

## **RS: Responsabilidad Social – Modelos de aplicación Parte 8. – Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP)**

**Las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, son unas de las más valoradas para la atracción y retención del talento, en especial por la denominada generación Y (personas nacidas entre 1980 y 1990).**


Seguimos avanzando en los modelos de gestión de la responsabilidad social, en este número profundizamos en las medidas para conciliar la vida laboral, la familiar y la personal, mediante la presentación del modelo de empresa familiarmente responsable (efr) y de un conjunto de medidas que se pueden aplicar en este ámbito.

Además, este es uno de los aspectos más valorados por la generación Y, la última que se ha incorporado al mercado laboral (personas nacidas en los 80 y en los 90) y con valores muy diferentes a su predecesora la generación X. Según diferentes estudios los aspectos más valorados por esta generación son:

- El cortoplacismo y la orientación a resultados inmediatos.
- Alto nivel formativo y en utilización de las nuevas tecnologías.
- Dan mucha importancia a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre su vida laboral y personal. Esperan que el trabajo les proporcione oportunidades de aprendizaje y desarrollo; que les ofrezca una comunicación abierta y fluida; y que respete su estilo de vida.
- Creen más en la colaboración y la toma conjunta de decisiones que en la jerarquía. Son unos firmes defensores de la responsabilidad individual y quieren libertad para tomar decisiones. Por otra parte, representan la diversidad, y también la valoran.
- Buscan un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. No les asusta la rotación laboral y les motiva escalar posiciones, no porque represente más rango o poder, sino porque implica obtener reconocimiento y mayor capacidad para poner en marcha sus iniciativas.

- Son personas emprendedoras y con una gran capacidad para resolver problemas. Por eso valoran positivamente los entornos laborales que impulsan y premian la iniciativa. Se desenvuelven bien en entornos creativos y con las nuevas tecnologías.

Estos datos, refuerzan la importancia de las políticas de conciliación en las organizaciones, que con el paso del tiempo, serán imprescindibles para la retención del talento y garantizar la continuidad en mercados cada vez más exigentes (Fig. 1).

 **INGECAL** Empresa familiarmente responsable:

“Una empresa familiarmente responsable es aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio entre su trabajo, su familia y su vida personal”.

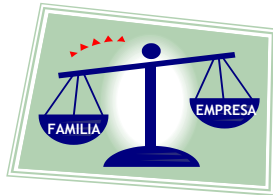


Fig. 1. Definición de empresa familiarmente responsable

## CVLFP

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal agrupa un conjunto de medidas para favorecer este difícil equilibrio en las organizaciones:

### Políticas de flexibilidad:

- **Flexibilidad de la jornada laboral:** elección de horarios, jornadas compartidas, reducciones de jornada, jornadas intensivas, semana laboral comprimida,...
- **Medidas en situaciones excepcionales:** Alargamiento de bajas maternidad/paternidad, días libres, tiempo sabático, vacaciones no pagadas, tiempo libre para formación,...
- **Trabajar en casa:** oficinas virtuales, teletrabajo, videoconferencias,...

### Política de servicios:

- **Servicios de cuidado de familiares:** guarderías y atención a la tercera edad subvencionadas, información sobre centros, provisión o pago de servicios,...
- **Adaptación del puesto de trabajo:** a las discapacidades del personal.
- **Políticas de asesoramiento personal:** cursos de gestión del tiempo, del estrés, de conflictos trabajo-familia,...
- **Políticas de apoyo profesional:** planes de desarrollo personal (formación, promoción, delegación, coaching, shadowing, mentoring,...).
- **Beneficios sociales:** ticket restaurante, seguro médico, plan de pensiones, outplacement, coche de empresa,...

- **Otros servicios domésticos:** aparcamiento, restaurantes,...

Estas y otras medidas, es importante consensuarlas con el conjunto de personal, con el objeto de cubrir el máximo de expectativas personales, a veces contrapuestas entre diferentes colectivos.

### **Certificación EFR**

182 empresas y 6 ayuntamientos españoles disponen de la certificación efr de conciliación e igualdad de oportunidades que otorga la Fundación Másfamilia.

La Fundación Másfamilia ha concebido un modelo para diseñar e implantar estrategias de responsabilidad social en organizaciones empresariales (Fig. 2). El modelo denominado “efr” se ocupa en especial de las interrelaciones existentes entre la RS y la conciliación de la vida familiar y laboral y está avalado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

Las empresas certificadas **efr** alcanzan la distinción de ser empresas personal y familiarmente responsables, tras obtener este reconocimiento de conciliación e igualdad de oportunidades.

Las empresas certificadas adquieren el más alto nivel de compromiso en conciliación e igualdad, ya que evidencian el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- La legislación vigente y vinculante en materia de conciliación e igualdad, incluyendo el convenio colectivo.
- La alta dirección de la empresa se compromete a implantar y potenciar la cultura de conciliación en su organización.
- Tienen que diseñar e implantar el modelo de gestión basado en la mejora continua, definido en el documento normativo efr 1000-1 o 1000-2, en función de su tamaño.
- Han de alcanzar una puntuación mínima de acuerdo con el estándar expresado en el documento normativo efr 1000-3 o 1000-4.
- Y han superar periódicamente una auditoria externa realizada por una entidad de certificación homologada, que evalúe el cumplimiento de los anteriores puntos.

Cuando la entidad de certificación envía un informe favorable de certificación a Fundación Másfamilia, es cuando se le otorga a las empresas el certificado y sello efr con el fin que la sociedad en general reconozca el compromiso que estas entidades han adquirido, y las buenas prácticas que han puesta en marcha de cara a que sus trabajadores tengan una mejor calidad de vida.



**EFR 1000-1:** Modelo efr para grandes y medianas organizaciones (> 100 personas).

**EFR 1000-3:** Sistema de puntuación para grandes y medianas organizaciones.

**EFR 1000-2:** Modelo efr para pequeñas organizaciones (<100 personas).

**EFR 1000-4:** Sistema de Puntuación para pequeñas organizaciones.

Fig. 2: Normas EFR 1000

## Beneficios de la CVLFP

Algunos de los beneficios asociados al diseño, implantación de un proceso de conciliación son (Fig. 3 y 4):

- Mejora de la reputación y marca.
- Fortalece y trasmite la imagen de compromiso con su personal y la sociedad, así como de buen empleador, asociado todo ello a los conceptos de flexibilidad e innovación.
- Atracción y retención del talento, sobre todo en el caso de las nuevas generaciones.
- Refuerza el compromiso hacia sus empleados y mejora su potencial de atracción como empleador excelente.
- Mejora la competitividad de la organización.
- Facilita la discriminación positiva en el consumo y la inversión, tanto de colectivos privados como públicos.
- Atracción de inversión socialmente responsable.
- Trasmite los valores que engloba la marca y facilita la labor de analistas, gestores y entidades de rating.
- Mejora la calidad en el empleo, mediante medidas que fomentan la estabilidad y reducción de la temporalidad, flexibilidad, horarios a la carta...
- Flexibilidad temporal y espacial, distribución de la jornada en otros periodos temporales, teletrabajo, permisos retribuidos, excedencias con reserva de puesto.

- Apoyo a la familia del personal, con medidas concebidas para respetar, facilitar y fomentar las relaciones del personal con su entorno familiar. Estas medidas van dirigidas a la maternidad, paternidad, ayuda a los menores y a las grandes dependencias de los trabajadores.
- Desarrollo y competencia profesional, las medidas para concebir carreras profesionales de largo recorrido compatibles con la vida privada del personal.
- Igualdad de oportunidades, diseñada entorno a la diversidad con el fin de respetar y fomentar la igualdad de oportunidades y en especial las relacionadas con género, discapacidad, edad, raza, nacionalidad...
- Liderazgo y estilos de dirección, dirigidos a poner en marcha, mantener o mejorar estilos de dirección o conductas directivas favorecedoras (y nunca contrarias) a la conciliación de la vida familiar y laboral y la responsabilidad familiar.
- Perspectiva de Género, para minimizar e impedir los posibles desajustes de género en la organización, poniendo especial foco en medir indicadores en base a procesos de selección, contratación, promoción interna, retribución, etc...



## Ventajas CVLFP

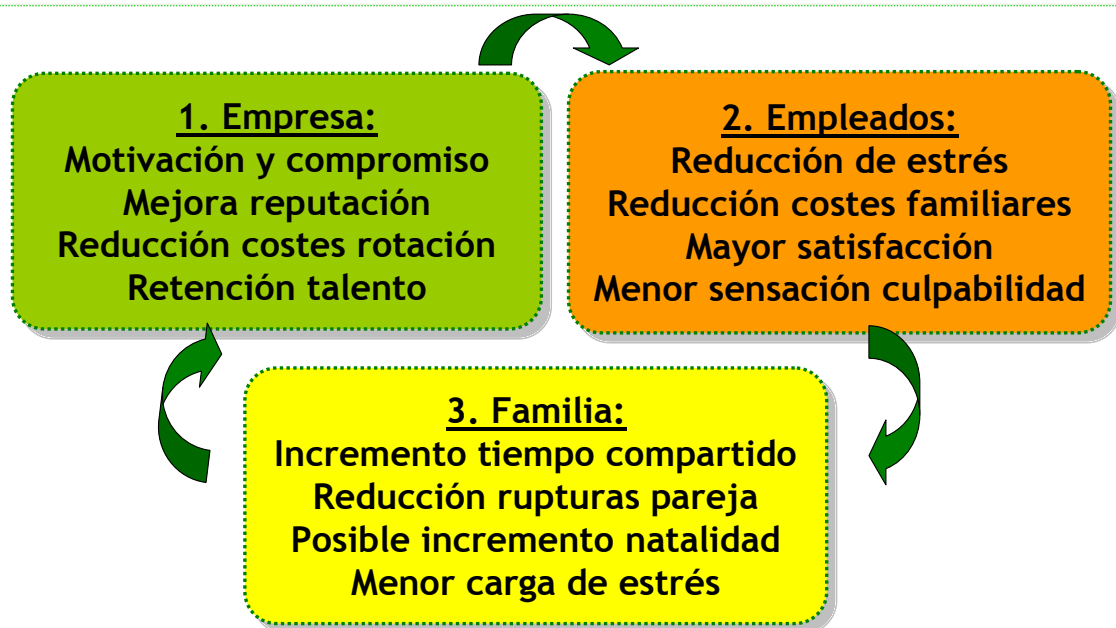




Fig 3 y 4: Ventajas de la aplicación de la conciliación

### **PREMIOS CVA – Empresa flexible**

Cada año CVA, organiza los premios a las empresas flexibles, en los que se valora la orientación de la organización respecto a la Flexibilidad Organizativa, las Políticas de Equilibrio Personal y Profesional y la Cultura Flexible.

Esta empresa ha puesto en marcha la Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal, Premio Empresa Flexible. Esta iniciativa, pionera en España, promueve la difusión de políticas de flexibilidad en las empresas españolas y cuenta con el apoyo del Ministerio de Trabajo, desde que se celebrara su primera edición en 2002.

Ante el éxito de las campañas, y la constatación de la necesidad que tienen las empresas de mejorar sus políticas de flexibilidad para ser más competitivas, la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid, en colaboración con CVA, puso en marcha en 2004 el Premio Madrid Empresa Flexible, de ámbito regional.

El objetivo de CVA es colaborar con la Administración en el desarrollo de iniciativas similares que sirvan de base para la difusión de las mejores prácticas en materia de equilibrio entre la vida profesional y personal.

Los criterios valorados para otorgar los premios Empresa Flexible, son:

FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA
1. Hasta qué punto puede disfrutar estas prácticas
a. Horario flexible entrada y salida
b. Jornada reducida
c. Jornada intensiva en cualquier momento
d. Jornada intensiva en vacaciones de verano
e. Excedencias personales o familiares

f. Contrato a tiempo parcial
g. Vacaciones cortas / permisos
h. Compartir un puesto de trabajo con otro empleado
2. ¿Existe una política para evitar las reuniones fuera del horario de trabajo siempre que sea posible?
3. ¿Existe política de luces apagadas?
4. ¿Existe una política de sustitución de las personas que se acogen a alguna de las políticas de horario flexible?
5. ¿Pueden los empleados teletrabajar?
6. Si existe teletrabajo, ¿pone la empresa a disposición de los empleados la tecnología necesaria para teletrabajar?

### POLÍTICAS DE EQUILIBRIO PERSONAL Y PROFESIONAL

1. ¿Existe un responsable o un departamento específico dentro de la organización para la conciliación y/o diversidad?
2. ¿Dispone de permisos de maternidad / paternidad por encima de lo estipulado en la ley?
3. ¿Existen procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación por razones de paternidad / maternidad o cuidado de mayores?
4. ¿Ofrece la empresa los siguientes beneficios?
a. ayuda económica para guardería o cuidado de niños
b. ayuda económica para el cuidado de personas dependientes
c. planes de asesoramiento en materia de conciliación trabajo y familia
5. ¿Se difunden a través de la comunicación interna las medidas de conciliación existentes en la organización?
6. ¿Existe un comité, con representantes de los trabajadores para estudiar las medidas de conciliación que demanda la plantilla y su implantación?
7. ¿Existe un programa escrito que resuma todas las medidas encaminadas al equilibrio de la vida profesional y personal?
8. ¿Se imparten los cursos de formación técnicos en un horario que no perjudique las responsabilidades personales?
9. ¿Ofrece la empresa otros beneficios sociales?
a. comedor
b. asistencia médica
c. asistencia médica a familiares
d. cheque restaurante
e. ayuda económica para comida
f. cheques formación
g. ayuda económica para formación
h. plan de jubilación
i. seguro de accidentes
j. seguro de vida
k. seguro médico

## CULTURA FLEXIBLE

1. Los directivos de la empresa apoyan a los empleados con necesidades familiares.
2. Los empleados no ven bien que una mujer se tome todos los días extra posibles en los permisos de maternidad.
3. En esta organización los empleados que utilizan jornadas de trabajo flexibles, tienen menos opciones de avanzar en sus carreras.
4. Los directivos de la empresa promueven que los supervisores sean sensibles a las preocupaciones personales y familiares de los empleados.
5. Los empleados no ven bien que un hombre se tome todos los días extra posibles en los permisos de paternidad.
6. Para ascender en esta organización, los empleados tienen que trabajar más de las horas de trabajo estipuladas, bien sea en el puesto de trabajo o en casa.
7. Los directivos y los mandos medios de la empresa son sensibles a las necesidades de los empleados con niños pequeños.
8. En esta organización, se considera que los empleados que se acogen a programas de conciliación son menos serios acerca de sus carreras.
9. En esta empresa, se espera de muchos empleados que se lleven trabajo a casa por la noche y algunos fines de semana.
10. En esta empresa, los empleados pueden conciliar su vida privada y profesional fácilmente.
11. Hasta qué punto puede usted hacer uso de estas prácticas de flexibilidad
  - a. ¿En qué medida puede definir su horario independiente de su jefe?
  - b. ¿En qué medida puede definir su horario independiente de sus compañeros?
  - c. ¿Hasta qué punto puede decidir cuándo va a realizar su trabajo?
  - d. ¿Cuánta autonomía tiene para decidir su hora de entrada y de salida?
  - e. ¿Cuánta libertad tiene para definir su propio horario?
  - f. ¿Hasta qué punto puede determinar lo que necesita para hacer sus tareas?
  - g. ¿En qué medida puede elegir qué procedimientos, herramientas y tareas usa en el trabajo?
  - h. ¿Hasta qué punto puede elegir las tareas específicas que le van a ser asignadas?
12. Cómo ve usted el impacto de las políticas de conciliación en su empresa
  - a. Las políticas de conciliación reducen los costes en la empresa

b. Las políticas de conciliación sirven para retener a empleados con talento

c. La alta dirección piensa que las políticas de conciliación crean un buen clima de trabajo en la empresa

d. Las políticas de conciliación son positivas para la estrategia de la empresa

## **CASO INGEAL: ESTUDIO CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR**

En 2009 finalizamos el **estudio de Conciliación de Vida Laboral, Familiar y Personal (CVLFP)** a partir de un estudio realizado mediante el método Delphi en el que participó el 100% de la plantilla.

El método Delphi consiste en un sistema de interrogación a un grupo de expertos mediante el uso de cuestionarios sucesivos y una retroalimentación controlada de las respuestas por parte de un coordinador, con el objetivo de llegar a un consenso acerca del tema que se está estudiando, garantizando siempre la máxima autonomía de los participantes

El proceso consiste en responder un cuestionario que se presenta varias veces mostrando los resultados obtenidos en los cuestionarios anteriores, de esta manera se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista de los otros miembros, y les permite ir modificando su opinión según los argumentos presentados. A partir de los juicios subjetivos individuales de cada miembro se formula un juicio colectivo, a partir del cual se elaboran los resultados finales del estudio.

Mediante este método se analizaron 19 propuestas realizadas en los ámbitos:

- Políticas de flexibilidad horaria.
- Políticas de medidas excepcionales.
- Apoyo profesional.
- Otras medidas

Estas fueron:

1. Capacidad de trabajar desde casa
2. Alargamiento de la baja maternal, paternal y lactancia
3. Reducción de jornada/días libres por un salario proporcional
4. Jornada intensiva los meses de verano
5. Flexibilizar el horario de entrada y salida de la oficina
6. Facilitar Internet gratuito en casa
7. Programación de puentes de forma libre
8. Elección del horario
9. Incrementar los sueldos para el gasto de coche y escuelas
10. Tiempo libre para la atención de hijos y personas mayores enfermas
11. Subvenciones para realizar actividades conjuntas
12. Formación continuada
13. Tardes libres en verano
14. Flexibilidad para elegir las vacaciones a lo largo de todo el año
15. Horario laboral fijo (misma hora de salida y llegada a casa)
16. Subvencionar asociación a mutua médica

17. Subvencionar compra de equipos (móviles, PDA,...)
18. Posibilidad de escoger horario de mañana o tarde, de forma intensiva
19. Evitar jornadas de 10 horas.

De estas 19 propuestas analizadas, el resultado fue: 10 propuestas aprobadas. (52 %), 3 propuestas pendientes de estudio. (16 %) 6 propuestas denegadas definitivamente. (16 %)

Las medidas de conciliación de INGE CAL se publican en el PLAN DE ACOGIDA que se entrega al personal de nueva incorporación y también a todo el personal cada vez que se modifica.

A finales de 2009, en INGE CAL recibimos el IV Premio Cataluña empresa flexible junto a las empresas GAES i Lanxess. (Fig. 5).



### Entrega IV premio Empresa Cataluña Flexible 2009



Fig. 5: Acto de entrega de los IV premios Empresa Cataluña Flexible 2009.

Se han tenido que recalculer las cargas de trabajo, ya que se ha pasado de una plantilla de 8 personas a tiempo total a una nueva plantilla de 14 personas, 12 de las cuales disponen de horarios personalizados (desde el 50 % al 80 % de la jornada laboral).

Para empresas pequeñas como la nuestra la elección del método DELPHI para consultas al personal es muy efectiva. La implementación de medidas de conciliación o de cualquier otra medida que afecte directamente a la plantilla ha venido por consulta y no por imposición o elección únicamente de la dirección (la aprobación final es evidente que es de la dirección). También nos ha servido para formalizar alguna práctica que se llevaba de manera puntual y que pueda ser aprovechada por todo el personal. Hemos observado un incremento en la satisfacción del personal, en las encuestas realizadas y comenzamos a realizar difusión entre nuestros clientes de las prácticas adoptadas.

+ Info

[www.cvalora.com](http://www.cvalora.com)  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

**AUTORES:**

Ana Fernández  
Coordinadora de Responsabilidad Social e Igualdad de INGECAL, S.L.  
[afi@e-ingecal.com](mailto:afi@e-ingecal.com)

Evaristo Gutiérrez  
Dirección INGECAL, S.L.  
[egj@e-ingecal.com](mailto:egj@e-ingecal.com)