- Se permiten excedencias para cuidar de los hijos/as y, en una proporción mayor, por motivo de estudios, en muchas ocasiones subvencionados por HP (másters, postgrados y doctorados). Existen casos en los que una persona candidata, nominada y seleccionada por HP Internacional, mantiene el 75% de su sueldo mientras se dedica a estudiar.

#### PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN Y ACCIONES FORMATIVAS

- Se dispone de un programa denominado “Workaholic” (adictos al trabajo) para reestructurar el tiempo de las personas que trabajan más horas de lo normal.
- Se programan cursos de gestión del tiempo y de gestión integral de la salud.
- Se programan cursos para conseguir mejores resultados de empresa, dando a conocer las diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres.
- Se comienzan a impartir estos cursos en los grupos de mayor impacto. Las personas directivas acostumbran a ser las primeras en recibirlos, para que después puedan inculcar sus principios al resto del personal.

#### USO DE LAS TIC

- Se ofrece la posibilidad de trabajo remoto: trabajar desde casa o desde donde sea. HP pone a disposición de la plantilla un ordenador portátil (“laptop”), ADSL (2 niveles de reembolso) y un módem (+50% de la plantilla).
- Existe un portal de empleados/das con información relativa a los descuentos (en la compra de equipos HP para uso personal) y otros beneficios de los que puede gozar el personal.
- Se dispone de instrumentos para compartir información entre personal en diferentes emplazamientos que permiten minimizar los viajes: *NetMeeting*, *i-room* y una sala de videoconferencias (sala Halo Collaboration Studio) utilizada a diario por diferentes grupos de personas que pueden estar conectados al mismo momento con hasta 3 países diferentes. La utilización de este servicio supone:
  - *Un ahorro de tiempo y costes, evitando viajes (sobre todo en largas distancias).*
  - *Un aumento directo en la productividad.*

## Medidas económicas

### PROGRAMAS DE AYUDAS

- Se dispone de una subvención de 165 € año por hijos/as menores de 3 años.
- Toda la plantilla dispone de aparcamiento y comedor de empresa subvencionado en el 85% (el personal de ventas tiene ticket restaurante).

## Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

### FORMACIÓN

- Toda la plantilla puede acceder a una plataforma de formación en línea que cuenta con más de 10.000 cursos (presenciales y virtuales) accesibles durante el horario laboral.

### EQUIPAMIENTOS

- Se dispone de instalaciones deportivas en la misma planta, actividades sociales y competiciones deportivas subvencionadas por la compañía y organizadas por los empleados y empleadas.
- Se cuenta con una sucursal bancaria y una agencia de viajes.

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Hay objetivos específicos de selección de mujeres dentro de su estructura, con métricas trimestrales.
- En formación y desarrollo, tienen programas de *mentoring* y *coaching* específicos para mujeres.
- Conscientes de la importancia de la calidad del ambiente laboral, sus oficinas, sin despachos, ha sido construidas con la voluntad de crear un ambiente de “puertas abiertas”. Los dos metros asignados a los lugares de trabajo de los empleados son idénticos a los del personal supervisor y directivo, favoreciendo la proximidad. Se trabaja de tú a tú.
- La media de edad de la plantilla es de 36 años. El ambiente de multiculturalidad es elevado. Aproximadamente el 27% de la plantilla en Sant Cugat es extranjera.
- Existe asesoramiento legal, financiero y fiscal disponible, especialmente para el personal expatriado. Este personal se beneficia de los servicios de una empresa encargada de facilitarles su vida en España (colegios, vivienda, etc.).
- Los seguros de vida y de invalidez ofrecen una cobertura del 100%, más el beneficio de dos sueldos anuales. En el caso de personas casadas o con familiares a su cargo, éste pasa a cuatro sueldos anuales. El seguro de accidentes incluye una cobertura del 100%.
- HP cubre el 100% del seguro médico privado, más el 50% por cada persona dependiente.
- Se recompensa la contribución del personal y su lealtad con diferentes programas como el reconocimiento por años de servicio en la compañía.

- Los y las managers pueden reconocer los éxitos de su propio equipo, e incluso de otro equipo, contando con un presupuesto anual del 1% de la masa salarial por cada unidad de negocio.
- La plantilla también puede beneficiarse de las opciones sobre acciones de HP después de 10, 20 y 30 años de servicio.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	
NIVEL SALARIAL	
ABSENTISMO	
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	<p>Un tercio de la plantilla mundial de la empresa tecnológica son mujeres. La proporción alcanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>el 37% en Europa.</i></li> <li>- <i>el 32% en los Estados Unidos.</i></li> <li>- <i>el 30% en España.</i></li> </ul>
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Programa "Workaholic" (adictos al trabajo) de reestructuración del tiempo de personas que trabajan más de la cuenta.</li> <li>· Curso de gestión integral de la salud para todo el personal sobre cómo gestionar el estrés positivamente.</li> </ul>

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Con una facturación de 70.000 millones de euros el pasado ejercicio, Hewlett Packard se ha convertido en la mayor grupo tecnológico del mundo.
- HP es reconocida mundialmente como una de las mejores empresas para trabajar.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** INGENICO**Sector/Actividad:** Medios de pago.**Dimensiones:** Mediana empresa. 117 personas.

- Presencia internacional en 27 países.
- 1.300 personas trabajando en todo el mundo.

**Personas en la dirección:****Página web:** [www.ingenico.es](http://www.ingenico.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

- Se dispone de un horario flexible entre las 6.45h y las 9.30h y se debe cumplir un mínimo de 5 horas de jornada laboral entre las 8h y las 17h. Las instalaciones de la empresa están abiertas hasta las 21h, de lunes a viernes.
- Se posibilita que todo el personal de la plantilla disponga de medio día a la semana, a cambio de alargar la jornada el resto de días.
- Se permite abandonar el puesto de trabajo en el caso de una emergencia de carácter personal.
- No se establecen reuniones fuera del horario laboral.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se consideran permisos retribuidos las visitas a médicos generalistas, especialistas y pediatras de la Seguridad Social.
- Cada persona trabajadora dispone de una bolsa de 48 horas anuales para visitas en consultas médicas privadas.
- Se dispone de una excedencia para aquellas personas que necesiten cuidar de un familiar. Una vez reincorporadas, estas personas no pierden sus ventajas laborales.

**Medidas económicas****PROGRAMA DE AYUDAS**

- En los casos de los permisos de paternidad, maternidad, accidente común y accidente profesional se complementan los salarios hasta el 100%.
- Se proporcionan ayudas económicas a familias con descendientes con discapacidades psíquicas por valor de 950 € al año.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal****APOYO SINDICAL**

- El apoyo de los sindicatos a las políticas de conciliación es total.



*“Procuramos dar ejemplo y somos los primeros en conciliar nuestra vida laboral y personal...”*

Directivos y directivas

#### FORMACIÓN

- Las acciones formativas siempre se imparten en horario laboral y computan como trabajo efectivo.
- Las personas trabajadoras pueden realizar un curso cada 4 años sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo.

#### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Para la retención del talento, se estipulan diversas medidas en torno a la asignación de sueldos competitivos.
- Existe una plena accesibilidad al departamento de personal, con el propósito de establecer una política de confianza mutua, fomento de la proactividad.
- Se dispone de un seguro por accidente para todas las personas trabajadoras de la empresa.

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Próxima al 0%.
NIVEL SALARIAL	20% superior al del sector.
ABSENTISMO	2,37%
ATRACTIVIDAD	En el sector de la ingeniería no hay prácticamente paro. La empresa tiene que buscar el perfil de candidatos y candidatas idóneos.
CLIMA	No se han detectado, en las encuestas de clima, niveles significativos de estrés.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	18,5%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	37,5%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Existe un compromiso con el trabajo por parte de todo el personal de la plantilla.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** NCK S.A.**Sector/Actividad:** Moda.*NCK es una empresa filial de la francesa NAFNAF.**Sus principales marcas son: NAFNAF, Chevignon y Kids.***Dimensiones:** En España trabajan 130 personas, 89 de ellas en Cataluña.**Personas en la dirección:****Página web:** www.nck.es

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### SENSIBILIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

- La mayor parte de los directivos y las directivas de la empresa están sensibilizados respecto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### FLEXIBILIDAD

- Se trabajan 30 minutos más de lunes a jueves y se dispone de un viernes por la tarde libre cada 15 días.
- Toda la plantilla tiene derecho a un calendario de vacaciones flexible y a dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.

#### POLÍTICA DE PERSONAL

- La mayoría del personal es sustituido cuando está de permiso para evitar la acumulación de trabajo para el resto de plantilla.

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se retiene el talento a través de programar e impartir formación y, en la medida de lo posible, fomentando la promoción interna. En las tiendas hay más rotación que en oficinas.
- Las decisiones del departamento personal tienen en cuenta habitualmente la situación personal de cada uno. "Conocemos cada persona de la organización y el departamento de personal tiene en cuenta su situación a la hora de hacer asignaciones de puestos de trabajo".

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	5% (media).
NIVEL SALARIAL	Igual al de mercado.
ABSENTISMO	4%
ATRACTIVIDAD	

*“Los directivos y las directivas intentamos dar ejemplo y somos los primeros en conciliar nuestra vida laboral y personal. Además, tenemos en cuenta la situación personal y familiar de cada empleado/da antes de decidir la asignación de trabajos”*

CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	80% en Cataluña.
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	25% del personal directivo. 75% de los mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Empresa reconocida en el sector.
- Personal motivado.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA

**Sector/Actividad:** Transporte y logística.

**Dimensiones:** Empresa mediana. 100 personas.

- Empresa de ámbito nacional con sede central en Madrid y sucursales en Barcelona, Bilbao y Málaga

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.nipponexpress.net/spa\\_.htm](http://www.nipponexpress.net/spa_.htm)

## MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

### Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

#### FLEXIBILIDAD

- Se dispone de una amplia flexibilidad en los horarios laborales.

#### PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS

- La mayor parte del personal directivo está sensibilizado respecto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Son ejemplo de conducta flexible y responsable, y son comprensivos cuando el personal da prioridad a su vida personal.

### Medidas económicas

#### COMPLEMENTOS SALARIALES POR BAJAS

- Asunción, desde el primer día, por parte de la empresa de las prestaciones por baja causada por incapacidad temporal o accidente de trabajo

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### POLÍTICAS DE PERSONAL

- El Departamento de Personal tiene en cuenta frecuentemente la situación familiar y personal de cada persona de la plantilla.
- Proceso de negociación de un nuevo convenio sectorial que fomenta los beneficios del trabajo y la calidad de vida de las personas.

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se ofrecen descuentos a todo el personal de la empresa en productos de clientes preferentes.
- Se procura un seguro de accidentes y de vida para todo el personal.
- La empresa pone a disposición de los empleados y empleadas un conjunto de obsequios: regalo por nacimiento de un/a hijo/a, sorteo de PC y financiación de 3 comidas al año para todo el personal. Se ofrece café gratuitamente.

*“Siempre hemos valorado la flexibilidad en la jornada laboral. En Nippon Express se podía disponer de esta opción antes de la aparición de la Ley que regula la reorganización de los tiempos de trabajo”*

- Desarrollo de una política de promoción interna muy activa.
- Se lleva a cabo un plan de formación individual ajustado al perfil profesional de cada persona con el fin de retener y potenciar el talento y el conocimiento dentro de la empresa.

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	6,5% (una de las más bajas del sector).
NIVEL SALARIAL	Medio-alto respecto al nivel de mercado.
ABSENTISMO	6,78%
ATRACTIVIDAD	De 15 a 30 currículums semanales.
CLIMA	No se detectan problemas de estrés.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	33%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	30% en plazas de dirección y un 45% en los mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- La empresa, formada eminentemente por una plantilla joven, goza y valora muy positivamente el abanico de medidas de flexibilidad y conciliación que la empresa pone a su disposición para potenciar sus conocimientos y su formación.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: ONDUPACART****Sector/Actividad:** Fabricante de cartón ondulado y microcanal.**Dimensiones:** Plantilla en Cataluña: 35 personas.**Personas en la dirección:****Página web:** En construcción.**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****SENSIBILIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN**

- El personal directivo es usuario activo de las medidas de conciliación disponibles en la empresa.

**POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO**

- Las iniciativas flexibles y responsables se dan a conocer a través de los representantes de los trabajadores y trabajadoras con reuniones de toda la empresa.
- El proyecto “Empresa Flexible y Responsable” está en manos del equipo. “El hecho de tener un equipo responsable del proyecto EFR© nos da la seguridad y agilidad en la toma de decisiones y en la implantación de medidas de conciliación, ya que están representadas las diversas áreas de la empresa “.
- Existe satisfacción con las políticas de conciliación adoptadas, que estarán vigentes hasta el 2010, año en el que se revisarán a nivel estratégico para modificar o incorporar nuevas políticas que cubran las demandas de los empleados y las empleadas.

**FLEXIBILIDAD**

- Se valora positivamente por parte de la plantilla, la flexibilidad para días personales. Cada trabajador o trabajadora tiene 1,5 días de libre disposición.
- Adicionalmente, en función del organigrama funcional de la empresa, se puede tener derecho a:
  - *Calendario de vacaciones flexible.*
  - *Flexibilidad de la jornada laboral.*
  - *Mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso largo.*

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se dispone de permiso de maternidad superior al que marca la Ley
- También hay permisos para disponer de una excedencia para cuidar de un familiar.

*“El atractivo de la empresa para captar talento externo se consigue mediante las políticas de conciliación y la remuneración económica. Consideramos que es la empresa más atractiva dentro de su zona de influencia. Satisfacer, en la medida de lo posible, las demandas de conciliación de las personas es un objetivo prioritario”*

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se dispone de un seguro de vida, un seguro de accidentes y un plan de jubilación.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	0%
NIVEL SALARIAL	30 -35% superior a la media de la zona.
ABSENTISMO	1,3%. Absentismo del sector: 5-6%
ATRACTIVIDAD	200 -250 currículums al año de todos los perfiles.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- La retención del talento en la empresa se consigue mediante la flexibilidad de la jornada laboral, el gozar de permisos retribuidos, el seguro de vida especial y el plan de jubilación.
- Se considera muy alto el compromiso de la plantilla con la empresa.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** RANDOM HOUSE MONDADORI**Sector/Actividad:** Editorial.**Dimensiones:** Gran empresa. 265 personas en Cataluña.**Personas en la dirección:****Página web:** [www.randomhousemondadori.es](http://www.randomhousemondadori.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

- Se dispone de un horario completamente flexible comprendido en una jornada de ocho horas que se puede realizar desde las 7 hasta las 19h., según convenga a cada persona y de acuerdo con el personal que supervisa.
- La jornada laboral se suele alargar por exigencias organizativas pero, a cambio, se compensan estas horas de más con los viernes por la tarde libres y los puentes (que se hacen todos).

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se establece un mes sabático que consiste en que, por cada 10 años de servicio a la compañía, el trabajador o la trabajadora recibe un mes adicional de vacaciones pagadas por la empresa.
- Se establecen permisos de paternidad y maternidad superiores a los que marca la Ley.
- Se dispone de una excedencia específica para cuidar de un familiar que la requiera.
- Se cuenta con un calendario de vacaciones flexible.

**Medidas económicas****PROGRAMA DE AYUDAS**

- Las personas que tienen un hijo o una hija reciben una ayuda para guardería de 48 € mensuales durante 11 meses.

**FINANCIACIÓN DE DIETAS**

- La empresa pone a disposición del personal un servicio de restaurante subvencionado, en el que los trabajadores y las trabajadoras sólo pagan 1,5 euros.

**FORMACIÓN**

- Las acciones formativas siempre se imparten en horario laboral y computan como trabajo efectivo.
- Las personas trabajadoras pueden realizar un curso cada 4 años sobre aspectos relacionados con su lugar de trabajo.



*“Valoramos mucho, y procuramos, que las personas realicen su trabajo de forma profesional, cumpliendo sus objetivos, y que se vayan a casa dentro del horario previsto. No queremos que nadie esté en la empresa más tiempo del que requiera su trabajo ”*

#### INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO

- Se proporciona información al personal sobre guarderías y colegios del entorno para favorecer la conciliación.

#### POLÍTICAS DE PERSONAL

- Se cuenta con el apoyo total del comité de empresa y el personal directivo está altamente sensibilizado respecto a la conciliación de la vida laboral y personal.

#### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se promueve el desarrollo profesional, el aprendizaje constante y la evolución de cada persona, proporcionándoles los recursos necesarios para la búsqueda de la excelencia.
- Se lleva a cabo una activa política de inserción de personas con discapacidad física e intelectual.
- Respecto a la captación y la retención, se desarrollan políticas diversas: identificación de personal con potencial, establecimiento de un plan de desarrollo específico acordado con la Dirección, y un diálogo abierto con la persona interesada en relación con la formación y la experiencia que necesita.
- En relación con las personas que realizan prácticas, se procura que estén trabajando junto a un editor, aprendiendo de primera mano la profesión.
- Se evitan los contratos basura, así como los trabajos y el desarrollo único de labores sin interés, como hacer fotocopias.
- Los trabajadores y las trabajadoras disponen de un seguro de vida y de accidentes.
- La plantilla dispone de descuentos de entre el 50% y el 75% en los libros que se editan en la empresa.

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- Las personas beneficiarias del producto “estrella” en torno a la conciliación han sido 97. Este año, se prevé que sean unas 104 las que puedan beneficiarse de esta medida.
- Los programas de inserción de personas con discapacidad intelectual y/o física han sido acogidos positivamente por los mismos beneficiarios y beneficiarias y por parte del resto de la plantilla, que aprende a vivir en entornos diversos.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	2%
NIVEL SALARIAL	Nivel medio de mercado.
ABSENTISMO	4% de media.
ATRACTIVIDAD	Son considerados como “ocupador preferido” por el colectivo de demandantes de ocupación en el sector.
CLIMA	Se realiza una encuesta de clima cada 4 años. Los controles de estrés han dado unos resultados muy bajos.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	57%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	64% (personal directivo y mandos intermedios).
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** ROCHE DIAGNOSTICS

**Sector/Actividad:** Diagnóstico.

*Ofrece una amplia gama de productos y servicios para la investigación, para los laboratorios de análisis clínicos, para las consultas médicas, para las farmacias y para el autocontrol de pacientes, así como soluciones informáticas necesarias para la conectividad entre diferentes sistemas.*

**Dimensiones:** Plantilla en España: 652 personas. Multinacional.

**Personas en la dirección:** 7 personas (Consejo de Dirección).

**Página web:** [www.rochediagnostics.es](http://www.rochediagnostics.es)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**FLEXIBILIDAD**

- Toda la plantilla puede entrar entre las 7.35 y las 9 de la mañana, y salir a partir de las 16.20 h.
- Además, los empleados y empleadas con hijos/as menores de doce años tienen media hora adicional de flexibilidad y pueden entrar hasta las 9.30h.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se pueden acumular hasta un máximo de 5 días de permiso al año a cuenta de las horas realizadas por encima de la jornada normal de trabajo.
- Se mantienen las ventajas laborales después de un permiso largo.
- Cualquier persona en plantilla dispone de la opción de poder reducir su jornada laboral, a cambio de una reducción proporcional de su salario.

**SUSTITUCIÓN DEL PERSONAL DE PERMISO**

- Se sustituye el personal que está de permiso para evitar acumulación de trabajo al resto de personas que trabajan en la misma dependencia.

**USO DE LAS TIC**

- Se dispone de videoconferencia para evitar desplazamientos.

**Medidas económicas**

**PROGRAMAS DE AYUDAS**

Se ofrecen las siguientes ayudas:

- Escolares:
  - *Descendientes de 0 a 3 años: 110 euros anuales.*
  - *Descendientes de 3 a 18 años: 100 euros anuales.*
  - *Descendientes de 18 a 21 años: 90 euros anuales.*
  - *Descendientes disminuidos: 210 euros mensuales por doce mensualidades.*
  - *Descendientes celíacos: 600 euros anuales hasta que cumplen 21 años.*

*“El reclutamiento, formación y desarrollo de líderes con integridad, con compromiso hacia las personas, con actitud abierta y proactiva y con orientación a resultados es uno de los principios de la empresa. El talento es una prioridad estratégica a nivel mundial. Necesitamos personas con movilidad internacional, capaces de aportar sus competencias a diferentes culturas y equipos”*

- Complemento del salario por baja de enfermedad o accidente hasta complementar el 100%.
- Subvención de comida/ticket de restaurante financiado por la empresa en un 90%.

#### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- La empresa ofrece dos semanas adicionales por encima de lo estipulado en la Ley en casos de baja maternal.
- A los que han sido recientemente padres o madres se les ofrece un lote de productos de alimentación infantil.
- Respecto a beneficios sociales, el personal de la empresa dispone de los siguientes:
  - *Subsidio de matrimonio: 250 euros.*
  - *Premio de natalidad: 150 euros por el primero y segundo descendiente, y 200 euros para el tercero y siguientes.*
  - *Premio vinculación para trabajadores y trabajadoras que cumplan 25 años en la empresa: una mensualidad bruta, más un día adicional de vacaciones, más un regalo valorado en 1.000 euros, más una cena para doce colegas a escoger para la persona beneficiaria.*
  - *Premio vinculación para trabajadores y trabajadoras que cumplan 35 años en la empresa: dos mensualidades brutas, más un día adicional de vacaciones, más un regalo valorado en 1.500 euros, más una cena para doce colegas.*
- Se subvencionan actividades sociales, principalmente relacionadas con el deporte.
- Hay asistencia sanitaria para familiares directos.
- Se realiza un plan de pensiones.
- Se programa e imparte formación – en calidad más que en cantidad- como principio de empresa.
- Se ofrecen acciones de la empresa a toda la plantilla con un 20% de descuento.
- Se dispone de:
  - *Mutua medica.*
  - *Seguro de vida.*
  - *Seguro de accidente.*
  - *Asistencia sanitaria para familiares directos.*

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	6%
NIVEL SALARIAL	Nivel salarial medio respecto al mercado: media del mercado del mismo sector (por política de empresa).
ABSENTISMO	4,9%
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	Para la empresa es muy importante la detección y la retención de talento. Realizan periódicamente estudios de clima laboral para medir la satisfacción de la gente y posibles áreas de mejora.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	30%
% DE MUJERES EN DIRECCIÓN	25% en el Consejo de Dirección y 27% en mandos intermedios.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Retención del talento.
- Visión de empresa prestigiosa.
- Personal comprometido y productivo.

**NOMBRE DE LA EMPRESA: SANOFI-AVENTIS****Sector/Actividad:** Industria farmacéutica.**Dimensiones:** Gran empresa.

- 718 personas en Cataluña.
- 2.000 personas en España.
- Presencia en más de 100 países de los 5 continentes.
- Líder mundial de la industria farmacéutica.

**Personas en la dirección:****Página web:** [www.sanofi-aventis.es](http://www.sanofi-aventis.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

- Se establece un margen de hora y media para el horario de entrada (de 8 a 9.30h) y la salida se realiza a partir de las 17h. El viernes por la tarde no se trabaja.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Se fija un calendario de trabajo de 218 días. El resto de días, se consideran vacaciones o no laborables.

**USO DE LAS TIC**

- Se fomenta la difusión y la utilización de las nuevas tecnologías para favorecer la productividad.
- Más de 1.000 personas disponen de un portátil, ADSL en sus domicilios y teléfono móvil. Más de 300 trabajadores/as tienen una tarjeta 3G.
- Se utiliza con normalidad el uso de las videoconferencias y las teleconferencias con el fin de optimizar la gestión del tiempo. Estas herramientas telemáticas se utilizan para realizar reuniones periódicas de la Dirección General con todo el personal de la plantilla.
- El uso de la Intranet corporativa pone a disposición de todo el personal información diaria sobre la compañía y sus principales empresas competidoras.

**Medidas económicas****PROGRAMAS DE AYUDAS**

- En concepto de transporte, se bonifica al personal de oficinas con 26,8€ mensuales, 11 meses al año.
- Se da apoyo económico al personal con algún tipo de discapacidad por valor de 96,3 € al mes.
- Se financian las acciones de cuidado de personas discapacitadas para aquellas personas de la empresa que tienen descendientes con discapacidad por valor de 321 € al mes.

*“Sabemos que conciliar no es trabajar menos, sino trabajar de manera diferente. Es responsabilidad de cada persona conciliar, pero la empresa tiene que ser facilitadora de las medidas que permitan conseguirlo”*

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### AUTOMÓVILES

- Se dispone de más de 1.000 coches de la compañía para el personal gerente y de dirección y el personal visitador. A cada visitador, se le proporciona un nuevo vehículo cada 12 meses, y cada 3 años se realiza un cambio para el personal gerente y directivo, siempre con modelos muy competitivos.

#### EQUIPAMIENTOS Y ELEMENTOS DE USO PROPIO

- Los edificios corporativos de Barcelona y Madrid están ubicados en una zona de fácil acceso, con buenas vistas y condiciones de seguridad e higiene excelentes.
- Se ofrece un móvil de uso personal con importantes descuentos sobre las tarifas de mercado.

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- La empresa se distingue por una cultura de comunicación y transparencia. La Dirección General se reúne con el personal a través de la utilización de las TIC. Se realizan encuentros periódicos con el personal de ventas y se organizan almuerzos con el personal de recursos humanos.
- Se ofrece un paquete de compensación total para el personal con un alto rendimiento sostenido que incluye:
  - *Retribución variable: extensión de bonos o incentivos para todo el personal de operaciones comerciales, incluyendo los técnicos, administrativos y el personal operario.*
- La empresa ha sido pionera en la implementación de una estrategia de RSC que impulsa políticas que acercan el sector farmacéutico a las necesidades de los grupos de interés (pacientes, personal sanitario, administraciones públicas y universidades).
- Existe una política de acción social que da apoyo a las personas de la empresa en momentos vitales de dificultad, de manera individualizada y confidencial.
- Se apuesta por los planes de formación y desarrollo individualizados. El plan de formación de la empresa se basa en tres focos:
  - *Competencias transversales: idiomas, microinformática y políticas de la compañía.*
  - *Formación específica: conocimientos técnicos vinculados a los puestos de trabajo.*
  - *Formación para el desarrollo: para agilizar la adquisición de competencias que aceleren su crecimiento profesional y faciliten nuevas oportunidades dentro de la empresa.*

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	Alrededor del 3%.
NIVEL SALARIAL	En la línea del TOP 5 del sector farmacéutico.
ABSENTISMO	
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	Según la última encuesta de clima, más del 90% de plantilla está satisfecha o muy satisfecha de trabajar en la organización.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	47% del total de la plantilla en España.
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	25% en los dos últimos años. 2 directivas de la filial española han sido promocionadas en el comité de la región europea.
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

Se han obtenido los siguientes certificados de calidad:

- Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, otorgado por la Fundación Más Familia.
- Certificado de Empresa Ética y Socialmente Responsable conforme a la norma de empresas SGE21.
- Certificaciones de los sistemas de gestión ISO 14001 (medioambiental) y OSHAS 18001 (prevención de riesgos laborales).
- En el año 2006 se premia a la empresa con el reconocimiento a la Empresa con el Índice de Frecuencia de accidentes laborales más bajo del sector farmacéutico en el periodo 2003-2005.



**NOMBRE DE LA EMPRESA: TECALUM INDUSTRIAL**

**Sector/Actividad: Metalúrgico.**

*Diseño, fabricación y comercialización de perfiles de aluminio. Presencia nacional y internacional. Líderes en el mercado en Cataluña. Exportación a Francia. Se encuentra en Tortellà (Girona).*

**Dimensiones:** 105 personas. 80 en producción y 30 en las oficinas.

**Personas en la dirección:**

**Página web:** [www.tecalum.com](http://www.tecalum.com)

**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

**Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo**

**RETO: CONSEGUIR TALENTO. CONCILIAR ES FUNDAMENTAL**

- El reto de esta empresa es conseguir y retener personal valioso para trabajar, ya que cada vez se estudian menos carreras técnicas y hay poco personal especializado.
- Por otro lado, el hecho de estar ubicados a 15-20 kilómetros del pueblo más cercano y a 40 kilómetros de Girona hace que algún trabajador o trabajadora deje la empresa si encuentra otro lugar de trabajo en la ciudad.
- “Captar y retener gente de talento es una obligación que se debe conseguir con una oferta de medidas atractivas que supere otras empresas que tienen una localización más conveniente. Es necesario esforzarse en diseñar y aplicar medidas de conciliación muy buenas que compensen el sobreesfuerzo que supone desplazarse hasta aquí”.

**FLEXIBILIDAD**

- Se ha implementado un horario flexible de entrada y salida de 30 minutos a la oficina.
- Para el personal que trabaja en oficinas, los viernes sólo se trabaja hasta las 14.30 horas.
- Se va incorporando, en todos los puestos de trabajo en los que resulta posible, un medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.

**TURNOS**

- Muchas mujeres prefieren el turno de 10 de la noche a 6 de la mañana. Parece que es mejor para poder estar con los hijos/as.
- También existen turnos rotativos, 15 días por la mañana y 15 días por la tarde (de 6 a 14 h y de 14 a 22 h).

**USO DE LAS TIC**

- Se dispone de videoconferencias para evitar desplazamientos.

*“Para nosotros, el clima laboral positivo es fundamental para el compromiso de la plantilla y para conseguir buenos resultados empresariales”*

### Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal

#### EQUIPAMIENTOS

- Se ha facilitado a la plantilla un comedor donde, quien lo desee, puede comer lo que se trae de casa, ahorrándose el tiempo de desplazamientos.

### OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Existe satisfacción por tener un equilibrio de mujeres y hombres en la plantilla y en la Dirección. “En todo tipo de trabajos, las visiones de hombres y mujeres se complementan y aportan riqueza para conseguir los objetivos”.
- La empresa facilita formación interna para poder promocionar aquellas personas a las que se ve con más potencial. Si hay una vacante, intentan cubrirla siempre con personal de la empresa.
- Toda la plantilla tiene seguro de vida recogido en el convenio colectivo. El personal directivo, comercial y los empleados que realizan desplazamientos tienen seguro de accidentes. Aplican todas las medidas del convenio metalúrgico de la provincia de Girona.
- Existe un servicio para la recolocación de personal que deja la empresa por reestructuración o supresión del puesto de trabajo.

### BENEFICIOS OBTENIDOS

Se han obtenido los siguientes certificados de calidad:

- Empresa altamente reconocida en el sector.
- Competitividad.
- Personal comprometido.
- Altamente igualitario a nivel de plantilla y de dirección.

### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	5%
NIVEL SALARIAL	Depende del grupo profesional. Los salarios se basan en lo que establece el Convenio siderometalúrgico de la provincia de Girona.
ABSENTISMO	6%
ATRACTIVIDAD	5 a 10 currículums aproximadamente.
CLIMA	
% DE MUJERES EN PLANTILLA	55%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	50%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

**NOMBRE DE LA EMPRESA: TECH SALES****Sector / Actividad:** Consultoría y Agencia de Comunicación.**Dimensiones:** Pequeña empresa.**Personas en la dirección:****Página web:** [www.techsalesgroup.es](http://www.techsalesgroup.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****REUNIONES Y TRABAJO EN EQUIPO**

- Para ahorrar tiempo y, por tanto, aumentar la productividad y los resultados de la empresa, se desarrollan muy pocas reuniones y se fomenta el trabajo en equipo, con un intercambio de impresiones y decisiones rápidas, ejecutivas, que concretan las necesidades del mercado y del equipo.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Respecto a la baja por paternidad, no sólo se fomenta que las personas la soliciten, sino que, además, está muy bien visto, por cultura, que lo hagan.
- No se exigen reuniones o viajes fuera de la lógica, atendiendo la conciliación con la vida personal.
- Se remunera al personal con un conjunto de beneficios sociales, entre los que destacan:
  - *Días extras de vacaciones.*
  - *Días adicionales para cuestiones personales.*
  - *La realización de todos los puentes.*

**USO DE LAS TIC**

- Para la realización de reuniones entre las diferentes delegaciones entre países se utiliza la conferencia telefónica. Además, se hace uso de esta vía con clientes que residen fuera del territorio catalán (Galicia, Extremadura, País Vasco, Comunidad de Madrid, etc.).

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal****FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO**

- Se ofrece asesoramiento informal de *coaching* personal y profesional en horario laboral.

*“El hecho de que naciera mi primera hija reforzó mi convicción de que la empresa que fundara sería flexible y de estructuras planas, sin horarios de presencia, con trabajo por objetivos y basada en la confianza”*

#### DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	No hay. En el sector, el nivel de rotación es altísimo.
NIVEL SALARIAL	25% por encima de la media.
ABSENTISMO	No hay. En el sector, el nivel absentismo es muy elevado.
ATRACTIVIDAD	
CLIMA	Indicador de conciliación: cuadrante A (sistemáticamente enriquecedora) de acuerdo con la autoevaluación de IESE. La cultura es ya EFR©.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	80%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	25%
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

#### BENEFICIOS OBTENIDOS

- La valoración del personal al entorno de desarrollo de políticas de conciliación es muy elevado.
- Tech Sales ha sido capaz, como organización, de adaptar exitosamente las medidas de conciliación y el desarrollo de beneficios sociales para la plantilla, de acuerdo con la actividad y la dimensión de la empresa, sin tener que incurrir en gastos económicos extras.

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** TQ TECNOL**Sector / Actividad:** Construcción.**Dimensiones:** En Cataluña, 81 personas.**Personas en la dirección****Página web:** [www.tecnol.es](http://www.tecnol.es)**MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y  
DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL****Medidas directamente relacionadas con el tiempo de trabajo****FLEXIBILIDAD**

Se promueve la flexibilidad horaria por motivos personales y familiares. Los horarios se adaptan según las necesidades de cada trabajador y trabajadora.

**PERMISOS, JORNADAS REDUCIDAS Y EXCEDENCIAS**

- Las madres puede optar a dos semanas más de baja hasta llegar a las 18 semanas de permiso o bien tener dos horas de lactancia, en lugar de una sola.

**Medidas económicas****FINANCIACIÓN DE DIETAS**

- Se dispone en la sede central de un comedor de empresa donde los trabajadores y las trabajadoras tienen que abonar 2 €

**PROGRAMAS DE AYUDAS**

- Se proporcionan 120 € mensuales para el personal con hijos/as de entre 4 meses y 3 años.
- Se gratifica cada empleado/da que se casa con 300 euros.
- Se abre una "Baby" libreta a nombre de cada recién nacido descendiente de personas empleadas en la empresa con 60 euros.
- Se dan 6.000 euros al personal que quiera adoptar un/a menor.
- Reciben 100 € al año, en concepto de ayuda, todas las familias numerosas y con descendientes de entre 0 y 8 años.

**Servicios complementarios que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal**

- Semanalmente, y dentro del horario laboral, todas las personas que lo soliciten tienen acceso a visitas de un equipo de profesionales médico y un abogado/da.

*“Somos una de las primeras 12 empresas en certificarnos como empresa familiarmente responsable (EFR 1001), y podemos constatar que somos de las pocas empresas que disponen de los 3 sellos: el de Calidad (ISO 9001), el de Medio Ambiente (ISO 14001), y el de Responsabilidad Social (SA 8000)”*

## OTRAS MEDIDAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se desarrolla un sistema de motivación mediante el cual el o la responsable de cada departamento, juntamente con su equipo, establece sus objetivos a cumplir durante todo el año. La consecución de los objetivos fijados es retribuida en forma de incentivos en viajes.
- Hay institucionalizadas varias formas y medios de comunicación entre todos los niveles de la organización. Mensualmente, la dirección convoca una reunión interna con toda la plantilla, tanto en la sede central como con el personal técnico-comercial en la zona correspondiente. En esta reunión se lee la revista interna Club TECNOL y se informa de todo lo referente a la organización.
- Se dispone de un buzón de sugerencias, que es, a la vez, un canal de motivación para el personal. Todas las sugerencias de mejora que realiza el personal son votadas y la propuesta ganadora es premiada.
- Se ofrecen entradas gratuitas y descuentos para actos deportivos.
- Se subvenciona en un 90% la formación relacionada con los puestos de trabajo, y en un 60% los cursos que no están relacionados con el trabajo.
- Se colabora económicamente o en especies con ONG y organizaciones del tercer sector: es el caso de Intermon Oxfam y Fundació Codespa. Con la ONG Humana se participa en la recogida de ropa usada, y con UNICEF en la campaña de recogida de material escolar por Navidad.

## DATOS DE INTERÉS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ROTACIÓN	50%
NIVEL SALARIAL	El mismo nivel salarial que en el mercado.
ABSENTISMO	3%
ATRACTIVIDAD	5.145 currículums por mes.
CLIMA	Satisfacción media en las encuestas de clima: 7,2 sobre 10.
% DE MUJERES EN PLANTILLA	32%
% DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN	40% (al Comité de Dirección).
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD LABORAL	

## BENEFICIOS OBTENIDOS

- Es considerada una empresa con un alto prestigio dentro del sector.
- Se percibe una gran motivación por parte del personal y se valora altamente la comunicación con la empresa.
- Escaso absentismo.
- Ha sido una de las primeras 12 empresas estatales certificadas como Empresa Familiarmente Responsable (EFR 1001).
- Obtención, en el ámbito estatal, de 10 galardones por RSC y protección del medio ambiente.
- Obtención de sellos de calidad, entre los que destacan:
  - *ISO 9001*
  - *Medio Ambiente ISO 14001*
  - *Responsabilidad Social (SA 8000)*





# 9 Bibliografía y recursos en línea

- **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*. Sloan Work and Family Encyclopedia [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=247&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=247&area=All)
- **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
- **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
- **Chinchilla, N. & León, C.** (2004). *La Ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Editorial Aguilar
- **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.** (2006). *Ser Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o necesidad?* Pearson. Prentice Hall
- **Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S., León, C.** (2003). *Dues Professions i una família*. Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social
- **Duck, J. D.** (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*. *Harvard Business Review*, vol 71, issue 6
- **Families and Work Institute** (1997). *National Study of the Changing Workforce (NSCW), Learning about the work and family lives of US workers*
- **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*. Sloan Work and Family Encyclopedia [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=263&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=263&area=All)
- **Hammer, L., & Thompson, C.** *Work-family role conflict*. Sloan Work and Family Encyclopedia [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=264&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=264&area=All)

- **Hochschild, A. R.** (1997). *The time bind*. New York: Henry Holt
- **Índex d'Excel·lencia 2002**, Work and Family Center, Boston College, Carroll School of Management
- **Jordi Gual i Lluís Torrens** (2005). *La Competitividad de la Industria Catalana*. IESE Business School
- **Kanter, R.M.** (1999). *The Enduring Skills of Change Leaders*. Leader to Leader, No. 13 Summer 1999  
[http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=216](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=216)
- **Kompier, M. & Cooper, C.** (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*. London & New York: Routledge
- **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.** (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 00178012, Mar/Apr 95, Vol. 73, Issue 2
- **Kotter, J. P.** (1996). *Successful Change and the Force that Drives it*. Canadian Manager, 00455156, Fall 96, Vol. 21, Issue 3
- **Kotter, J. P.** (1999). *Change Leadership*. Executive Excellence, 87562308, Apr 99, Vol. 16, Issue 4
- **Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A.** (1979). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, vol. 57, issue 2
- **Lobel, S.**, *Measurement of Organizational Outcomes*. Sloan Work and Family Encyclopedia  
[http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=246&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=246&area=All)
- **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
- **Poelmans, S.** (2001). *Cómo armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo, Paradigmas del liderazgo*. Capítulo 13, 95-211. McGraw-Hill Interamericana de España
- **Poelmans, S.** (2003). *Contrasting HR Managers' and Employees' Perceptions of Family-Supportive Policies and Culture*. Barcelona. IESE Publishing

- **Poelmans, S., & Chinchilla, N.** (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Barcelona: IESE Publishing
- **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
- **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., Andreassi, J., Prottas, D.** *Work-Family Culture and Climate*. Zicklin School of Business, Baruch College  
[http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=262](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=262)
- **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

## Enlaces de interés

### CATALUÑA Y ESPAÑA

**ICWF - Centro Internacional Trabajo y Familia**

[www.iese.edu/icwf](http://www.iese.edu/icwf)

**Generalitat de Cataluña**

<http://www.gencat.cat>

**Ayuntamiento de Barcelona**

[www.bcn.cat](http://www.bcn.cat)

**Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas**

[www.aedipe.es](http://www.aedipe.es)

**Cámara de Comercio de Barcelona**

<http://www.cambrabcn.org>

**Centro Sindical Independiente y de Funcionarios**

[www.csi-csif.es](http://www.csi-csif.es)

**Horarios y Calendarios Educativos en Europa**

[www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)

**Instituto de Estadística de Cataluña**

<http://www.idescat.cat>

**Instituto de la Mujer - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**

[www.mtas.es/mujer](http://www.mtas.es/mujer)

**Instituto Nacional de Estadística**

[www.ine.es](http://www.ine.es)

**Instituto de Política Familiar**

[www.ipfe.org](http://www.ipfe.org)

**Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

**Servicio de Ocupación de Cataluña**

[www.oficinatreball.cat](http://www.oficinatreball.cat)

**Servicio Público de Ocupación Estatal**

[www.inem.es](http://www.inem.es)

**Sindicato Comisiones Obreras de Cataluña**

<http://www.ccoo.cat>

**Sindicato Unión General de Trabajadores de Cataluña**

<http://www.ugt.cat>

## INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE INVESTIGACIÓN

### **Australian Institute of Family Studies**

[www.aifs.org.au](http://www.aifs.org.au)

### **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)

### **Centre for Families, Work & Well-Being**

[www.worklifecanada.ca](http://www.worklifecanada.ca)

### **CESSDA – Council of European Social Science Data Archives**

<http://www.cessda.org/index.html>

### **Family Life Development Center - Cornell University**

<http://www.human.cornell.edu/fldc/>

### **Council of European Studies**

<http://www.ces.columbia.edu/>

### **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo**

<http://www.eurofound.europa.eu>

### **Observatorio Europeo de la Demografía y la Situación Social**

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/spsi/european\\_observatory\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/european_observatory_en.htm)

### **Families and Work Institute**

<http://www.familiesandwork.org>

### **International Center for Work and Family**

[www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp](http://www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp)

### **Kunz Center for Research on Work, Family & Gender**

<http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>

### **Max Planck Institute for Human Development**

[www.mpib-berlin.mpg.de](http://www.mpib-berlin.mpg.de)

### **New Castle Centre of Family Studies**

<http://www.ncl.ac.uk/ipp/staff/profile/j.a.walker>

### **Organización Internacional del Trabajo**

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

### **Rutgers University Center for Women and Work**

[www.rci.rutgers.edu/~cww](http://www.rci.rutgers.edu/~cww)

### **Sloan Work and Family Research Network**

<http://wfnetwork.bc.edu/>

### **The Work-Life Research Centre**

[www.workliferesearch.org](http://www.workliferesearch.org)

## REVISTAS

**Community, Work & Family**

[www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp](http://www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp)

**Journal of Applied Psysiology**

<http://jap.physiology.org>

**Journal of Family Issues**

<http://jfi.sagepub.com/archive/>

**Journal of Marriage and Family**

[http://www.ncfr.org/journals/marriage\\_family/home.asp](http://www.ncfr.org/journals/marriage_family/home.asp)

**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)

**Working Mother**

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





“  
a la feina  
iguals  
”

