



Organización flexible del **TRABAJO:**

una nueva empresa para una nueva sociedad

Material divulgativo

Organización flexible del trabajo

una nueva empresa para
una nueva sociedad

Material divulgativo

Proyecto “Recursos Humanos y Patrimonio” desarrollado en el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL y gestionado a través de la Asociación “Alba Plata en Equal”, siendo la Consejería de Cultura de la Junta de Extremadura la entidad pública responsable del Proyecto ante la Unidad del Fondo Social Europeo en España para EQUAL.

Financia:

Proyecto “Recursos Humanos y Patrimonio” Iniciativa Comunitaria Equal Fondo Social Europeo. 2006.

Edita y elabora:

Fundación MUJERES

Diseña y maqueta: PardeDÓS

Índice

Presentación	5
¿Por qué este material divulgativo?	7
¿Qué es la organización flexible del trabajo?	11
¿Por qué las empresas deben plantearse aplicar medidas de flexibilidad?	15
Y... ¿qué gana la empresa que aplica este tipo de medidas?	19
Organización flexible del trabajo, conciliación e igualdad de oportunidades	21
Ejemplos de medidas y buenas prácticas en organización flexible del trabajo	25
Bibliografía consultada	35

Presentación

El presente material de divulgación y sensibilización para empresas sobre organización flexible del trabajo, se desarrolla en el marco del **Proyecto “Recursos Humanos y Patrimonio”**, que se incluye en el Eje III de Adaptabilidad de la Iniciativa Comunitaria Equal.

El proyecto **“Recursos Humanos y Patrimonio”** tiene por objetivo apoyar la adaptabilidad de las empresas y los trabajadores y trabajadoras a los cambios económicos estructurales y al uso de las tecnologías de la información y otras nuevas tecnologías.

El proyecto plantea una estrategia de desarrollo social y económico sobre la base del patrimonio cultural, articulando redes en el territorio de la Vía de la Plata a su paso por Extremadura, con el objetivo de aumentar el nivel profesional de los/as trabajadores/as de las empresas ligadas al sector del turismo y la construcción.

Mediante esta estrategia se conseguirá la mejora de la calidad del servicio en los sectores de la conservación del patrimonio, la hostelería y la atención al visitante, generando oportunidades de empleo y de participación de las mujeres.

Con la elaboración de este cuadernillo divulgativo y de sensibilización se pretende promover una mejora en la organización del trabajo en las PYMES, empresas familiares y autónomos/as de los territorios de actuación del **Proyecto “Recursos Humanos y Patrimonio”**, en los sectores de la conservación del patrimonio, la hostelería y la atención turística, proporcionándoles conocimientos y elementos de referencia en materia de organización flexible del trabajo, beneficios para la empresa, compatibles con una contribución al desarrollo económico y social de los entornos locales y rurales, la conciliación de la vida familiar y laboral y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

¿Por qué este material divulgativo?

Hasta hace relativamente poco tiempo, la dimensión personal y familiar de las personas trabajadoras no constituía una preocupación en las políticas de empleo, y mucho menos en las políticas de gestión y organización de los recursos humanos de las empresas y organizaciones laborales.

En el momento actual, sin embargo, no son pocas las organizaciones que empiezan a interesarse por estas facetas de la vida de sus trabajadores y trabajadoras, al comprender cómo afectan al clima laboral, a la satisfacción y motivación de sus plantillas y, en consecuencia, también a su productividad.

Por otro lado, la preocupación de las Administraciones Públicas por estos aspectos empieza a ponerse también de manifiesto en iniciativas legislativas o de mejora de los servicios y recursos públicos en materia de conciliación de la vida familiar y laboral y de atención a personas dependientes, pero también en iniciativas dirigidas

a hacer compatibles el tiempo de trabajo y el tiempo personal de sus trabajadores y trabajadoras, como puede ser por ejemplo el Plan Concilia, en el caso de la Administración General del Estado.

Este creciente interés está relacionado con un nuevo panorama social que empieza a vislumbrarse como consecuencia de la quiebra del modelo tradicional de organización de las estructuras sociales y laborales, basado en la división sexual del trabajo y en una radical separación de espacios y de roles asignados a las mujeres y a los hombres.

La incorporación progresiva de las mujeres al ámbito público da lugar a un desajuste en la distribución de tareas y responsabilidades, debido a que los cambios en las estructuras productivas y sociales no se han producido al mismo ritmo ni con la misma intensidad.

En las formas de organizar el trabajo, al margen de los ejemplos, cada vez más frecuentes, de empresas y entidades públicas y privadas que ya practican con éxito nuevas formas de organización, siguen primando la plena disponibilidad, los horarios extensivos, la permanencia continuada en el centro de trabajo y la no consideración de las necesidades personales y las obligaciones familiares de las personas empleadas.

Esto tiene una serie de consecuencias negativas para las empresas, ya que a la dificultad que supone encontrar trabajadores y trabajadoras con la cualificación necesaria en un mercado de trabajo como el extremeño, marcado por la temporalidad, se añade la dificultad para **retener y fidelizar a su personal y para atraer nuevos efectivos** con el nivel de cualificación requerido, sin ofre-

cer unas condiciones laborales adaptadas a los cambios que experimenta la sociedad actual.

Finalmente, la forma tradicional de organización del trabajo, unida al hecho de que en las relaciones entre mujeres y hombres el avance en el reparto de tareas familiares y domésticas es todavía lento, ha dado lugar a que se produzca una sobrecarga de trabajo y una severa merma en la calidad de vida de las mujeres que están incorporadas o buscan incorporarse al mercado laboral, y está suponiendo serios obstáculos para su participación laboral: dificultades para la inserción, para la conservación del puesto de trabajo, para el desarrollo de la carrera profesional, calidad del empleo, etc.

La finalidad de este material, por tanto, es facilitar a las empresas elementos de reflexión sobre posibles alternativas en su forma de organizar el trabajo, desde la perspectiva que ofrece la necesidad de adaptarse a los cambios, no sólo sociales, sino los que acompañan a las actuales condiciones de competitividad en el nuevo mercado local y global.

¿Qué es la organización flexible del trabajo?

La flexibilidad hace referencia al conjunto de medidas que permiten a las personas empleadas gestionar su tiempo y espacio de trabajo, de manera que éste no suponga un obstáculo para su vida familiar y personal, siempre de mutuo acuerdo con la empresa y en las mejores condiciones posibles para ambas partes.

Hablar de “organizaciones flexibles” o de “flexibilidad en la organización del trabajo” es hablar de beneficios para las empresas, pero también es hablar, necesariamente, de igualdad de oportunidades y del potencial de este tipo de medidas para contribuir a mejorar las oportunidades de empleo y participación laboral de las mujeres.

La flexibilidad es un concepto amplio, que debe entenderse como la capacidad de las empresas de prever y adaptarse a las características de producción y los requerimientos de su entorno, entre los que se incluyen sus recursos humanos, con la finalidad última de optimizar la su inversión.

Por lo tanto, más allá de centrarse en las necesidades de las personas, la organización flexible del trabajo se concibe también como una estrategia empresarial que amplía las posibilidades de las empresas ante los nuevos retos del mercado globalizado, dotado de tecnología punta, y ante la creciente necesidad de fidelizar y retener al personal cualificado.

Cuando nos referimos a flexibilidad, estamos hablando de un gran abanico de medidas que mejoran la gestión de los recursos humanos, y se basan en la optimización del capital humano, reconociendo además el derecho de las personas a desarrollarse en el ámbito familiar, laboral y personal.

Hay una concepción tradicional de la flexibilidad, basada principalmente en ciertas fórmulas de contratación (tiempo parcial, temporalidad, subcontratación, etc.), no es ése el concepto de flexibilidad del que estamos hablando. Se trata de adoptar una nueva cultura de empresa: una nueva manera de gestionar y organizar la empresa y sus recursos humanos.

En esta nueva forma de organización, podemos encontrar, efectivamente, fórmulas que se refieren a la flexibilidad en el número de horas de trabajo (que sólo entrarían dentro de este concepto de flexibilidad en la medida en que fueran pactadas con el trabajador o trabajadora, o voluntarias, y no impuestas como única posibilidad de contratación) y también podemos encontrar medidas referidas a nuevas maneras de distribuir el tiempo y el espacio de trabajo, más coherentes con las necesidades reales de la producción, pero respetuosas con una concepción integral de la persona trabajadora.

FLEXIBILIDAD significa:

- ❑ **Reorganizar los tiempos y espacios de actividad laboral** de manera que no interfieran con el ritmo de vida de las personas, adaptando los horarios y las jornadas de trabajo a las necesidades familiares y personales de los trabajadores y las trabajadoras, de acuerdo con los objetivos de productividad de la empresa.
- ❑ **Crear un entorno laboral favorable** de forma que las responsabilidades familiares y las necesidades personales no sean un impedimento para el desarrollo profesional de las mujeres ni de los hombres.
- ❑ **Ampliar el abanico de posibilidades** existentes en las estructuras laborales tradicionales, en las cuales en un extremo se encuentra el atenerse a la rigidez de la organización y en el otro el abandono del puesto de trabajo, por tener que hacerse cargo de familiares dependientes o desarrollar otro tipo de actividades de interés personal.
- ❑ **Fomentar una cultura de empresa que valore el trabajo** de las trabajadoras, y que al mismo tiempo no desprestigie a los trabajadores que se acogen a medidas y hacen uso de sus derechos para atender sus responsabilidades familiares.

¿Por qué las empresas deben plantearse aplicar medidas de flexibilidad?

Las nuevas tendencias sociodemográficas (creciente participación de las mujeres en el mercado de trabajo, nuevos modelos de unidades familiares, mayores necesidades de desarrollo personal basadas en una mejor calidad de vida, o el aumento de la población en situación de dependencia) hacen cada vez más necesario e imprescindible encontrar el equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo remunerado, el tiempo dedicado a la familia y el tiempo personal.

Por lo tanto, cuando hablamos de flexibilidad en las organizaciones laborales, necesariamente nos acercamos al concepto de conciliación y a las dificultades que mujeres y hombres tienen para conciliar su vida familiar y personal con su vida laboral, y cómo este conflicto provoca, entre otras, situaciones de estrés, y falta de motivación y de concentración en el trabajo.

La imparable —aunque plagada de obstáculos— incorporación de mujeres al mercado de trabajo, los cambios en el modelo de familia, la revalorización del tiempo de ocio y privado apuntan a una serie de factores cada vez más presentes en los intereses individuales de mujeres y hombres. Estos nuevos intereses no están necesariamente relacionados con la atención a personas dependientes, si bien la dependencia, así como el deber y el derecho de atenderla, constituyen una preocupación que ya no afecta de manera exclusiva a las mujeres, sino que cada vez está afectando a más hombres, que reivindican sus derechos y responsabilidades en tareas reproductivas.

Por tanto, entre los efectos de los cambios que venimos señalando, se empieza a advertir la escasa sostenibilidad de un modelo de organización del trabajo basado en la concepción de un trabajador, normalmente hombre, exento de toda responsabilidad y preocupación familiar, y con sus propias necesidades domésticas y privadas cubiertas por una tercera persona que queda en casa para atenderlas.

En cualquier caso, estas nuevas preocupaciones e intereses están atrayendo a trabajadoras y trabajadores hacia empresas y puestos de trabajo que les permitan un desarrollo profesional que no interfiera con su desarrollo personal y familiar.

En la mentalidad de trabajadores y trabajadoras y de la sociedad en general, cada vez está más lejos de considerarse un empleo de calidad aquel en el que impera un modelo de organización del trabajo en el que no se toman en consideración la dimensión familiar y personal, por lo que las empresas que decidan mantenerlo verán rotar su plantilla con mayor frecuencia y tendrán que asumir cada vez mayores costes de selección y cualificación de personal, con la consiguiente pérdida de competitividad.

Estas tendencias se vuelven más significativas si nos aproximamos al empresariado del ámbito rural, ya que además de las dificultades para encontrar personal cualificado, se verá afectado por la despoblación progresiva de las zonas rurales.

Por otro lado, las necesidades de adaptación a un mercado globalizado, en el que se compete, se coopera y se establecen relaciones comerciales tanto en lo local como en cualquier punto del planeta, determinan que no siempre una concepción rígida de la distribución del tiempo y el espacio de trabajo sea la que mejor se ajusta a las nuevas necesidades de la producción.

Según se recoge en el Informe aprobado a finales de 2006 por la Subcomisión creada en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados, para analizar la ordenación y adecuación del tiempo de trabajo, la flexibilidad horaria y de la jornada, así como de las posibilidades de adecuación del horario laboral a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

“Actualmente en nuestro país está muy extendida la denominada cultura del “presentismo”; es decir una cultura empresarial que valora la permanencia en el puesto de trabajo más allá de la hora de salida, como muestra de entrega y dedicación, sin atender tanto al aprovechamiento de esa jornada extraordinaria pero habitual, como al hecho de estar dispuesto a realizarla.

Sin embargo, entendiendo la productividad como el producto generado por hora trabajada (PIB/nº total de horas trabajadas), parece evidente que un aumento del número de horas trabajadas no contribuye per se a un aumento de la productividad. De este modo no es sorprendente

que, siendo uno de los países de la Unión Europea que mayor número de horas trabaja, seamos uno de los países con peores niveles de productividad”.

Dicho informe califica este modelo como insostenible, ya que se basa en una estricta separación de roles y espacios entre mujeres y hombres que, como hemos visto, ya no se corresponde con la evolución social.

Todo esto está llevando a muchas empresas a descubrir que la flexibilidad en la organización del trabajo es una necesidad para adaptarse a los cambios que directamente les están afectando ya, o que lo harán dentro de no mucho tiempo.

Y... ¿qué gana la empresa que aplica este tipo de medidas?

La empresa, pero también trabajadores y trabajadoras salen beneficiados/ as de una nueva organización del trabajo, más flexible, porque:

Los horarios y la organización del trabajo flexible tienden a crear un desempeño laboral más eficiente, ya que si trabajadores y trabajadoras tienen oportunidad de incorporarse a su trabajo con sus necesidades personales y familiares cubiertas...

- **Mejora la productividad y la competitividad de las empresas:** las medidas de flexibilidad contribuyen a la creación de un nuevo escenario laboral en el que las personas trabajadoras perciben que sus necesidades personales son tenidas en cuenta, esto repercute en una mayor motivación, aumenta la productividad y la calidad de los bienes y de los servicios que se prestan.

- ❑ **Se reducen los costes derivados del absentismo laboral:** un trabajador o trabajadora cuyo trabajo le impida una adecuada atención a sus responsabilidades familiares o necesidades personales, buscará otras estrategias, a menudo informales, por lo que la empresa se ve expuesta a absentismos incontrolados. Si las ausencias, retrasos, etc. por motivos familiares y personales que no están previstos pasan a estar regularizados, se evitan a las empresas pérdidas derivadas de estas situaciones y a las trabajadoras y a los trabajadores estrés, malestar, etc.
- ❑ **Se reduce la rotación de personal y, por tanto,** los costes de selección y formación: como consecuencia de la mejora de la calidad del empleo, se genera una mayor fidelidad de las plantillas para con la empresa y mejora también su compromiso con los objetivos de la misma. Trabajadores y trabajadoras mantendrán su deseo de permanecer en la empresa, por lo que ésta tendrá una menor necesidad de buscar nuevo personal cualificado.
- ❑ **Se contribuye a fijar la población al territorio,** ya que contribuye también a crear empleo –un empleo de calidad– y mejora las posibilidades de mantenimiento en el mismo, por lo que se reduce la necesidad de la población de buscar en otros territorios mejores oportunidades de empleo.
- ❑ Al ofrecer las mismas posibilidades a las mujeres y a los hombres de poder organizarse su tiempo de actividad laboral en función de sus necesidades, la empresa se beneficia del **desarrollo de todo el potencial de sus recursos humanos: del femenino, de la misma manera que del masculino.**
- ❑ **Permite una mejor adaptación a los cambios cuya influencia es ineludible,** al mismo tiempo que mejora la imagen de la empresa y sus relaciones con el entorno social y la comunidad en la que se ubica.

Organización flexible del trabajo, conciliación e igualdad de oportunidades

Como hemos venido señalando, el mercado laboral y la sociedad en general avanzan con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las nuevas formas de organización del trabajo, pero sobre todo por la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo. La mano de obra femenina, tan cualificada como la masculina en algunos sectores técnicos e incluso superior en otros como la sanidad o la educación, aporta un valor añadido al conjunto de la sociedad que las organizaciones laborales no pueden desaprovechar.

Sin embargo, esta última transformación, considerada como una de las fundamentales en el siglo XX, no está siendo acompañada por cambios en las estructuras laborales, sociales y familiares, que siguen considerando que las responsabilidades familiares son una obligación de las mujeres.

Esto constituye un grave obstáculo para que las mujeres tengan oportunidades reales para participar en todas las facetas de la vida en igualdad de condiciones respecto a los hombres y a desarrollarse como ciudadanas de pleno derecho.

Los modelos de estructura social y laboral basados en la radical separación de roles y espacios para hombres y mujeres, además de contravenir claramente los derechos de estas últimas, se vuelven insostenibles desde todos los puntos de vista:

- ➡ Los cambios de mentalidad que se están produciendo en la población en general, pero sobre todo en las mujeres, determinan una clara voluntad de avance hacia una participación igualitaria de ambos sexos en todos los ámbitos, de forma que dichos modelos cada vez aparecen como menos justificables ante la sociedad actual.
- ➡ El progresivo envejecimiento de la población está determinando que España sea uno de los países de la Unión Europea con mayor porcentaje de población mayor de 65 años y el país con menor porcentaje de población en edad laboral. Ante este panorama, la participación laboral de las mujeres es uno de los elementos imprescindibles para garantizar el Estado de Bienestar.

Sin embargo, esta participación no puede producirse en un entorno laboral en el que todavía se concibe a la persona trabajadora como un ser exento de intereses y responsabilidades que no sean las laborales, y que en muchas ocasiones se muestra adverso a las mujeres, precisamente porque éstas se ven obligadas a hacerse cargo de responsabilidades que en realidad corresponden al conjunto de la sociedad.

➡ En las zonas rurales, el fenómeno del envejecimiento de la población, es además doblemente acusado, ya que se halla estrechamente relacionado con la despoblación, provocada por la falta de oportunidades laborales especialmente para las mujeres.

La solución a los problemas relacionados con la conciliación de la vida familiar, personal y laboral no es competencia exclusiva de las empresas, pero teniendo en cuenta que flexibilidad y conciliación refuerzan la postura de negociación de las mujeres para una verdadera corresponsabilidad —entendida ésta como reparto igualitario para mujeres y hombres de responsabilidades domésticas y públicas— los cambios producidos no conducirán sólo a que mujeres y hombres compartan la dedicación al ámbito doméstico, sino también la dedicación al ámbito público, valorando la carrera profesional de las mujeres en la misma medida que se valora la de los hombres. Esto constituye un evidente beneficio para cualquier empresa interesada en el pleno desarrollo de su capital humano.

Ejemplos de medidas y buenas prácticas en organización flexible del trabajo

Dentro del amplio abanico de posibles prácticas de organización flexible del trabajo, las organizaciones laborales tienen que identificar aquellas fórmulas que mejor se adecuen a su realidad productiva y de organización interna, así como a las necesidades de su clientela y de su personal. Estas fórmulas, que se traducen en medidas concretas de flexibilidad, aseguran una regulación de las relaciones contractuales entre la empresa y las personas trabajadoras, de forma que se pueda gestionar el tiempo y espacio de trabajo en las mejores condiciones, tanto para la empresa como para trabajadores y trabajadoras.

Para que las medidas de flexibilidad faciliten realmente una racionalización del tiempo dedicado al trabajo deben formar parte de la gestión de recursos humanos, tienen que pasar por una planificación, deben ser formalmente arbitradas, y comunicadas a toda la plantilla, así mismo, tienen que estar sujetas a un seguimiento y una evaluación.

- Las medidas de flexibilidad deben ser de total conocimiento por parte de todo el personal de la empresa para evitar conflictos que deterioren el clima laboral
- Las medidas de flexibilidad tienen que dirigirse a tanto a las trabajadoras como a los trabajadores, pues sólo de esa forma se podrá aprovechar de una manera equilibrada el potencial de todos los recursos humanos de la empresa.
- Las medidas de flexibilidad adoptadas por la empresa deben ser puestas en práctica de mutuo acuerdo entre la empresa y el personal que las necesite para que no perjudiquen a ninguna de las partes.
- Las medidas de flexibilidad deben estar regularizadas y formalizadas tanto para casos de necesidades puntuales como para situaciones más estructurales o por un periodo de tiempo determinado

Clasificación de las medidas de flexibilidad

Un catálogo de medidas y estrategias de flexibilidad que facilitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las empresas permite identificar una gran gama de posibilidades para introducir flexibilidad de horarios, de tiempos presenciales, de los periodos de permanencia en los lugares de trabajo, en función de esta clasificación:

Flexibilidad en los tiempos de trabajo

Flexibilidad en el espacio de trabajo

Flexibilidad derivada de una mejora de la normativa

Flexibilidad en los tiempos de trabajo en las organizaciones laborales

La flexibilidad en los tiempos de trabajo supone promover nuevas formas de organización del trabajo y adecuar los tiempos de actividad laboral con el ritmo de vida de las personas, adaptando los horarios rígidos de trabajo y las jornadas laborales para responder a las necesidades que tienen las trabajadoras y los trabajadores para conciliar su vida laboral con la familiar y personal.

Experiencias de flexibilidad en el tiempo de trabajo

BANESTO: Horario flexible de entrada y salida, reducción de jornada y posibilidad de rebajar temporalmente las responsabilidades, son algunas de las medidas de flexibilización adaptadas a las necesidades personales de conciliación de la plantilla.

BBVA: Acumulación de horas trabajadas los sábados para vacaciones. Flexibilidad en tiempos de entrada y salida.

Coface Ibérica: Horario flexible de entrada y salida respetando el cómputo mensual de horas; se puede acumular un déficit de 10 horas mensuales a recuperar durante el mes siguiente y las horas por encima del cómputo mensual con un máximo de 10 horas se canjean por días libres. Viernes por la tarde libre.

Ediciones Francis Lefebvre: Reducción de jornada por necesidades personales a negociar con la jefatura superior. Adaptación del horario a personas con responsabilidades familiares. Bolsa de horas para recuperar jornada intensiva de viernes y verano.

Lacera: Horario flexible de una hora en la entrada y salida. Bolsa de horas recuperables para la atención médica y escolar de descendientes. Posibilidad de reducción de jornada a valorar según criterios de rendimiento de la persona solicitante. Derecho a jornada continuada de embarazadas

y madres durante el primer año de vida. Prohibición de que las reuniones de trabajo se realicen en horas cercanas a la finalización de la jornada. Política de luces apagadas a las 18 horas.

Microsoft Ibérica: Libertad de elección de horario a negociar con la jefatura directa. Posibilidad de trabajo compartido entre dos personas para un mismo puesto. Prohibición de que las reuniones de trabajo se realicen en horas cercanas a la finalización de la jornada.

NESTLÉ: Reparto de las horas semanales para que los viernes por la tarde quede libre. Horario flexible para personal técnico. Reducciones de jornada adaptadas a las necesidades de cada persona solicitante.

Novartis: Prohibición de que las reuniones de trabajo se realicen a partir de las cinco y media, en horas cercanas a la finalización de la jornada. Reparto de las horas semanales para que los viernes por la tarde quede libre.

Randstad: Se libra una tarde a la semana por turnos de dos personas además de los viernes que es generalizado para toda la plantilla.

Repsol: Jornada intensiva cinco meses al año. Horario flexible de entrada y salida. Se evalúa el trabajo por los resultados y no por el tiempo de permanencia en oficina.

Residencia 'San José y San Enrique' (Murcia): Puesto de trabajo compartido entre dos personas que distribuyen tiempos y turnos según una programación mensual y dependiendo de sus necesidades.

Sanitas: prohibición de que las reuniones de trabajo se realicen a partir de la una y media, en horas cercanas a la finalización de la jornada. Reparto de las horas semanales (33 horas) para que los viernes por la tarde quede libre.

SLI / Sky Chefs Madrid, S.A./ Hercesa / OFSA: Adaptación de los turnos de trabajo al horario escolar y/o de guardería.

Flexibilidad en los espacios de trabajo en las organizaciones laborales

La flexibilidad en los espacios y lugares de trabajo va muy unida al cambio del concepto de permanencia por el de eficacia. En determinados sectores de actividad, empresas y puestos de trabajo no se requiere una presencia física el cien por cien de la jornada laboral. Las medidas de flexibilidad en los espacios de trabajo permiten una adecuación del desarrollo de la actividad laboral con el ritmo de vida de las personas.

Experiencias de flexibilidad en el espacio de trabajo

Aceites Maeva: Posibilidad de teletrabajo para el personal directivo, para lo cual la empresa facilita portátil y conexión ADSL.

Amusal: Conexión VPN y conexión ADSL, en caso de necesidad, para la opción de teletrabajo.

Caja Madrid: Posibilidad de acercamiento del lugar de trabajo al domicilio para personas con responsabilidades familiares.

Hewlett Packard: Programa Work Life Harmony que incluye entre otras medidas el teletrabajo y la sustitución de todos los ordenadores de mesa por portátiles.

IBM: Programa Mobility que permite realizar desde casa el 80% del tiempo de trabajo, para lo cual la empresa provee de equipos y medios informáticos

Lacera: El 20% del personal puede acogerse al teletrabajo, para lo cual la empresa facilita equipo y medios informáticos.

Microsoft Ibérica: Opción de teletrabajo que incluye ADSL, ordenador portátil y teléfono móvil.

Roche Farma: Opción de teletrabajo para todo el área de ventas y dirección con ADSL, móvil y portátil. En el resto de departamentos se promociona el teletrabajo de forma ocasional y pactada con la jefatura superior.

IBM / Sony / Danone / Procter and Gamble / Unilever: Uso de la videoconferencia y otras herramientas telemáticas para evitar desplazamientos.

Flexibilidad derivada de una mejora de la normativa

La legislación que regula los permisos y las excedencias derivados de la atención a personas dependientes es de obligado cumplimiento y tienen derecho a su ejercicio todos los trabajadores y las trabajadoras.

Sin embargo, las condiciones que recoge la normativa muchas veces no son suficientes o no se adaptan a las necesidades reales que tienen los trabajadores y las trabajadoras con responsabilidades familiares. Las empresas pueden valorar, negociar y adoptar una mejora de esta normativa sin que suponga un problema y valorando los beneficios que pueden obtener.

Experiencias de flexibilidad derivada de una mejora de la normativa

BBVA: Derecho a un permiso no retribuido de un mes por asuntos personales.

Caja Madrid: Derecho a reducción de jornada desde 1 hora hasta dos tercios de la jornada en caso de nacimiento y cuidado por enfermedad de hijos/hijas.

IBM: Derecho a reducción de jornada temporal o permanente de 20 y 30 horas semanales. 'Programa sabático' por el que una persona puede estar sin trabajar un año ampliable a 18 meses, con el 25% de su sueldo.

Industria de Turbo Propulsores, S.A.: Posibilidad de cambio de hora de lactancia por reducción de jornada así como la acumulación de su disfrute indistintamente por el padre o la madre.

La Cocinera Alimentación, S.A.: Excedencias especiales con reserva del puesto hasta dos años para el cuidado de personas dependiente por enfermedad grave.

Museo Guggenheim: Adaptación de horarios y reducción de jornada según las necesidades personales de la plantilla y negociado con la organización; en la actualidad tienen más de 16 horarios diferentes.

Procter and Gamble: Reducción de jornada personalizada según las necesidades de la persona y negociada con la empresa. La opción puede incluir reducciones de tiempo del 10% en adelante y se reparte diariamente o bien mediante menos días trabajados a la semana.

Flexibilidad en la Administración General del Estado

Con la finalidad de incrementar la calidad del servicio público, la Administración General del Estado ha puesto en marcha diversos planes y medidas dirigidas a modernizar la organización del trabajo mediante 'un abanico de posibilidades que permitan una mejor convivencia entre el compromiso laboral y las responsabilidades familiares o privadas' según se indica en la introducción del Plan Concilia.

Estos planes y medidas significan además un impulso hacia el cambio en nuestra sociedad en relación con la organización de tiempos y espacios de vida y trabajo ya que afectan a una plantilla de más de 500.000 personas lo que convierte a esta Administración en la mayor organización laboral del país.

A continuación se indican aquellas medidas relacionadas directamente con la flexibilidad de los tiempos y espacios que afectan a la organización del trabajo en

la Administración General del Estado y que pueden ser encontradas en el Plan Concilia y en el Programa de teletrabajo.

Plan Concilia

Horario flexible en la entrada y salida: de 7:30 a 9 horas de lunes a viernes; de 17 a 18 horas de lunes a jueves y de 14:30 a 15:30 los viernes.

Horario flexible para familias monoparentales. Posibilidad de que con carácter excepcional y para un tiempo limitado se modifique el horario fijo en dos horas.

Horario flexible para el cuidado de personas dependientes, descendientes menores de 12 años, personas mayores o con discapacidad. Posibilidad de flexibilizar en una hora el horario fijo de jornada laboral.

Reducción de jornada por enfermedad grave en el entorno familiar. Posibilidad de reducir la jornada en un 50% durante un mes sin pérdida ni reducción de salario.

Reducción de jornada para el cuidado de descendientes. Se amplía el derecho a la reducción de jornada para el cuidado de descendientes menores de 12 años.

Excedencia para el cuidado de personas dependientes. Ampliación a tres años del período máximo de excedencia.

Teletrabajo en la Función Pública

En el marco del Plan Concilia se desarrolla el Plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Función Pública. Este Plan es la base de un Decreto que en 2007 regulará el acceso al teletrabajo de la función pública. Las características generales de este Plan son las siguientes:

- ❑ Hasta un 40% del horario semanal teletrabajadas; 60% presenciales en el puesto de trabajo.
- ❑ Los medios informáticos necesarios deben ser facilitados por el Ministerio.
- ❑ La persona debe tener conocimientos de informática y realizar un curso de formación en teletrabajo.
- ❑ Sin menoscabo de los derechos laborales ni cambio en las retribuciones.
- ❑ Cumplimiento de las normas de prevención de riesgos laborales de los empleados y empleadas públicos/as que participen en la modalidad de teletrabajo.

Bibliografía consultada

- ❑ Informe de la Subcomisión creada en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales para la emisión de un informe que analice la ordenación y adecuación del tiempo de trabajo, la flexibilidad horaria y de la jornada, así como de las posibilidades de adecuación del horario laboral la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. (Publicación CONGRESO, 14 de diciembre de 2006.-serie D. nº 480)
- ❑ *“La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas”*. Iniciativa Comunitaria EQUAL, Proyecto **MELKART**. Fundación Mujeres, 2006
- ❑ **“Formación y organización flexible del trabajo en las empresas europeas del sector metalúrgico: los casos de España, Francia, Italia y Portugal”** Revista Europea – Formación Profesional nº 28. CEDEFOP
- ❑ **“El tiempo de trabajo y el tiempo personal: un conflicto de intereses”**. Soledad Murillo
- ❑ **“Y + razones” para integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión empresarial**. Servicio Extremeño Público de Empleo, Fundación MUJERES 2006
- ❑ **“Conciliación de la vida familiar y laboral en las organizaciones laborales: “Estrategias y buenas prácticas”** Iniciativa Comunitaria EQUAL, Proyecto “Los tiempos de nuestras Vidas” Fundación MUJERES, Madrid 2005

- ❑ **“Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas”** Servicio Extremeño de Empleo Público, Fundación MUJERES 2006
- ❑ Premio Empresa Flexible, 2003, 2004, 2005, 2006. IESE e Instituto de Empresa
- ❑ **“La conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de buenas prácticas en el municipio de Alcorcón”**, Fundación MUJERES, 2005



JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Cultura



Unión Europea
Fondo Social Europeo

eQual **mujeres**
FUNDACION

