



## Una radiografía de la flexibilidad en España

**Equilibrio profesional y personal: políticas de RR.HH. que impactan en el ámbito social**

A la hora de establecer un modelo de organización flexible hay que establecer cuál es el perfil de la plantilla para poder definir sobre qué ámbitos del equilibrio personal, familiar y profesional debemos trabajar. El planteamiento más realista nos dice que este perfil evolucionará al mismo ritmo que la empresa y que las políticas definidas hoy pueden quedar obsoletas en unos años. No hay que olvidar, que el objetivo del modelo es aumentar la productividad, optimizar los recursos, reducir el absentismo y ahorrar costes, es decir, conseguir un modelo de organización competitivo y rentable.

**Marisa Cruzado**, socia de CVA y Organizadora de los Premios Empresa Flexible.

## FICHA TÉCNICA

**Autora:** CRUZADO, Marisa.

**Título:** Una radiografía de la flexibilidad en España. Equilibrio profesional y personal: políticas de RR.HH. que impacta en el ámbito social.

**Fuente:** Capital Humano, nº 327. Enero, 2017.

**Resumen:** Las principales responsabilidades que asumen las personas en activo suelen pertenecer al ámbito familiar. En este ámbito, la corresponsabilidad es el primer paso para conseguir un mejor equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus miembros. A la hora de establecer un modelo de organización flexible se debe establecer cuál es el perfil de la plantilla para poder definir sobre qué ámbitos del equilibrio personal, familiar y profesional debemos trabajar. En este artículo se describen una serie de políticas de éxito recogidas, durante los últimos diez años, de las empresas españolas que han presentado sus candidaturas a los Premios Empresa Flexible, agrupadas en tres grandes grupos: Gestión de la diversidad, Atención a otros dependientes y Ayudas a la inclusión social.

**Descriptores:** Empresa Flexible / Conciliación / Equilibrio / Diversidad

**A**unque las políticas de equilibrio se desarrollan en el ámbito personal, considerado más amplio que el meramente familiar, es cierto que las principales responsabilidades que asumen las personas en activo suelen pertenecer a esta dimensión de su vida. Hijos pequeños, adopciones internacionales, cuidado de personas con discapacidad o mayores dependientes conforman la realidad de muchos empleados. Son además éstas unas responsabilidades que suponen no sólo un esfuerzo económico sino sobre todo, de dedicación y de tiempo.

En este ámbito, la corresponsabilidad es el primer paso para conseguir un mejor equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de sus miembros. Pero existen otros factores como la monoparentalidad, las parejas del mismo sexo, las adopciones internacionales etc., que plantean supuestos que no están recogidos en muchos convenios o no están regulados, pero que son una realidad que las empresas deben contemplar y asumir.

A la hora de establecer un modelo de organización flexible, y una vez que se ha definido un modelo de gestión por objetivos y/o resultados, el siguiente paso es establecer cuál es el perfil de nuestra plantilla para poder definir sobre qué ámbitos del equilibrio personal, familiar y profesional debemos trabajar. El planteamiento más realista es que además, este perfil evolucionará al mismo ritmo que la empresa y que las políticas definidas hoy pueden quedar obsoletas en unos años. Es por tanto necesario replantear cada cierto tiempo qué estamos haciendo, cómo lo están percibiendo nuestros empleados, qué echan de menos y cómo podemos responder a sus demandas. No hay que olvidar, que el objetivo del modelo es aumentar la productividad, optimizar los recursos, reducir el absentismo y ahorrar costes, es decir, conseguir un modelo de organización competitivo y rentable.

A continuación, describimos una serie de políticas de éxito recogidas, durante los últimos diez años, de las empresas españolas que han presentado sus candidaturas a los Premios Empresa Flexible, organizados por Comu-

> nicación de Valor Añadido (CVA), en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Incluye por tanto políticas desarrolladas en empresas de todos los tamaños y sectores de actividad, españolas y multinacionales, y distribuidas por todo el territorio. Las dividimos en tres grandes grupos de políticas:

1. Gestión de la diversidad familiar de los empleados.
2. Atención a otros dependientes.
3. Ayudas a la inclusión social.

**Gestión de la diversidad familiar de los empleados.** Recogemos en este apartado las mejores políticas implantadas por las empresas enfocadas a facilitar el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de los empleados con familias numerosas o los que forman una unidad familiar monoparental o monomarental.

**1.1 FAMILIAS NUMEROSAS.** En nuestro país se considera familia numerosa a aquella que tiene al menos tres hijos. Desde el punto de vista de la administración, tienen una serie de ventajas fiscales, además de ayudas y subvenciones en las matriculas escolares y universitarias públicas; medios de transporte, impuestos sobre bienes inmuebles, etc.

Sin embargo, teniendo en cuenta que España sigue siendo el país de la UE con el índice más bajo de natalidad, es

importante poner en valor el esfuerzo realizado por las familias que rompen la inercia y tienen un mayor número de hijos. ¿Qué pueden hacer las empresas para facilitar el equilibrio de los empleados con estas características familiares?

- **Flexibilidad horaria de entrada y salida.** Es cada vez más habitual ver a los padres llevando a sus hijos al colegio por la mañana o recogidos por la tarde. De esta forma, se fomenta la corresponsabilidad entre las parejas.
- **Días de asuntos propios.** Algunas empresas permiten a sus empleados disfrutar por horas los días de asuntos propios. Así pueden repartir el tiempo y acudir a temas médicos de sus hijos, reuniones con profesores, etc.
- **Ampliar permisos en el caso de partos múltiples.** Tanto para padres como madres. La ampliación del permiso por encima de lo que establece la Ley oscila entre los días y los quince días, tanto para padres como para madres. Además, se permite disfrutar estos permisos en función de cada caso. Estos permisos incluyen la cobertura del 100% del salario.
- **Asesoramiento en mediación familiar.** Cuando los hijos crecen los problemas también. Al tema logístico se unen los conflictos, la desorientación,



etc. Algunas empresa ofrecen a sus empleados con hijos adolescentes servicio de asesoramiento, así como para temas concretos como trastornos alimenticios, etc.

- **Ayudas logísticas.** Hay empresas que ponen a disposición de empleados con varios hijos descuentos en la compra de coches con más de cinco plazas y en el caso de viajes, descuentos a partir del quinto miembro de la unidad familiar.

**1.2 FAMILIAS MONOPARENTALES.** Se refiere a familias formadas por un sólo adulto con uno o varios hijos a su cargo. Esta realidad, supone efectos en tres dimensiones: legal, económica y práctica. No nos corresponde en esta guía adentrarnos en las dos primeras, pero las políticas de equilibrio de la vida profesional y personal que implantan las empresas sí inciden sobre la tercera dimensión.

La monoparentalidad o monomarentalidad se produce o bien por divorcios, separaciones o viudedad. Pero también por adopciones de padres o madres solteros. También hay causas sociológicas, como la inmigración o la encarcelación. Cuando las causas son las relacionadas con el estado civil de los adultos, algunas empresas ofrecen medidas para que sus empleados puedan equilibrar su vida profesional, personal y familiar.

- **Horario flexible de entrada y salida.**
- **Cobertura de custodias.** Los padres divorciados pueden comprimir su jornada de forma que puedan coger libres los días laborales en los que deben hacerse cargo de los hijos.
- **Asesoramiento legal.** Para solicitar ayudas, conseguir reducciones fiscales, apoyo psicológico, etc
- **Ayudas a la adopción.** Algunas empresas conceden permisos no retribuidos para poder viajar al país de destino de la adopción. La Ley concede permisos de maternidad y paternidad para los padres que se embarcan en ello para formar una familia monoparental.
- **Ampliación del permiso de paternidad.** La Ley concede los mismos permisos de maternidad y paternidad en el caso de las adopciones. Algunas empresas, conscientes de la dificultad que supone para los hombres este proceso, puesto que el permiso es mucho más reducido, lo igualan al de

las mujeres en estos casos manteniendo el 100% del sueldo.

- **Prioridad en las ayudas económicas.** Las empresas que cuentan con una bolsa económica anual para ayudas de guardería, escolares etc, dan prioridad a los empleados cuya unidad familiar es monoparental con objeto de que que puedan cubrir sus necesidades personales.
- **Teletrabajo.** Cuando a la situación de monoparentalidad se suman otras cuestiones como largos desplazamientos, las empresas ofrecen la posibilidad de teletrabajar de forma que estos empleados puedan cumplir con sus obligaciones personales y profesionales.
- **Cambio de centro de trabajo.** Cuando es posible porque la empresa tiene una gran dispersión geográfica, se ofrece a los empleados de familias monoparentales acercar el centro de trabajo a su lugar de residencia o al colegio o guardería de sus hijos para facilitar el equilibrio personal y familiar.

**2 Atención a otros dependientes.** Nos referimos en este epígrafe a empleados que tienen a su cargo o bien personas con discapacidad (sean o no menores de edad) o mayores.

**2.1 PERSONAS CON DISCAPACIDAD** En general las empresas trabajan en dos ámbitos de actuación. Por un lado, la contratación de personas con discapacidad siguiendo el marco establecido por la Lismi (Ley de Integración Social del Minusválido) que define una cuota porcentual de empleados de este colectivo o bien, la subcontratación de servicios desarrollados por empresas que dan empleo a personas con discapacidad ya sea psíquica o física.

- **Prioridad en la contratación.** En este sentido, algunas empresas abren la bolsa de trabajo a los familiares con discapacidad de los empleados, dándoles prioridad en la contratación.
- **Ayudas económicas.** Muchas empresas conceden ayudas económicas a los empleados que tienen a su cargo hijos con alguna discapacidad. Estas ayudas no tienen ningún límite de edad.
- **Programas de voluntariado.** Cada vez son más las empresas que implantan medidas de flexibilidad que hacen posible que los empleados participen en

actividades de voluntariado a través de la cuáles se llega a personas con discapacidad.

- **Asesoramiento.** Algunas empresas ofrecen a sus empleados asesoramiento en materia de discapacidad ayudando en la identificación de la discapacidad, la búsqueda de asociaciones u organismos competentes, solicitud de ayudas sociales, apoyo legal, etc.

**2.2 MAYORES DEPENDIENTES.** En 2013 más del 19 por ciento de la población tenía más de 65 años. La inversión de la pirámide poblacional es una realidad en nuestro país, que sigue teniendo el índice de natalidad más bajo de la Unión Europea y está abocado a sufrir un envejecimiento progresivo que ya está teniendo consecuencias en términos de gasto social, retraso de la edad de jubilación, etc. La realidad es que muchas personas deciden no tener hijos pero todas, tenemos padres. Y en algunas empresas en las que la plantilla tiene una media de edad que supera los 40 años, los problemas de los empleados pasan más por la atención a las personas mayores que dependen de ellos que de los hijos que, o no existen, o ya han crecido. Con una particularidad: son situaciones que pueden prolongarse muchos años en el tiempo y que tienden a agravarse. Entre las políticas que están implantando las empresas, destacan:

- **Ayudas económicas.** Son las menos y suelen variar en función del nivel de dependencia.
- **Horario flexible.** Para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades personales, acompañando a los mayores a su cargo al médico, al centro de día, etc.
- **Jubilación paulatina.** Para evitar el shock que produce la jubilación, algunas empresas preparan a sus empleados reduciendo horarios de trabajo y facilitándoles el desarrollo de actividades que faciliten el cambio a la realidad de estar jubilado.
- **Programas de mentoring.** Contando con la colaboración de personal a punto de jubilarse para que sirvan de mentores de jóvenes con potencial. De esta forma, se aprovecha el conocimiento de los empleados de más edad y se trabaja la gestión de la diversidad.
- **Voluntariado.** El cuidado de mayores y las visitas a los centros de día se incluyen en los programas de voluntariado de numerosas empresas que facilitan tiempo a sus empleados para que puedan dedicarse a estas tareas sociales, fomentando la participación.

- **Asesoramiento.** Cada vez es más habitual que a través de las intranet, las empresas ofrezcan a sus empleados información sobre temas de salud, dependencias y cuidado de mayores, que incluye pautas para detectar enfermedades como el Alzheimer o referencias para acceder a ayudas, subvenciones etc.

**3 Ayudas a la inclusión social.** Nos referimos en este apartado a todas las políticas que las empresas implantan con el objetivo de ayudar a los colectivos más desfavorecidos de la sociedad.

**3.1 VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO.** Esta sigue siendo una realidad en la sociedad española. En general, existe una gran diferencia de las necesidades de estas personas, sobre todo en función de su nivel económico y de la red familiar con que cuentan. Las personas con menos recursos y que están solas o lejos de sus familiares, encuentran más dificultades para salir de estas situaciones de conflicto. Las empresas han desarrollado los siguientes mecanismos de ayuda,

- **Traslado de centro de trabajo.** A través de un protocolo interno y confidencial se facilita el traslado de centro de trabajo a la persona víctima de violencia de género.
- **Asesoramiento.** Algunas empresas incluyen servicios de asesoramiento psicológico gratuito para personas víctimas de violencia de género.
- **Apoyo logístico.** Cuando la persona víctima de violencia de género tiene hijos a su cargo, la empresa pone a su servicio un servicio logístico para ayudarle con el cambio de residencia, centro escolar o guardería en su caso, etc.

**3.2 Ex convictos.** Una de las principales dificultades para la reinserción social de las personas que han sido condenadas a penas de cárcel es la falta de empleo. Algunas empresas colaboran con asociaciones y ONG que dan trabajo a este colectivo para el desarrollo de tareas de baja cualificación en función de sus capacidades

**3.3 Jóvenes en riesgo de exclusión.** Las empresas ofrecen puestos de trabajo temporal y de baja cualificación a jóvenes en riesgo de exclusión de forma que tengan una oportunidad de evitarlo. Suelen ser jóvenes marginados o madres adolescentes. En general, se hace a través de asociaciones o entidades sin ánimo de lucro. ■