

# PILOTAJE 2016

## Informe final

Experiencia en la implantación de un plan de conciliación de la vida personal, familiar y laboral

# ÍNDICE

<b>01. MARCO DE TRABAJO</b>	<b>3</b>
.....	
<b>02. PROCESO DE DESARROLLO</b>	<b>6</b>
.....	
<b>03. ESTRUCTURACIÓN DEL PILOTAJE</b>	<b>10</b>
.....	
<b>04. DATOS DEL PILOTAJE</b>	<b>15</b>
.....	
<b>05. CONCLUSIONES</b>	<b>24</b>
.....	



MARCO

---

# DE TRABAJO

Del pilotaje puesto en marcha

# 1 | MARCO DE TRABAJO

## ORIENTACIÓN DEL PILOTAJE

El proyecto puesto en marcha se ha desarrollado en un marco de trabajo que ha tenido en cuenta en los siguientes aspectos:

- **Dimensión real de las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal**

A menudo, cuando se habla de políticas de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal en las empresas, se tiende a pensar solo en medidas o actuaciones sobre la flexibilidad laboral o de servicios familiares en la empresa (como son la organización del tiempo y del espacio, ticket-guardería, etc.), pero su dimensión es mucho más amplia.

- **Equilibrio entre necesidades**

Las medidas de conciliación tienen que entenderse como aquellas medidas que buscan alcanzar un equilibrio entre las necesidades reales de la empresa y las necesidades reales de plantilla. Para garantizar que ese equilibrio se produce, es necesario ampliar el espectro de actuación; siguiendo este enfoque de trabajo, conseguiremos un equilibrio real en los beneficios obtenidos para todas las partes implicadas en el proceso.

- **Beneficio mutuo**

La integración de políticas de conciliación en las empresas genera múltiples beneficios tanto directamente para las personas trabajadoras como para las propias empresas, diversos informes lo corroboran. El trabajo con las empresas se ha desarrollado siempre visualizando los beneficios reportados para ambas partes.

- **Estrategia de conciliación. Visión y compromiso**

Para poder convertirse en verdaderas empresas conciliadoras, es necesario que estas compañías no sólo cumplan las medidas que recoge la legislación, sino que den un paso más. Las empresas que concilian son las que amplían o mejoran las medidas básicas y obligatorias, no solo las que las cumplen.

En este punto el compromiso de la dirección resulta fundamental, ya que la puesta en marcha de medidas va depender en gran medida de que la estrategia empresarial fomente su utilización.

En 2016 se pone en marcha un programa piloto para trabajar un plan de medidas de conciliación con empresas a través de un acompañamiento personalizado.

Con el marco expuesto anteriormente, este pilotaje se ha realizado teniendo muy en cuenta la estrategia que cada una de las empresas nos ha transmitido para poder hablar de medidas operativas, ya que éstas se sustentan necesariamente sobre la

primera, sin la cual la implantación de las medidas no se realizaría de forma eficiente, ni para la empresa ni para el personal.

Partiendo de la realidad de cada empresa, de las percepciones que cada compañía tiene sobre los puntos críticos de su negocio y de las necesidades transmitidas por la plantilla, se ha trabajado en un acompañamiento práctico para que estas empresas definan su propio plan de conciliación, un plan que contemple los objetivos y necesidades de todos los agentes implicados. Un plan de conciliación que recoja la realidad de la empresa y se adapte a lo que dirección y plantilla consideran que necesitan para que el negocio funcione mejor, consiguiendo a la vez que las personas trabajen con la percepción de que pueden desarrollar plenamente su trabajo sin descuidar sus responsabilidades familiares y personales.

- **Proceso participativo**

En todos los casos, las personas que han participado en el proceso, han aumentado su compromiso con el proyecto de conciliación al percibirlo como un plan diseñado a las necesidades reales de la empresa, diseñado teniendo en cuenta los problemas reales de su empresa y los objetivos a alcanzar para el beneficio de todas las partes. Clave de este resultado ha sido el de diseñar un proceso plenamente participativo donde todos los agentes implicados ha podido involucrarse libre y voluntariamente. Este aumento del compromiso ha facilitado que todas las personas que componen la organización conocieran estas medidas y las fueran utilizando.

- **Dimensionar los planes de conciliación**

En este punto cabe reseñar que no es más conciliadora la empresa que tiene muchas medidas, sino la empresa donde el disfrute de las mismas supone un buen resultado para ambas partes, y además existe un compromiso por parte de la organización de mejora continua de todo el proceso.



**LA IDEA**

*Esta idea ha sido reforzada durante todo el proceso: es más conciliadora la empresa en la que hay pocas medidas muy utilizadas, que la empresa en la que hay muchas medidas que no se utilizan.*

*¿Por qué? Porque **responden a necesidades reales.***



PROCESO

---

# DE DESARROLLO

Del pilotaje puesto en marcha

## 2 | PROCESO DE DESARROLLO

### CONCEPTO DE CONCILIACIÓN

En el desarrollo del pilotaje ha sido fundamental entender y definir lo que la empresa entendía por conciliación. Esto se debe a que no todas las personas tenemos en mente el mismo concepto, en función de nuestras vivencias, necesidades e intereses lo entendemos de diferentes formas.

### BATERÍA DE ACCIONES: NECESIDADES Y PUNTOS CRÍTICOS

Una vez hemos establecido este concepto se ha comenzado a trabajar en la definición de una batería de acciones muy concretas, teniendo en cuenta las necesidades reales de toda la plantilla (según los datos extraídos de los cuestionarios, de las entrevistas, de reuniones y conversaciones no formales) y de las percepciones de los aspectos críticos de cada negocio por parte de la dirección.

### PROCESO DE DIFUSIÓN

En el proceso de difusión hemos prestando especial atención a los mandos intermedios, ya que suelen ser los responsables de que la plantilla a su cargo conozca y, sobre todo, pueda utilizar las medidas de conciliación.

Hemos trabajado para que la comunicación de la existencia de estas medidas de conciliación se realizara creando un clima de cohesión, eliminando las barreras, reduciendo la incertidumbre o preocupación cuando la persona se acoge a una medida. De forma que cualquier persona pudiera solicitarla de forma libre y con la tranquilidad de que, acogerse a la medida, no le supondrá ninguna represalia laboral, ya que, muchas veces se generan reticencias y falta de confianza en la plantilla a la hora de solicitar las medidas por miedos infundados que pueden frenar la utilización de las mismas; este aspecto ha sido especialmente trabajado en alguna de las empresas.

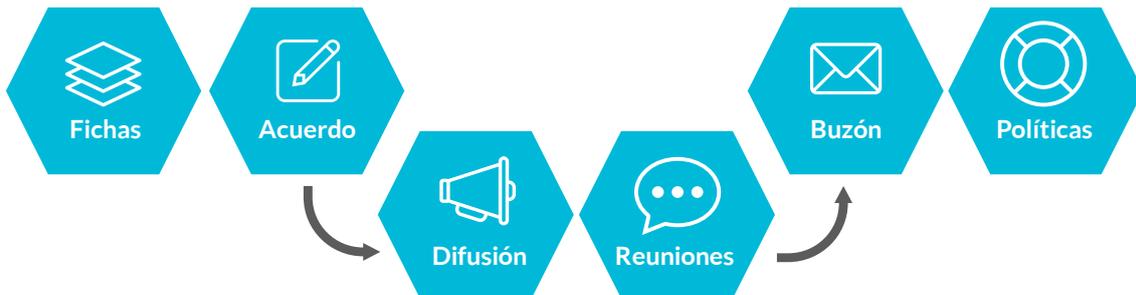
### ASPECTOS TRABAJADOS

En este sentido ha sido muy importante ayudar a la empresa a trabajar en varios aspectos:

- Transmitiendo de distintas formas a su plantilla que la conciliación es uno de los valores de la empresa.
- Añadir este aspecto a la documentación corporativa que las empresas tienen generada y que utilizan en sus relaciones comerciales.
- Visibilizar públicamente el compromiso de la empresa, y especialmente de la dirección, con la conciliación tanto de manera interna como externa.
- Establecer unos protocolos, sencillos pero efectivos, de manera que periódicamente la persona o personas designadas como responsables del plan de conciliación recuerden al personal las medidas disponibles.

- Establecer un procedimiento para que en las nuevas incorporaciones se comunique la existencia de estas medidas, y el compromiso de la empresa en este sentido dentro del plan de cogida.
- Comprometiéndose a realizar un seguimiento y evaluación de las medidas, generando nuevas medidas o actualizando otras cuando las necesidades de los agentes implicados cambien.

## PLAN DE ACTUACIÓN



Para ello se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- Para cada medida se ha realizado una sencilla ficha explicativa indicando los requisitos para solicitar la medida y la forma de hacerlo.
- Se han recogido todas las medidas en un documento al que hemos denominado “acuerdo de conciliación”, que está a disposición de toda la plantilla.
- Se ha designado una persona como responsable de conciliación de la empresa. Esta es la principal encargada de la difusión de las medidas.
- Se ha creado un buzón de sugerencias para la conciliación, donde cualquier persona de la empresa puede realizar su aportación si detecta nuevas necesidades.
- Se ha adoptado el compromiso de trabajar en la aplicación de determinadas políticas de RRHH como: formación continua, trabajo en equipo, políticas de motivación, políticas de desarrollo profesional, políticas de igualdad de oportunidades, políticas de gestión del tiempo. Este respecto es muy importante en lo que respecta a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, ya que cuanto más mejora el bienestar de la persona en su puesto de trabajo y por ende en su empresa esto repercute de forma directa y positiva en su vida familiar y personal.

Como ya se ha explicado, no es más conciliadora la empresa en la que existen muchas medidas de conciliación, sino aquella en que las medidas responden a las necesidades de las personas: es más conciliadora la empresa en la que hay pocas medidas muy utilizadas que la empresa en la que hay muchas medidas que no se utilizan. Por tanto, la empresa debe realizar un control y seguimiento del uso de las medidas propuestas.

## CRITERIOS DE MEDICIÓN

Se han consensuado una serie de criterios de medición:

- **De los responsables de RRHH:** medición del absentismo, de la rotación del clima laboral y el compromiso. Comparando el ejercicio anterior y evaluando si han mejorado o empeorado.
- **De forma directa:**
  - Midiendo el **conocimiento que la plantilla tiene de las medidas**, lo que nos dará, en primer lugar, una orientación sobre si estamos realizando la comunicación interna correctamente, pero además, en caso de que haya una baja utilización nos guiará sobre si la causa es que la plantilla no sabe que puede utilizar estas medidas.
  - Midiendo la **utilización de las medidas**: es el indicador más claro; si la utilización es baja, claramente hay algún problema que tenemos que identificar; puede deberse a que la sensibilización sea baja, por lo que las personas no “se atreven” a utilizar las medidas, o que éstas no son conocidas (nos lo dirá el indicador anterior), o que las medidas no responden a las necesidades de las personas.
  - **Midiendo la satisfacción** de las personas: aquí podemos orientar el indicador en dos direcciones:
    - Satisfacción de las personas con el hecho de que en la empresa existan medidas de conciliación
    - Satisfacción de las personas que han utilizado las medidas: si han podido hacerlo sin ningún impedimento, si realmente las medidas les han ayudado a alcanzar un equilibrio entre su vida laboral, familiar y personal...

Llevar a cabo un control y seguimiento de las medidas de conciliación y de su impacto en la empresa y las personas que la componen nos ayudará a realizar el ciclo de mejora continua: evaluamos lo que hemos puesto en marcha y actuamos en función del resultado, ya sea en la misma línea (porque los resultados son buenos) o en una línea distinta (porque los resultados no son los esperados).



ESTRUCTURACIÓN

DEL PILOTAJE

## 3

# ESTRUCTURACIÓN DEL PILOTAJE

## OBJETIVOS

En 2016 se pone en marcha un programa piloto para trabajar medidas de conciliación con empresas a través de un acompañamiento personalizado.

Los principales objetivos de este proyecto piloto para las empresas participantes se concretaron en:

- **Conocer las medidas de conciliación reales que pueden introducir en su empresa.**
- **Implantar un conjunto de medidas consensuadas con la empresa.**
- **Evaluar los beneficios aportados para empresa y personal.**

## EVOLUCIÓN

Se ha planteado un proyecto participativo en el que tanto las personas responsables de la empresa (gerencia) como la plantilla, han podido transmitir de forma abierta sus opiniones y realizar sus aportaciones, de manera que cada persona se ha sentido implicada en el proceso de trabajo y, por tanto, responsable de los resultados obtenidos.

El pilotaje llevado a cabo se ha estructurado en las siguientes fases:



### 🕒 Fase Recogida de información

Con el fin de recopilar la información necesaria para realizar un diagnóstico concreto y personalizado que nos orientara a la hora de decidir las medidas de conciliación más adecuadas para implantar en la empresa, se recogió información tanto cuantitativa como cualitativa a través de cuatro herramientas participativas:

- Cuestionario dirigido a responsables de la empresa.
- Entrevista en profundidad con persona responsable del área de recursos humanos.
- Buzón de aportaciones en el que la plantilla deposita sus ideas, opiniones y sugerencias.
- Cuestionario dirigido al personal.

El objetivo de esta fase era el de conocer en detalle información de relevancia que nos permitiese trabajar en un plan de conciliación realmente efectivo para cada empresa, para ello resultaba necesario conocer:

- La actividad de la empresa: servicios o trabajos que realiza, así como puntos críticos que el responsable de empresa considera esenciales para su buena marcha.
- Relaciones de la empresa con sus clientes/proveedores. Puntos críticos.
- Dificultades de conciliación que su personal detecta. Análisis de las diferentes situaciones.
- Principales problemas que la dirección detecta respecto a su personal (absentismo, motivación, etc.).
- Objetivos de la empresa.

#### → **Fase Sistematización de información y redacción de informe**

Se sistematizaron los datos recogidos y se redactó un primer documento con:

- Conclusiones obtenidas.
- Propuesta de medidas de conciliación para introducir en la empresa.
- Herramientas para la implantación de las medidas.
- Indicadores para la evaluación de resultados.

#### → **Fase Toma de decisiones e implantación de medidas**

Tras el envío y lectura del informe, se convocó al equipo coordinador a una reunión de trabajo para debatir las medidas planteadas decidiendo cuáles de ellas se pondrían en marcha.

Partiendo de estas decisiones, se redacta un segundo documento que se considera como definitivo. A partir de este momento, comienza el periodo de implantación de las medidas por parte de la empresa.

#### → **Fase Seguimiento y reformulación**

Tras un periodo de tiempo se realiza un seguimiento para testar el nivel de implantación de las medidas y los beneficios obtenidos.

Durante el proceso de puesta en marcha de las medidas, se ha realizado un seguimiento continuado poniendo a disposición de las empresas distintos canales de comunicación donde han podido trasladarnos posibles problemas detectados que nos han permitido valorar si es necesario reformular la forma de aplicación de la medida o evaluar otros aspectos necesarios para su implantación.

Para la evaluación de la experiencia se han utilizado herramientas cualitativas y cuantitativas, como:

- Entrevistas con el personal.
- Cuestionarios.

- Evaluación participativa.
- Análisis de los indicadores marcados.

➔ **Fase Traslado de resultados**

Se realiza este informe global de la experiencia junto con un documento práctico para empresas que recojan la forma práctica de la aplicación de estas medidas en diferentes sectores y la cuantificación de los beneficios.

**ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Fase 1: Fuentes de recogida de datos

Tipo de fuente	Documentación a analizar
<b>Fuentes secundarias</b>	Estudios previos de conciliación (aspectos basados en las necesidades de las personas trabajadoras)
	Obtención del perfil de la plantilla
	Cuestionario sobre percepción de medidas de conciliación y su convenio colectivo
	Análisis de la estructura interna de la empresa
<b>Fuentes primarias</b>	Fichas de recogida de información
	Cuestionarios para la plantilla
	Entrevistas personales (dirección, responsables de personal)

La documentación se genera desde la perspectiva de género, partiendo de la base de que no es posible conciliar si no hay igualdad. Los cuestionarios generados tratan de revisar todos aquellos puntos en los cuales se producen situaciones de desigualdad de género en las organizaciones para intentar detectar si éstas son las que dificultan de alguna manera la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

Los cuestionarios se estructuran en 3 dimensiones de análisis:

- ➔ **Caracterización de la empresa:** estructura organizativa, características de la plantilla, marco normativo regulador de las condiciones de trabajo, funcionamiento del sector (visión de la empresa respecto al funcionamiento del sector – detección de puntos críticos).
- ➔ **Dimensión operativa:** análisis de la organización del tiempo y los espacios de trabajo, gestión de los permisos y ausencias, desarrollo personal y profesional.
- ➔ **Dimensión estratégica:** grado de sensibilización respecto a la conciliación: clima laboral y cultura de la empresa. Análisis de la existencia de prácticas formales e informales. Capacidad real de la empresa de poner en marcha medidas.

**Petición de documentación a la empresa**

En las visitas se solicita a las empresas la siguiente información:

- ➔ Organigrama de la empresa
- ➔ Tamaño y datos de la evolución de la plantilla
- ➔ Características generales de la plantilla: sexo, edad, antigüedad

- ⊖ Características profesionales de la plantilla: funciones y puestos (disgregado por sexo)
- ⊖ Tipos de contrato y organización de las jornadas de trabajo
- ⊖ Puntos críticos de su trabajo y necesidades del sector
- ⊖ Convenio colectivo de aplicación
- ⊖ Datos relacionados con las responsabilidades familiares de la plantilla

### **Cuestionarios destinados a la plantilla**

Se adjunta modelo utilizado en los anexos de este documento.



DATOS

---

DEL PILOTAJE

## FICHA EMPRESA



**I3S S.L.**

**Ubicación:** Bilbao / Madrid

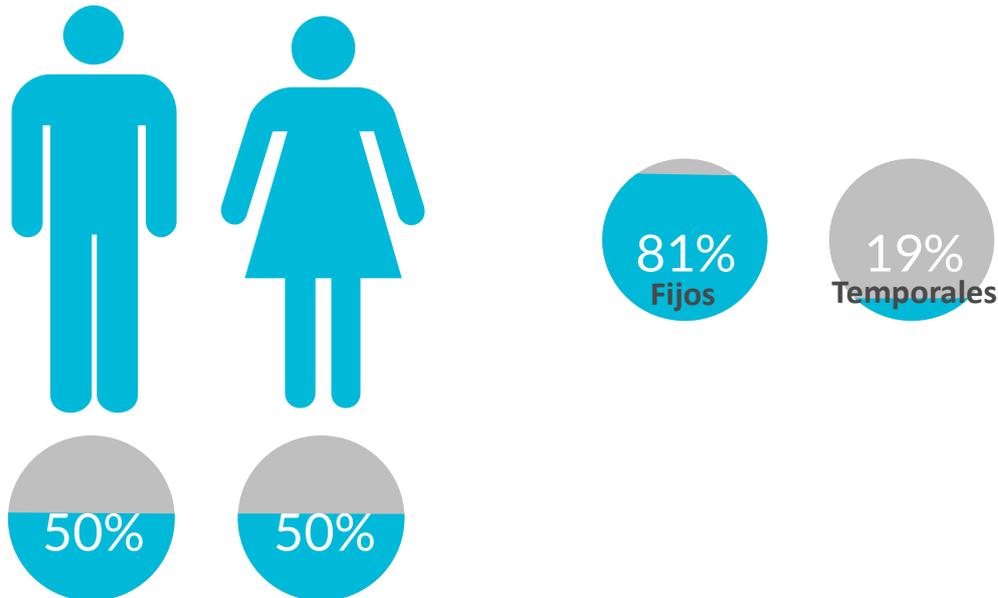
**Personas responsables del pilotaje:** Gerencia, Dirección RRHH y Administración.

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

I3S creada por Mondragón Corporación Cooperativa, LKS S. Coop e IT Deusto, actual Oesia.

Empresa especializada en la implantación de ERP SAP en las empresas. Sus servicios abarcan el asesoramiento, desarrollo de proyectos, servicio de soporte y mantenimiento (postventa) y formación.

### PLANTILLA GRUPO



DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS	
Puestos	Nº hombres/Mujeres
<b>Dirección</b>	3H-3M
<b>Comercial</b>	1H-1M
<b>Administración</b>	2M
<b>Programadores</b>	7H-4M
<b>Consultores</b>	14H-14M

EDAD MEDIA PLANTILLA	
RANGO	Nº hombres/Mujeres
Entre 20-30 años	3H-2M
Entre 31-40 años	7H-9M
Entre 41-50 años	11H-9M
De 51 años en adelante	3H-4M

**MARCO REGULADOR DE CONDICIONES DE TRABAJO**

Convenio de aplicación: Convenio de Oficinas y despachos de Bizkaia (derogado)



**PUNTO DE PARTIDA**

Punto de partida respecto a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

De las entrevistas mantenidas con la responsable de RRHH de I3S ésta muestra siempre una gran predisposición a participar en el proyecto de pilotaje y se transmite en todo momento la importancia de la conciliación laboral, familiar y personal para la empresa. No obstante en las entrevistas mantenidas, muestra su preocupación implícitamente en dos aspectos concretos de la dirección: el abuso por parte del personal cuando se les ofrecen algunas medidas de conciliación y el coste económico que supone para la empresa.



**PUNTOS CRÍTICOS**

Los puntos críticos que remarca para I3s respecto a sus clientes:

- **El desarrollo de los proyectos en plazo y con la calidad esperada**
- **Atender a cada cliente siempre que lo requiera, aunque se esté fuera de horario laboral.**

Respecto a los cuestionarios del personal recibidos, el 100% de la plantilla plantea que encuentra alguna o bastante dificultad para conciliar, siendo los motivos más frecuentes marcados, el horario laboral y la distancia desde su domicilio al trabajo, seguida de las responsabilidades domésticas no compartidas.

El 35% de la plantilla indica que no solicitaría medidas de conciliación por miedo a alguna represalia por parte de la empresa. El 65% restante indica que las solicitaría con total tranquilidad.



## FUNCIONAMIENTO

### Funcionamiento operativo

La especialización, complejidad y diversidad de los proyectos ejecutados por I3S motiva que los empleados sean asignados a un área de conocimiento funcional (finanzas, logística, Abap IV...) que desarrolla un tipo de servicio o proyectos concretos, toda vez que la gran diversidad de proyectos tecnológicos desarrollados por I3S no permite, salvo contadas excepciones, que los profesionales tengan capacitación o experiencia para ejecutar proyectos relacionados con otras tareas de conocimiento de la empresa.

El desarrollo de proyectos tecnológicos exige a la empresa contar con personal altamente cualificado y formado. La formación ha de ser continua a fin de no descolgarse del mercado, siendo en muchas ocasiones asumida por la propia empresa.

El personal trabaja en la mayor parte de los proyectos que desarrollan por objetivos.

### PRIMER INFORME

Del análisis de la empresa se presenta un primer informe fijando los siguientes objetivos:

- Se propone **formalizar y estructurar varias medidas** de conciliación que la empresa viene aplicando de manera no formal, incluyéndolas en el plan de conciliación, transmitiéndolas a la plantilla.
- Se designa a la **persona responsable** de la conciliación familiar y laboral en la empresa, siendo el referente para la plantilla que necesite aclarar cualquier asunto relacionado con ello. Se comunica a la plantilla.
- Se diseña una pequeña **campaña de comunicación** a la plantilla para que conozcan el compromiso de la empresa con la conciliación laboral, familiar y personal. Es importante que las personas trabajadoras tomen conciencia de que sus empresas cuentan con políticas de conciliación laboral y familiar y que pueden acogerse a ellas libremente y sin represalias
- Se propone una **batería de nuevas medidas** de conciliación para las dos divisiones de la empresa a fin de evaluar cuál de ellas se puede poner en práctica en este pilotaje.

### Medidas propuestas. Medidas no formales

Respecto a medidas no formales anteriormente utilizadas, se propone formalizar las siguientes medidas, con alguna adaptación:

1

### HORARIO FLEXIBLE

Aunque la empresa expresa que tiene flexibilidad en el horario, hasta el momento esta medida no está formalizada en la empresa.

Una de las razones que percibimos es que, en la entrevista nos transmite que dos personas de la plantilla no cumplen sistemáticamente los horarios de trabajo, lo que genera desconfianza en la dirección.

Se propone a I3S formalizar un horario flexible de entrada de 8 a 9 de la mañana, con la posibilidad de reducir la hora de comida o alargar la hora de salida.

2

### COMEDOR

La empresa dispone de una zona de comedor - office. El horario de comida es de 14:00 a 15:00 horas.

Dentro de la comunicación de las medidas de conciliación implantadas por I3S, se fija como objetivo reforzar este tipo de medidas que, en múltiples ocasiones las personas pasan por alto. Se reforzará esta medida con la posibilidad de **reducir el tiempo de comida para adelantar la salida.**

3

### TELETRABAJO

El personal de forma puntual tiene posibilidad de teletrabajar previa petición. Se establece un protocolo de solicitud a dirigir al responsable de proyectos. Los motivos podrán ser:

- Por necesidades familiares
- Por necesidades personales.

En este punto varias personas indicaban en su valoración la amplia distancia de su domicilio al centro de trabajo.

En estos casos se posibilitará el teletrabajo durante determinados días o por las tardes.

4

### SEGURO MÉDICO

La empresa ofrece la posibilidad de contratar un seguro médico en condiciones ventajosas a descontar de la nómina mensual

5

### FORMACIÓN

La empresa otorga 300€ al año para formación de la plantilla.

6

### JORNADA INTENSIVA

Jornada intensiva en periodo estival: toda la plantilla (a excepción de personal destinado a proyectos concretos "en casa del cliente") disfruta de jornada intensiva en horario de 8 a 15 horas durante los meses de verano.

**Medidas propuestas. Nuevas medidas**

Respecto a las nuevas medidas

- 1 JORNADA INTENSIVA**

Jornada intensiva en periodo estival: una parte del personal que trabaja en proyectos específicos en casa del cliente, es decir, el empleado/a desarrolla su trabajo en las instalaciones del cliente y sigue su mismo horario (sin flexibilidad horaria, jornadas intensivas...). Para estos casos se propone:

**1 día adicional de vacaciones por cada 2 semanas de jornada intensiva no disfrutada**
- 2 HORARIO DE COMIDA FLEXIBLE**

Horario flexible de comida: la persona podrá reducir el tiempo destinado a la comida en **30 minutos para poder adelantar la hora de salida.**

Si se acumularan esta medida y la entrada flexible la plantilla podría adelantar en 1 hora la salida del trabajo.
- 3 BOLSA DE HORAS**

Cada trabajador/a dispondrá de una bolsa de **8 horas/año** retribuidas para poder realizar trámites administrativos que no pueden realizarse fuera del horario laboral.

\*Esta medida se modifica posteriormente debiéndose recuperar el tiempo empleado durante el mes.
- 4 BOLSA HORAS POR PROYECTOS**

Bolsa de horas para el personal que trabaja en casa del cliente durante el año y no tiene opción a las medidas de conciliación fijadas en la empresa. En función de la duración del proyecto se creará una bolsa de horas a disfrutar por el empleado/a.
- 5 SALIDA POR EMERGENCIA FAMILIAR**

Se posibilita ausentarse del trabajo por una emergencia familiar previo aviso a su responsable
- 6 ESPACIO DE TRABAJO**

Organización flexible del espacio de trabajo: autonomía para organizar viajes de trabajo, dentro del sistema de trabajo se plantea la realización de videoconferencias en sustitución de viajes como principal opción.
- 7 CUMPLEAÑOS**

Dado el perfil de la plantilla, y el tipo de trabajo que realizan (prima que el proyecto este implantado según el compromiso adoptado con el cliente) se ofrece a la plantilla un día más de vacaciones al año, el de su cumpleaños.
- 8 EXCEDENCIA POR ESTUDIOS**

Dada la alta cualificación necesaria para el desarrollo de proyectos y la evolución constante del sector, se plantea la posibilidad de acogerse a una excedencia por estudios (de entre una semana y dos meses) a fin de poder formarse en algún ámbito de aplicación para su puesto.
- 9 POLÍTICA DE ESTABILIDAD**

Avanzar en las políticas de estabilidad en el empleo asegurándose de que todas las personas con más de 12 meses de antigüedad tienen contrato indefinido.

La empresa pone en marcha todas las medidas excepto la 7. La medida 9 se estudia de forma individualizada.

**PUESTA EN MARCHA**

Una vez consensuadas estas medidas con la dirección de la empresa se comienza el proceso de implantación, para ello se sigue el siguiente proceso:



**ACUERDO DE CONCILIACIÓN**

Se elabora el documento al que han llamado “**Acuerdo de Conciliación**” de la empresa. Este plan se genera teniendo en cuenta que es un documento vivo, y que, por tanto, podrá ir variando y actualizándose según se perciban mejoras desde la dirección y desde la plantilla.

El documento se firma por la dirección y la representación de los trabajadores/as

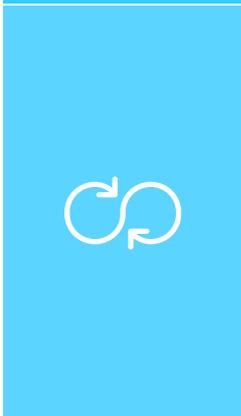


**FICHAS MEDIDA**

Se crean las **fichas-medida**. Una para cada medida, explicando en qué consiste, quién puede solicitarla y la forma de hacerlo. Para ello se generan varios modelos de solicitud que se dejan a disposición de la plantilla tanto en la intranet, como en el tablón de anuncios (información general) y en la sala comedor.

En general se difunden copias de las fichas de las medidas y las medidas recogidas en la legislación, modelos de formularios de solicitud y buzón de sugerencias, consultas y propuestas de mejora.

Se crea un protocolo de comunicación de la existencia del acuerdo de conciliación para las nuevas incorporaciones



**SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Generado un **sistema de evaluación**, la persona responsable de conciliación familiar, laboral y personal, recoge datos a fin de poder evaluar la acogida de las medidas y sus resultados en la empresa.

Se decide realizar una encuesta a una muestra representativa de la plantilla preguntando sobre el conocimiento, utilización y satisfacción con las medidas de conciliación, anualmente para comprobar su evolución y actuar en consecuencia.



**GRUPO CONCILIA**

Se crea el “**grupo concilia**” en la empresa con representación de dirección y plantilla. Se establece el compromiso de realizar 2 reuniones anuales a fin de poder realizar nuevas propuestas y adaptación de medidas.

Se acuerda introducir en el orden del día de las reuniones internas entre responsables de departamento con carácter trimestral el

asunto de “conciliación laboral, personal y familiar”.



### DIFUSIÓN

1. Se ha realizado a través de su **intranet** corporativa.
2. **Tablón** de anuncios.
3. **Reuniones** de los responsables de área y RRHH con los equipos de trabajo para transmitir los acuerdos adoptados.
4. Distribución del documento de Acuerdo de conciliación entre la plantilla
5. A través del **rincón “concilia”** en recepción. (Donde se ubican fichas, buzón y formularios).

## RESULTADOS OBTENIDOS

### ✓ CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

- Toda la plantilla conoce el acuerdo de conciliación, y todas las medidas a las que puede acogerse. Asimismo, conoce los procedimientos para solicitarlas y tiene una persona de referencia para tratar los asuntos relativos a la conciliación personal, familiar y laboral.

### ✓ HORARIO FLEXIBLE

- El horario flexible de entrada y salida es accesible para la totalidad de la plantilla. La flexibilidad laboral se ha de solicitar a la dirección de RRHH mediante un impreso elaborado por la empresa e implica la firma de un acuerdo corresponsable del cumplimiento de sus compromisos laborales.
- Más de un 30% de la plantilla ya ha solicitado la medida y disfruta de la misma

### ✓ REDUCCION DE JORNADA

4 personas se encuentran en reducción de jornada por guarda legal, una de ellas hombre. Se incentiva desde la empresa el uso de las medidas de conciliación indistintamente para hombres y mujeres.

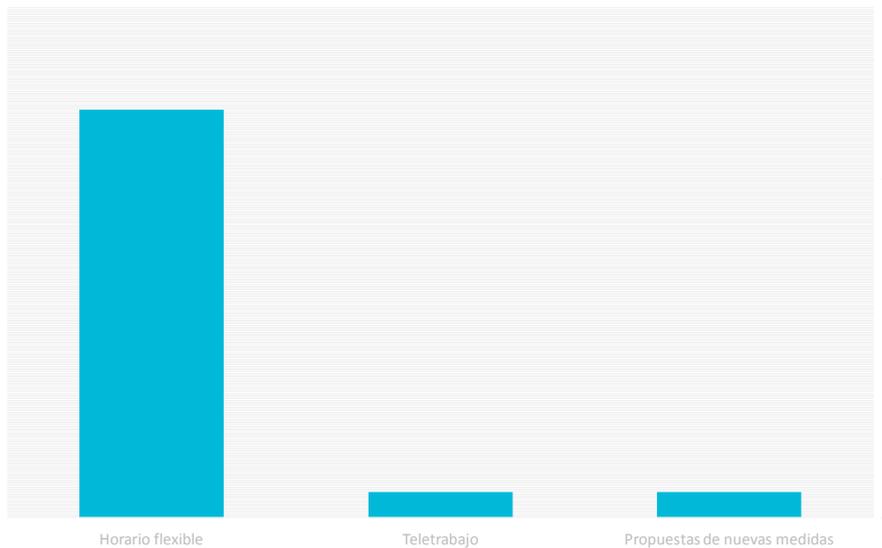
### ✓ TELETRABAJO

- Varias personas se están acogiendo al teletrabajo que puede ser solicitado por toda la plantilla, 1 persona de forma continuada.
- Se establecen dos tipos de teletrabajo en la empresa
  - **El teletrabajo puntual:** para hacer frente a situaciones puntuales de la persona trabajadora (enfermedad de familiares, otras situaciones personales). En estos casos la solicitud se realiza a su responsable y no es necesario el VºBº de RRHH
  - **El teletrabajo periódico:** permite acogerse, siempre que el trabajo/proyecto que se esté desarrollando lo permita, teletrabajar de forma continuada durante o un periodo de tiempo, o días puntuales de la semana. En este caso se realiza la solicitud formal mediante los formularios establecidos y requiere el Vº Bº del departamento de RRHH.

**✓ PROPUESTAS**

- Se han recibido 3 propuestas de adaptación de medidas.

Utilización de medidas de conciliación. Empresa 2



BENEFICIOS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe un mejor clima de trabajo, y un ambiente más colaborativo</li> <li>• Mejora de la motivación</li> <li>• RRHH detecta una mayor responsabilidad de la plantilla respecto a los horarios, comprobando que en términos generales ha mejorado la puntualidad de la plantilla.</li> <li>• Ha disminuido la rotación del personal en los proyectos</li> <li>• Los proyectos se entregan en tiempos</li> <li>• La imagen de la empresa ha mejorado para sus trabajadores/as, que la perciben como una empresa preocupada por la conciliación laboral, personal y familiar de su plantilla.</li> </ul>	<p>Se han detectado los siguientes inconvenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adelantar la hora de salida 1 hora implica una mayor coordinación entre el personal de atención telefónica para garantizar la recepción de llamadas.</li> <li>• Ha resultado complejo establecer los parámetros de medición de resultados/objetivos para el teletrabajo</li> <li>• Existe la obligación de mantener los indicadores de seguimiento y control</li> <li>• Existe un mal uso de la flexibilidad horaria por alguna persona de la plantilla, lo que ha implicado reconsiderar la fórmula para acogerse a dicha medida sin que repercuta al clima laboral.</li> </ul>



# CONCLUSIONES DEL PILOTAJE

Propuestas de futuro

## 5

# CONCLUSIONES

## DEL PILOTAJE

Introducir estrategias de conciliación laboral, personal y familiar en las organizaciones implica estar dispuestos a adoptar otras formas de trabajar, otra cultura empresarial, eliminar estereotipos sexistas. La implantación de planes de conciliación en las empresas han de basarse en un proceso de mejora y cambio, con un enfoque de ensayo y error, ya que será la puesta en marcha de distintas medidas la que nos indicará si es necesario modificarlas, eliminarlas o crear otras nuevas.

De la experiencia del pilotaje podemos extraer que, independientemente del sector, de su estructura y composición, de si se trabaja o no a turnos, del enfoque en producción o en atención al cliente, la implantación de medidas de conciliación adaptadas a la realidad de cada empresa, redundarán en una mayor competitividad de las empresas, contribuirán a retener y motivar a las plantillas, al generar un mejor clima de trabajo.

El trabajo evidencia que implantar medidas de conciliación genera más beneficios que inconvenientes a las empresas.

La generación del documento al que hemos llamado “acuerdo de conciliación” ha contribuido en gran manera a reforzar la confianza de la plantilla en la empresa, eliminando miedos infundados sobre posibles represalias por acogerse a medidas de conciliación. A través de este compromiso escrito, las personas que componen la plantilla se sienten más motivadas, lo que redundará en la productividad y en una mejora significativa del clima laboral. En todos los casos la plantilla ha demostrado un comportamiento más responsable hacia su puesto y el desarrollo de sus funciones.

Aunque en ciertos casos la implantación de alguna de las medidas de flexibilidad, han supuesto un esfuerzo importante de reorganización, en todos los casos se ha visto que esta reestructuración ha resultado eficaz y positiva, ya que han mejorado los tiempos de respuesta, los plazos de entrega y se ha reforzado la colaboración entre compañeros y compañeras.

Otros de los beneficios reportados han sido la reducción del absentismo, y la disminución de la rotación y por tanto la se favorece la retención del talento en las empresas.

La implantación de estas medidas no les ha supuesto un coste, viéndose todas las medidas adoptadas como una buena inversión ya que ha logrado mejorar el compromiso de las personas con su empresa, reduciendo los costes derivados de un personal poco motivado, y por ende menos productivo y con mayor riesgo de absentismo.

## VALORACION DE LOS INCONVENIENTES

Los inconvenientes detectados han sido escasos y de poca transcendencia. Es lógico, además, que en este proceso de adaptación a nuevas formas de trabajar, se produzcan al principio este tipo de dificultades.

## PROPUESTAS

Para evitar dificultades en la implantación de los planes de conciliación en las empresas resulta importante poner atención en que:

- Las medidas de conciliación lleguen a la totalidad de la plantilla y que **conozcan su existencia y la forma de solicitarlas**. En este sentido hay que prestar mucha atención a las formas y medios utilizados para comunicarlas. En las empresas de mayor dimensión ha sido esencial que los mandos intermedios estuvieran bien informados y comprometidos.
- Resulta **fundamental registrar por escrito** todas las medidas acordadas. Esto refuerza la confianza de las personas y elimina posibles interpretaciones erróneas.
- Que las personas que se incorporen a la plantilla tengan conocimiento de estas medidas, incluyendo este proceso en los **planes de acogida**.
- Que se establezcan **mecanismos participativos** donde la plantilla pueda dejar sus aportaciones de forma sencilla y cómoda.
- Que periódicamente se realicen **encuestas** de valoración para testear el grado de conocimiento, uso y resultados de las medidas
- Que el documento de “**acuerdo de conciliación**” se perciba siempre como un documento vivo, y cambiante, que ha de adaptarse y modificarse necesariamente según evolucione nuestro personal.
- Dado que no todas las personas hacen un uso responsable de las medidas de conciliación, y a fin de evitar que esto influya en el clima laboral, las medidas de conciliación que se implanten han de recoger los derechos y las obligaciones para las personas que se acojan a las mismas, de forma que ante un incumplimiento, la medida pueda limitarse a ese personal sin necesidad de que afecte al resto.
- Que dentro de la estrategia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, se dé un paso más, entendiendo que las medidas de conciliación no han de centrarse casi en exclusiva en la familia, sino que deben tener en cuenta el resto de **necesidades personales**.
- Que resulta **más efectivo** centrarse en **pocas medidas muy demandadas**, que en un plan de conciliación con medidas que probablemente nunca se soliciten.
- Resulta necesario animar tanto a **hombres como a mujeres a acogerse** a medidas de conciliación, trabajando en este sentido en pro de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.
- En un avance por la conciliación real y el beneficio recíproco empresa-trabajador es importante que las empresas trabajen en **nuevas fórmulas de reorganización del trabajo** que posibiliten alternativas a las reducciones de jornadas (ya que, a pesar de ser medidas de conciliación, estas medidas

penalizan a personas con responsabilidades familiares que se ven obligadas a reducir su jornada y con ello sus ingresos).

- Dado que la sociedad está cambiando y con ello las nuevas formas de convivencia entre personas, las medidas de conciliación han de adaptarse a estas **nuevas realidades de convivencia personal y familiar** (parejas de hecho, familias monoparentales, parejas conformadas por personas del mismo sexo...).