

XOQ

10 *perquè*
PARA LA
MEJORA DE LA
ORGANIZACIÓN
DEL TIEMPO
DE TRABAJO

“
a la feina
iguals
”



XQ
10 *porqués*
PARA LA
MEJORA DE LA
ORGANIZACIÓN
DEL TIEMPO
DE TRABAJO

“
a la feina
iguals
”

Edición

Departamento de Trabajo

Dirección

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

Coordinación técnica

Gabinete de Comunicación del Departamento de Trabajo

Diseño gráfico

CMC

Impresión

Ampans

Depósito legal

B-32.840-2010

Aviso legal

Esta obra está sujeta a una licencia Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas 3.0 de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre que se cite al autor y no se haga un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en:

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

XQ

Índice

Primera parte

Presentación e introducción

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO **8**

INTRODUCCIÓN **10**

Segunda parte

¿Por qué aplicar medidas para cambiar la actual organización del tiempo de trabajo?

1. PORQUE FORMA PARTE DEL SALARIO EMOCIONAL **16**

2. PORQUE INCREMENTA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORA EL CLIMA LABORAL **22**

3. PORQUE ES UNA BUENA ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO **26**

4. PORQUE DISMINUYE LA ROTACIÓN LABORAL **30**

5. PORQUE REDUCE EL ABSENTISMO **34**

6. PORQUE MEJORA LA IMAGEN DE LA EMPRESA **38**

7. PORQUE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD **42**

8. PORQUE MEJORA LA COMPETITIVIDAD **46**

9. PORQUE MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS **54**

10. PORQUE LA PRÁCTICA Y LA EXPERIENCIA MUESTRAN SUS BENEFICIOS **58**

Tercera parte

Recomendaciones

RECOMENDACIONES PARA APLICAR LA FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO **64**

Cuarta parte

Anexos

MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO **78**

IMPACTOS DE LAS MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL (TIEMPO Y ESPACIO DE TRABAJO) **82**

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS EN LÍNEA CONSULTADOS **86**

Primera Parte



Presentación

Os presentamos la publicación *10 XQ para la mejora de la organización del tiempo de trabajo*, un instrumento concebido por el Departamento de Trabajo para facilitar la aplicación de medidas de organización y gestión del tiempo en las empresas.

Los *10 XQ para la mejora de la organización del tiempo de trabajo* aporta diez razones para modificar las actuales estructuras horarias de las organizaciones, además de un capítulo de recomendaciones sobre la aplicación de la flexibilidad del tiempo y un apartado en el que se describen un conjunto de prácticas concretas, sus características y aplicaciones.

Cada vez más, las empresas toman conciencia de los beneficios de una organización más flexible y una distribución más racional del tiempo de trabajo que conlleva, entre otros, que las empresas aprovechen el talento de todo su personal y mejoren su competitividad gracias a una mayor implicación y compromiso de todas las personas trabajadoras con la organización, ajustando ambas partes sus necesidades.

Favorecer la conciliación de la vida personal y laboral es uno de los objetivos prioritarios de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo, porque una organización más racional del tiempo facilita la igualdad de mujeres y hombres, al tiempo que beneficia directamente a las personas trabajadoras y a las empresas.

Deseo que los *10 XQ para la mejora de la organización del tiempo de trabajo* se convierta en un documento de referencia, útil y práctico, para continuar avanzando en la igualdad de oportunidades en vuestras organizaciones.

Sara Berbel Sánchez

Directora General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo

Introducción

El modelo organizativo de las empresas que tenemos actualmente en nuestro país se basa en unas estructuras temporales que pivotan sobre la centralidad del tiempo de trabajo y premian la máxima disponibilidad laboral. El tiempo, por extensión, se convierte progresivamente en una dimensión esencial para hacer visible la relación entre las personas y el trabajo y, de manera más específica, entre las mujeres y el trabajo, relación que, a fecha de hoy, continúa siendo controvertida.

La sociedad en su conjunto está evidenciando, sin embargo, la necesidad de una nueva organización del tiempo de las personas, y en particular del tiempo de trabajo, que permita la conciliación de la vida personal y laboral de las personas trabajadoras en equilibrio con los intereses organizativos y productivos de las empresas.

Hallar un equilibrio entre la adaptación de la demanda de las empresas -como forma de mejorar la productividad- y la calidad de vida de las personas -y más concretamente, la gestión del tiempo de las personas que trabajan en ellas- se está convirtiendo en uno de los principales retos de la actual organización del tiempo de trabajo.

Las páginas que siguen ofrecen un punto de partida para la aplicación de actuaciones en materia de gestión de tiempo de trabajo en las empresas. Se trata de nuevas actitudes empresariales y nuevas prácticas organizativas del tiempo de trabajo en las cuales puede tener peso una gestión racional y humana de la empresa, en consonancia con la finalidad de reducción de los costes de producción que debe presidir toda lógica empresarial.

Para argumentar el desarrollo de las nuevas organizaciones del tiempo de trabajo (NOTT) se tienen en cuenta las razones tradicionales vinculadas a la reducción de costes (rotación, absentismo, etc.), los cambios del mercado en términos de competitividad (innovación, nuevas tecnologías...) y las propias limitaciones de un sistema productivo basado exclusivamente en la intensificación del trabajo. Asimismo, también se analizan las razones vinculadas al valor que aportan las personas trabajadoras para avanzar hacia una nueva cultura del trabajo basada en la eficiencia económica y la cohesión social.

Los 10 XQ para la mejora de la organización del tiempo de trabajo es fruto de las aportaciones del Forum Catalán de Personas Expertas para un Reparto Igualitario del Tiempo de Trabajo creado por la Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo en el año 2007. Así, representantes de organizaciones empresariales, equipos directivos, personas expertas del mundo

académico e institucional de ámbito nacional e internacional han participado en la construcción y, en algunos casos, en la “desconstrucción” de los diversos argumentos de soporte de este documento.

Es importante añadir que este argumentario no pretende recoger ni conceptualizar el abanico de medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo que contiene nuestra legislación, ni aquellas otras fruto de una negociación colectiva o de pactos entre las partes de una relación laboral. A este respecto, se recomienda la lectura del documento “*Recomanacions per a la Negociació Col·lectiva en matèria de gestió del Temps de les Persones Treballadores*” elaborado por el Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña por cuanto recoge las diversas medidas de flexibilidad negociada desde una óptica del marco legislativo de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

La metodología de investigación utilizada se ha focalizado sobre la investigación y el análisis de más de un centenar de fuentes secundarias y otros recursos en línea, no sólo de instituciones públicas y escuelas de negocio de reconocido prestigio local e internacional, sino también de consultorías de opinión pública expertas en las nuevas tendencias de dirección empresarial.

Los avances de esta labor de análisis han sido contrastados en todo momento por los miembros integrantes del Forum a partir de la puesta en marcha de diversas técnicas de investigación social cualitativa (focus group, delphi electrónico y entrevistas individuales semiestructuradas). La información recibida ha sido fundamental para centrar los puntos de interés sobre cuestiones que a menudo se posicionan en una línea sumamente frágil entre los intereses de las personas trabajadoras y los departamentos de recursos humanos de las empresas. Y en este sentido, valga ya como primera recomendación la importancia de elevar el tema que nos ocupa dentro de un

marco de negociación donde los agentes sociales asuman precisamente que el equilibrio de la vida personal y laboral está adquiriendo una centralidad cada vez más relevante.

Finalmente, se ha considerado adecuado poner el acento en una serie de recomendaciones puntuales que ayuden a ajustar los impactos de las medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo en las organizaciones. Y ello porque el triunfalismo de las cifras no debe de sustituir en ningún momento la certeza de que, si bien las NOTT constituyen en realidad un indicador de la extensión a todos los ámbitos de la sociedad de los efectos de los cambios de modelos productivos a que se ven obligadas las empresas por razones de competitividad, no es menos cierto que la efectiva conciliación de la vida personal y laboral es una dimensión clave de las condiciones que todo Estado de bienestar tiene que garantizar¹.

¹ En los anexos se incluye una relación de las personas y organizaciones que han participado activamente en la investigación que ha precedido a esta publicación.

Segunda Parte

1. porque...

forma parte del salario emocional

En un mercado cada vez más global y competitivo, las empresas y las instituciones se ven obligadas a dotarse de estructuras organizativas dirigidas a mejorar las constantes de productividad. La mejora exige, en todo caso, un **modelo de cultura empresarial centrado en las personas trabajadoras y en el desarrollo de políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano de las empresas.**

La afirmación anterior no es menor, especialmente teniendo en cuenta que los principales problemas que deben afrontar las empresas catalanas se focalizan precisamente sobre las personas. El último estudio -“*Experiències en Organització del temps de Treball a les empreses de Catalunya*”-,

editado por el Departamento de Trabajo con la colaboración de la IESE Business School en el año 2008 a partir de un proceso de investigación sobre 600 empresas catalanas, ya señalaba algunos datos suficientemente esclarecedores. (ver cuadro 1).

Habría que preguntarse, no obstante, cuáles son los motivos fundamentales por los que una empresa padece una migración de talento. La encuesta de Cáteron Worldwide 2009 señala principalmente -y por este orden de prioridades- las siguientes motivaciones vinculadas a las razones sobre por qué marcha un trabajador o trabajadora considerada profesionalmente válida de una empresa. (ver cuadro 2).

Problemas más frecuentes que deben afrontar las empresas catalanas

Atracción de talento:

El 50% de las empresas afirma tener dificultades para contratar personal clave.

Absentismo:

El 41% de las empresas afirma padecer una tasa de absentismo elevada.

Personal poco autónomo:

El 30% de las empresas cuenta con personal poco autónomo y motivado.

Falta de compromiso:

El 27% de las empresas encuestadas señala una falta de compromiso por parte de sus personas trabajadoras con la empresa.

Escaso equilibrio de calidad de vida laboral/personal:

El 25% de las empresas manifiesta la dificultad para conciliar la vida personal y laboral.

Resistencia a la movilidad geográfica:

El 20% de las empresas señala una cierta resistencia a la movilidad geográfica de su personal.

Motivos de migración de talento y personas clave en las empresas

1. Falta de equilibrio entre la vida profesional y la vida personal o familiar.
2. Falta de un ambiente laboral adecuado y de respeto.
3. Falta de promoción profesional.
4. Falta de confianza hacia la empresa para la cual se trabaja.

Parece claro que se deberían hallar fórmulas negociadas y a la medida de ambas partes (empresa y persona trabajadora) susceptibles de generar un nuevo marco laboral. Éste no debería estar basado exclusivamente en la retribución económica, sino en otras variables (el respeto por la calidad de vida de las personas, la calidad de vida laboral, un proyecto empresarial sólido, una estrategia basada en la fidelización de los recursos humanos de la empresa,...) dirigidas a involucrar a las personas trabajadoras en la gestión de las empresas.

Se trataría, por tanto, de llegar a formalizar **un contrato psicológico o emocional en que el otro salario -el emocional- pese tanto como el salario monetario**. Y ello precisamente porque, además de las condiciones materiales, lo que más se valora es tener la sensación de que la aportación a la empresa tiene sentido si se tienen en cuenta las necesidades de las personas trabajadoras.

Actualmente, la tendencia retributiva tanto para grandes empresas como para las PYMES está progresivamente girando alrededor del llamado “*modelo de compensación total*”.

Este modelo prevé salarios ligados no sólo a la realización de las tareas y a la consecución de

objetivos - fijos y variables -, sino también paquetes retributivos a medida de las necesidades de sus personas trabajadoras, integrando fórmulas de retribución con un marcado componente emocional y psicológico.

En definitiva, las empresas competitivas ofrecen ofertas innovadoras y globales de puestos de trabajo con valor añadido, entendiendo que el valor añadido es, precisamente, la atención a la realidad vital de la plantilla individualmente considerada.

En este sentido, las medidas con vocación de equilibrar la vida personal y laboral, en tanto que intangibles emocionales, se acaban materializando en un valor de mercado diferenciador y competitivo para las empresas.

También son medidas que aumentan el compromiso de la persona trabajadora con la empresa, reforzando el vínculo entre ambas partes. En esta dirección, una política interna enfocada hacia el equilibrio entre la vida personal y laboral puede actuar como estrategia empresarial para fomentar **la alineación de las personas trabajadoras con los objetivos de la organización**, impactando positivamente en los resultados generales de la misma.

¿QUÉ ES EL SALARIO EMOCIONAL?

El salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer las necesidades de tipo personal, familiar y profesional de una persona trabajadora, con el objeto de mejorar de forma global la calidad de vida de la misma y su entorno.

Se denomina “salario” porque se busca la identificación y la relación con “contraprestación”, “reciprocidad”, “frecuencia” y “equidad”.

Se califica “emocional” porque, con independencia de la satisfacción de que se trate - vacaciones, atención a las necesidades personales...-, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos que acompañan toda relación laboral (responsabilidad, centralidad del trabajo, autonomía, oportunidad de desarrollo,..).

En España, el 26% de las PYMES apuntan explícitamente a la falta de compromiso del personal trabajador como problema en la gestión de su organización. Aunque el porcentaje cae al 15% en el caso de las grandes empresas, es preciso señalar que normalmente se trata de empresas dominadas por operadores globales, de matriz norteamericana o japonesa, organizaciones con cobertura multinacional y/o organizaciones con cifras comerciales sostenibles. Invariablemente, está más que demostrado que este tipo de organización invierte recursos en programas de implicación y compromiso organizativo.

De esta inversión en personal a través de elementos intangibles se desprende la relación positiva que existe entre el compromiso de las personas trabajadoras y otros aspectos clave, como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención de talento, la satisfacción y permanencia de los clientes y la lealtad para con ellos; y, en definitiva, la rentabilidad de la empre-

sa². Por otro lado, el éxito de las empresas depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debe incluirse a todos los stakeholders (accionistas, clientes, proveedores, etc.) y obviamente también a las personas trabajadoras. En este contexto, el compromiso del personal trabajador es una de las llaves maestras para la puesta en escena de una estrategia empresarial dirigida a incrementar el vínculo afectivo persona trabajadora/empresa.

Sin embargo, la empresa no debe perder de vista que la persona trabajadora, antes que el compromiso hacia la empresa con la que formaliza una relación laboral, tiene un compromiso con su carrera profesional y con ella misma. Así pues, la **implicación de la persona trabajadora con los valores y la visión corporativa de la empresa depende en gran medida de las políticas de organización del tiempo de trabajo, es decir, de las posibilidades de desarrollo y equilibrio que la empresa ofrece.**



2 Diferentes estudios que comparan las 100 mejores empresas donde trabajar, recogidas en la revista Fortune, con las 500 más grandes de Standard & Poor's, ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores y trabajadoras sumamente comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% de clientes leales y un 44% más de posibilidades de cambiar resultados negativos que las empresas con personas trabajadoras poco implicadas. El País (7/10/2007).

2. porque...

incrementa la satisfacción laboral y mejora el clima laboral

El trabajo remunerado juega un papel clave en la vida de la mayoría de la población europea y de nuestro país. Las políticas europeas reconocen la necesidad de entender mejor las condiciones de trabajo de la ciudadanía de los diferentes países de la Unión Europea con el fin de mejorar la calidad del trabajo, incrementar la productividad y crear más empleo (los denominados “objetivos de Lisboa”).

La European Working Conditions Survey, realizada quinquenalmente por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo, viene ofreciendo desde el año 1990 un

análisis de las cuestiones relacionadas con la calidad del trabajo. La última encuesta, publicada en el año 2007³, presenta la opinión de los trabajadores y trabajadoras de la Unión Europea sobre una amplia diversidad de temas, tales como la organización del trabajo, el tiempo de trabajo, la igualdad de oportunidades, la formación, la salud, el bienestar y, muy especialmente, la satisfacción en el trabajo.

Los efectos de un buen nivel de satisfacción laboral dentro las organizaciones son explícitos y deben vincularse a otras variables analizadas en el curso de esta guía.

Motivos de migración de talento y personas claves en las empresas

- > un incremento de la satisfacción comporta una disminución de la rotación laboral.
- > un incremento de la satisfacción comporta una disminución del absentismo.
- > un incremento de la satisfacción laboral puede comportar un incremento de la productividad.

En general, **el trabajo remunerado es una experiencia satisfactoria y positiva para el 80% de las personas trabajadoras en la UE.**

Factores como el sentimiento de “*pertenencia*” a una organización; la *sensación* de estar justamente recompensado/recompensada; una mayor autonomía y control sobre el propio trabajo; las posibilidades de desarrollo profesional y, muy especialmente, la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal se convierten en factores clave que fomentan la satisfacción laboral. **Para contra, los niveles más bajos de satisfacción laboral en la encuesta mencionada están vinculados al tiempo de trabajo** -básicamente en referencia a la duración de la jornada, la jornada laboral no flexible y la imposibilidad de modificar el horario laboral-.

Es importante, pues, que las empresas tengan en cuenta estos datos, por cuanto **el trabajo tiene la capacidad de resultar atractivo, generar satisfacción y los impactos deseados sólo si sus condiciones también lo son.**

En España y en Cataluña se observa una progresiva labor de medición de la calidad de vida laboral y la satisfacción laboral a partir de encuestas de diverso alcance. Las instituciones públicas recogen periódicamente este tipo de datos en: la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*, *Encuesta sobre el Tiempo de Trabajo en España*, *Encuesta de las condiciones de vida y hábitos de la población*, *Encuesta sobre el uso del tiempo*, entre otras. Por otro lado, existen también encuestas realizadas a partir de monitorizaciones anuales a cargo de reconocidas firmas de opinión pública, tales como las realizadas por Fortune, Great Places to Work, Cáteron de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida, Índice MERCO de reputación empresarial o TOPEMPLOYERS, a cargo de la Corporate Research Foundation.

Todas estas encuestas tienen la virtud de ofrecer un diagnóstico riguroso de la calidad laboral y la reputación de las organizaciones empresariales analizadas. Son empresas “deseables” para la mayor parte de las personas trabajadoras o po-

³ Las entrevistas fueron realizadas a finales de 2005 entre unas 30.000 personas trabajadoras procedentes de 31 países (UE-25), los países adherentes Bulgaria y Rumanía, además de Croacia, Turquía, Suiza y Noruega. En el momento de efectuarse la encuesta, el número de personas ocupadas en estos 31 países era aproximadamente de 235M. El objetivo de la encuesta es ofrecer una imagen exhaustiva de la percepción y valoración que hacen los trabajadores y trabajadoras europeos de su vida profesional y condiciones de trabajo, con el fin de referenciar nuevas políticas vinculadas a la calidad de vida y de trabajo.

tencialmente trabajadoras; son empresas que se caracterizan por disponer de una organización flexible, centrada en competencias clave y gestionadas básicamente bajo una dirección por objetivos.

Pero, sin menospreciar las características mencionadas, aún resulta más relevante que este tipo de organizaciones apuestan por una política laboral centrada en el equilibrio de la vida personal y laboral, en la cual la implementación de las medidas de conciliación requiere de otros factores para ser exitosa:

1. La implicación de los equipos directivos, referenciándose como modelos a seguir y practicando un liderazgo emocional acorde con modelos de gestión actuales. El valor de la proximidad, basado en propiciar la sensación de acercamiento hacia las personas trabajadoras, consigue que los trabajadores y trabajadoras vean satisfechas gran parte de las expectativas profesionales y, entre ellas, aquellas relacionadas con el tiempo y el apoyo a su vida personal.
2. La detección de las necesidades individuales de los profesionales que trabajan en las empresas: el diseño y la implementación de prácticas y acciones de equilibrio de la vida personal y laboral tiene que buscar la satisfacción de las expectativas individuales de

las personas trabajadoras. Más aun, los cambios que se producen en estas expectativas tienen que comportar cambios o adaptaciones en las acciones equilibradoras que la empresa pretende implementar.

3. Un paso previo al análisis de las expectativas individuales de las personas trabajadoras lo constituye el definir de manera objetiva y analítica unas variables de segmentación que respondan a la realidad organizativa de la empresa y que, por tanto, den como resultado los diferentes “públicos objetivos” que se pueden reconocer en la organización (equipos directivos, personal de producción, personal administrativo...). En el proceso de definición de estas variables de segmentación y desde el conocimiento claro de la empresa y de los puestos de trabajo hay una idea de base fundamental: la universalización de las medidas teniendo en cuenta otros criterios de segmentación, como la exigibilidad horaria del puesto de trabajo y la territorialidad, si es el caso.
4. Finalmente, la comunicación de las prácticas de equilibrio de la vida personal y laboral, como elemento presente en todo el proceso de implementación, con el fin de que todos los trabajadores y trabajadoras puedan conocer en profundidad qué acciones pone la empresa a su disposición y por qué.

¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL?

La satisfacción laboral es la actitud general del trabajador/trabajadora hacia su empleo remunerado. Esta actitud está basada en creencias y valores que las personas trabajadoras desarrollan en su propio trabajo.

Las actitudes están determinadas conjuntamente tanto por las características del puesto de trabajo como por las percepciones que tiene el trabajador de “cómo deberían ser”.

Cuando la persona trabajadora siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal manera que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre ambas de acuerdo con sus valores personales, la satisfacción laboral genera impactos positivos sobre el clima laboral general de las organizaciones.

No hay que olvidar que la satisfacción laboral y la calidad del clima laboral parecen convertirse, asimismo, en un factor que agiliza las relaciones del departamento de Recursos Humanos de la organización con el resto de las áreas de la empresa y, eventualmente, la negociación colectiva.

3. *porque...*

es una buena estrategia para la captación y retención del talento

El interés por la gestión del talento está aumentando rápidamente en los Estados Unidos y en Europa y este hecho tiene consecuencias para otros mercados globales. A fecha de hoy, las empresas se enfrentan al final de la generación del *baby-boom* y a la aparición de la llamada *Generación Millennial* (o *Generación Y*) en el mercado laboral, al envejecimiento de la población, a la necesidad de reinventar e innovar y al hecho de haber substituido la fuerza física por la fuerza intelectual. Todos estos factores implican que la atracción de personas con talento y el saber retenerlas se convierte en una necesidad competitiva para las empresas. A modo de ejemplo, en Cataluña hay un 22% de grandes empresas y un 28% de PYMES que manifiestan su preocupación por atraer talento y retenerlo en condiciones de competitividad.

Y de hecho, muchas organizaciones están renovando su enfoque de la gestión de los talentos o revisando las políticas, los sistemas y los procesos existentes para garantizar no sólo que aprovechen al máximo el talento de las personas que tienen contratadas, sino también que eviten fugas no deseadas de profesionales.

Sin embargo, la administración del talento no pasa, exclusivamente por un proceso de selección eficaz ni por una remuneración equitativa. Según se desprende del VII Informe Randstad *“Gestión del Talento. Opinión de los jóvenes profesionales y urbanos”* coordinado por el Instituto de Estudios Laborales IEL-ESADE⁴, las características del trabajo considerado como “ideal” por personas jóvenes cualificadas se basa en otras motivaciones extra

¿QUÉ ES LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO?

Talento significa tener una aptitud y/o capacidad especial, que puede ser natural o adquirida, para una determinada labor.

La atracción de talento, implica captar a los profesionales con más capacidades, preparación y experiencia hacia la propia organización.

Retenerlo implica poner los medios para que el personal valioso de una empresa permanezca en ella durante el máximo de tiempo.

salariales, entre las que juegan un papel relevante el desempeño de tareas estimulantes o el desarrollo profesional, un buen clima laboral, una dirección más próxima al liderazgo que a la mera gestión directiva y, obviamente, un buen horario laboral.

Los resultados del Informe avanzan una serie de carencias por parte de las empresas de nuestro país que recomiendan configurar estrategias de gestión de recursos humanos a largo plazo dentro de las organizaciones y tener en cuenta **ciclos vitales y profesionales de las personas trabajadoras a largo plazo**. Serían estrategias largo-plazas vinculadas a medidas como:

> Diseñar y establecer planes de carrera para las personas trabajadoras. El plan de carrera debería prever una estructura de promoción interna que permita avanzar profesionalmente a la persona trabajadora sin necesidad de plantearse un cambio de organización. El plan de carrera debe ayudar a maximizar la motivación y la fidelidad de los profesionales cualificados. la fidelitat dels professionals qualificats.

4 SAEZ, LL., SALADO, L., OBESO C.-: Gestión del Talento. Opinión de los jóvenes profesionales y urbanos. Instituto de Estudios Laborales IEL-ESADE. Barcelona, 2007.

- > Promover la formación continuada dentro de la empresa tanto de competencias técnicas como de habilidades transversales. Sin embargo, raramente las empresas tienen políticas definidas al respecto, con excepción de empresas multinacionales.
- > Promover el equilibrio de la vida personal y laboral al largo del todo el ciclo profesional y vital de las personas.

En este sentido, las empresas con una política interna respetuosa con la realización personal y profesional de sus personas trabajadoras devienen **empresas-refugio de talento profesional**, especialmente en sectores productivos sumamente competitivos -en los que no hay cabida ni posibilidad de compensar económicamente a la persona trabajadora- y como incentivo para el colectivo de mujeres trabajadoras⁵.

Y desde este punto de vista, efectivamente las NOTT despliegan ventajas estratégicas tanto para la parte trabajadora -especialmente mujeres trabajadoras- como para las organizaciones empresariales, en tanto que:

1. Hay una relación directa entre talento femenino y políticas internas de equilibrio de la vida personal y laboral, de manera que las empresas “conciliadoras” se posicionan como “*attractive employers*” por delante de otras organizaciones, convirtiéndose en especial foco de interés profesional para mujeres con niveles de cualificación y formación elevadas⁶.

2. La “lucha por el talento” -especialmente en aquellas empresas que necesitan perfiles profesionales de cobertura compleja- ha impulsado la popularidad de las NOTT, de manera que la organización empresarial reconocida en el mercado laboral como “empresa conciliadora” se convierte en **modelo o figura prescriptora** y reputada respecto a aquellas otras empresas sin programas de conciliación de la vida personal y profesional en el seno de sus organizaciones. Se genera un efecto de presión mediática ligado a las tendencias de un mercado cada vez más competitivo.

3. Las NOTT **contribuyen a diluir** las dificultades que tienen las empresas frente a la atracción y la retención de talento. De hecho, cuando en la plantilla hay una proporción de mujeres inferior al 25%, la dificultad para contratar y retener los perfiles profesionales válidos para el puesto de trabajo pasa a un primer lugar⁷.

⁵ En el estudio “L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení” elaborado por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona en el año 2006 se señalaban ya diversos impactos negativos relacionados con la pérdida del talento femenino, entre otros, un coste de 977M€ para Cataluña, lo que representa un 0,5% del PIB catalán -.

⁶ BLOOM N., KRETSCHMER T., VAN REENEN J. – *Work Life Balance, Management Practices and Productivity*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Politics. Londres, 2006. El estudio demuestra que las mujeres que ocupan altos cargos en las organizaciones están particularmente atraídas hacia aquellas empresas que disponen de mejores medidas de conciliación personales y laborales. Asimismo, aquellas mujeres trabajadoras que son madres, muestran una mayor tendencia a volver al puesto de trabajo si su jefe o jefa les ofrece flexibilidad y prácticas de trabajo orientadas a la familia.

⁷ CHINCHILLA, N. y LEÓN, C.- *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible*. IESE Business School. Madrid (2007).

4. *porque...* disminuye la rotación laboral

El compromiso organizativo no afecta únicamente al crecimiento económico de una compañía, sino que proporciona una plantilla de personas trabajadoras más estable. Y de hecho, se calcula que aproximadamente el 70% del personal trabajador comprometido con su trabajo piensa en mantener una relación laboral con su empresa por un periodo mínimo de cinco años. Por el contrario, las personas trabajadoras que no muestran este sentimiento de pertenencia y satisfacción propias del compromiso organizativo rebajan la relación laboral a un plazo máximo de dos años.

En España, la temporalidad laboral es una de las principales características del mercado de trabajo. Tanto es así que su tasa circula muy por encima de los niveles del resto de la Unión Europea, hasta el punto de duplicarla. Concretamente, el índice nacional se situaba en el año 2008 entorno al 35%, frente al 15% de mediana que representan los veinticinco países comunitarios.

Sin embargo, una situación como la descrita no afecta por igual a todas las personas trabajadoras: condiciones extrínsecas de la relación labo-

¿QUÉ ES LA ROTACIÓN LABORAL?

La rotación es la medida en que una empresa gana o pierde trabajadores. Al mismo tiempo, indica el tiempo que los trabajadores y trabajadoras están en la organización, la voluntad de cambiar de empleo y el tránsito de personal que hay en la empresa.

La rotación puede ser real y potencial. La primera hace referencia a la salida consumada de la persona trabajadora. La rotación potencial está relacionada con el deseo latente de la persona trabajadora de marcharse de un trabajo. En la medida en que la rotación potencial puede convertirse en real o definitiva, tiene un carácter preventivo.

A pesar de que ambos tipos de rotación pueden evaluarse con indicadores, la medición de la rotación potencial pone de manifiesto los motivos por los que las personas trabajadoras quieren marchar de la organización.

La insatisfacción laboral, la falta de motivación hacia las tareas encomendadas y el escaso ajuste de la empresa a las necesidades individuales de la persona trabajadora son las causas más comunes de una tasa alta de rotación laboral en las organizaciones. La remuneración cuenta de manera poco significativa.

ral (evolución y consolidación del sector económico en el que se halla la empresa, cultura corporativa, posibilidad de desarrollo de la carrera profesional...), condiciones intrínsecas (motivación, satisfacción, percepción del clima laboral, ajuste a las necesidades personales...) y condiciones de empleabilidad vinculadas a la persona trabajadora (básicamente la cualificación profesional, edad y sexo) inciden en mayor o menor medida en la estabilidad laboral de una organización⁸. Y son, en general, los y las profesionales que tienen mejores opciones de remuneración y

de trabajo quienes acuden con más frecuencia a la rotación laboral. La Organización Internacional del Trabajo calcula que con frecuencia en las empresas hay un grupo laboral que representa el 20% del personal con mayores aptitudes y que acostumbra a rotar.

⁸ De hecho, los datos anteriores sorprenden cuando se trata la rotación laboral del personal directivo en España. En este caso de personal cualificado, el promedio de rotación del personal directivo alcanza un escaso 7% y contrasta sumamente con la tasa europea, que oscila entre un 10% y 17%, dependiendo del país. La propia estructura laboral del mercado laboral español, el peso de la familia y la afición por los beneficios sociales conseguidos por la antigüedad en la empresa acostumbran a ser las razones que esgrimen para justificar su "miedo" al cambio.

Entre otras cosas, de la rotación laboral se derivan dos impactos negativos básicos para la competitividad de las empresas, que se pueden minimizar a partir de la puesta en práctica de medidas de organización de tiempo de trabajo. Estos son: la pérdida de capital humano, entendido como “pérdida de conocimiento” dentro la empresa y los costes derivados de la fuga de este capital humano.

Las mujeres cualificadas parecen observar 10 factores determinantes en el marco de una relación laboral⁹. El deterioro de uno de ellos podría llevar a un cambio de organización. El ranking es el siguiente:

1. Dirección por objetivos.

2. Posibilidades de desarrollo profesional.

3. Clima laboral.

4. Buen estilo de dirección de personas.

5. Buena relación con el/la responsable directo.

Sorprende comprobar como el factor “*Flexibilidad para atender las necesidades familiares*” ocupa una posición alejada en el ranking de preferencias para las mujeres trabajadoras. La explicación podría responder a posibles expectativas ya cumplidas en materia de organización del tiempo de trabajo (una dirección por objetivos que elimina una cultura corporativa presencialista, un salario emocional fundamentado en el clima laboral, satisfacción, etc.). Pese a su posición en el ranking señalado, no se debería menospreciar este factor en la medida en que entre las mujeres cualificadas se considera como factor de alta influencia y prácticamente determinante para provocar una fuga hacia otra organización.

6. Coherencia de ascensos y premios.

7. Perspectivas de estabilidad en el puesto de trabajo.

8. Sentir que la empresa tiene un buen proyecto.

9. Reconocimiento del trabajo realizado.

10. Flexibilidad para atender necesidades familiares.

⁹ Contrariamente, los hombres observan sólo 3 factores como determinantes cuyo incumplimiento podría provocar una fuga de empresa: Las posibilidades de desarrollo profesional, sentir que la empresa tiene un buen proyecto, y coherencia de ascensos y premios. Datos extraídos de “¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?”. Ed. Otto Walter, Madrid, 2006.

Y ello hasta el punto de que la “flexibilidad para atender las necesidades familiares” **cobra especial relevancia y pasa a una de las primeras posiciones junto con el “clima laboral”, “desarrollo profesional” y “buena relación con el/la responsable directo”** en el caso de mujeres y hombres cualificados con edades menores de 40 años.

La segunda cuestión **-costes derivados de la rotación laboral-** se podría relacionar no solamente con costes de productividad empresarial, sino específicamente con las inversiones derivadas en forma de tiempo e inversiones monetarias destinadas a reclutar nuevo personal, acogerlo y capacitarlo. Y ello porque el coste de una ruptura laboral para la empresa supone el 25% de su salario, según los cálculos más conservadores del Instituto Saratoga de la consultora PricewaterhouseCoopers¹⁰.

En este sentido, parece claro que habrá que tener en cuenta la tendencia del mercado laboral para tratar a los *millennials* como cantera de talento a conservar por cuanto **los últimos informes en previsiones futuras entorno al año 2020 ponen el acento en la necesidad de incidir tanto en la flexibilidad del tiempo de trabajo como en la rotación laboral**. La nueva generación de personas jóvenes cualificadas se considera leal a las empresas, pero no fiel. La matización es sutil, pero la realidad es que cuatro de cada 10 *millennials* será leal a la empresa, pero el 28% sólo lo hará mientras se sienta realizado en su puesto de trabajo y dos de cada diez si los objetivos profesionales y personales coinciden con los de su empresa.

¹⁰ La consultora Hudson Talen Management eleva la cifra hasta el 60% o el 70% del salario. Hudson ha cuantificado los gastos detallados que supone la rotación para la empresa: más de 14.000€ por un salario medio de 22.000€ anuales. Esta cifra aumenta a medida que aumenta la cualificación profesional, puesto que es más difícil sustituir a un/una líder de equipo que a un/una técnica base. Datos extraídos de “¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?”. Ed. Otto Walter, Madrid, 2006.

5. *porque...* reduce el absentismo

El absentismo laboral es un fenómeno que se ha intensificado en los últimos años, convirtiéndose en uno de los principales problemas para las empresas europeas. En Europa, la tasa de absentismo es del 4,6%, siendo los países más afectados por este fenómeno Alemania, Bélgica y Francia. En el otro extremo se hallan Austria e Italia, con tasas medias del 3%.

España, al igual que Portugal, se halla en un nivel superior a la media europea. En los últimos cuatro años, el absentismo ha pasado de un 3% a un 5,35%, oscilando según comunidad autónoma y sector productivo¹¹.

Algunas de las causas que podrían justificar este desajuste entre el resto de países de la Unión Europea y España habría que hallarlas en los índices de rotación laboral de las empresas españolas -especialmente perfiles profesionales jóvenes- y una tendencia al aumento de la duración de las jornadas laborales, que a menudo impactan no sólo sobre una posible disminución de la productividad individual, sino también sobre otros factores psicosociales de las personas trabajadoras (satisfacción laboral, motivación orientada a la tarea, etc.).

¹¹ A pesar de todo, a consecuencia de la actual coyuntura económica, el absentismo ha mostrado desde el primer trimestre del año 2008 una pauta descendente. Según datos del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña, mientras que durante el primer trimestre del 2008 cada catalán se ausentó una de media 47,1 horas del trabajo, de abril a junio esta media se redujo hasta las 40,6 horas.

¿QUÉ ES EL ABSENTISMO LABORAL?

El absentismo laboral es un fenómeno causado por el incumplimiento por parte del trabajador/a de su jornada laboral. Esta falta de cumplimiento se puede traducir o bien en la no asistencia al puesto de trabajo durante uno o varios días, o bien en la entrada al puesto de trabajo más tarde o la salida más pronto de lo que está convenido en la relación laboral.

Es importante distinguir entre las ausencias legales e involuntarias (bajas por enfermedad o por accidente laboral, licencias legales, las bajas por maternidad...) de las ausencias no legales o voluntarias (ausencias no autorizadas, permisos particulares...).

En este sentido, por absentismo se entiende todas aquellas faltas al trabajo que no están enmarcadas en el convenio ni en la relación contractual, ni tampoco están justificadas legalmente.

Las NOTT y otras medidas preventivas de gestión de recursos humanos (programas de retribución por competencia, programas de motivación e incenti-vación...) pueden incidir directamente sobre el absentismo voluntario.

Que las empresas españolas manifiestan una preocupación explícita para con el absentismo laboral ligada tanto a los gastos económicos como organizativos derivados¹² es una realidad¹³. No es menos cierto, sin embargo, que más allá del hacer uso del régimen sancionador previsto por nuestra normativa laboral, hay que cuestionarse el origen del absentismo voluntario y valorar posibles alternativas de tratamiento del mismo. **La solución alternativa puede pasar por invertir en medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo que incidan, precisamente, sobre el absentismo voluntario.**

Y ello porque las condiciones laborales con las que conviven las personas trabajadoras son las causas más directas del absentismo laboral¹⁴. La falta de motivación y promoción profesional, la realización de tareas monótonas o la rigidez de los horarios propician un deterioro de la actitud de la persona trabajadora respecto al trabajo¹⁵. Una implicación real de las empresas en estos conflictos podría articular las bases de resolución del fenómeno. Se trata, pues, de apostar una vez más por una cultura corporativa que aproxime los intereses de los trabajadores y las trabajadoras con los de la empresa a la cual pertenecen, incentivando la flexibilidad negociada del tiempo de trabajo y dando la opción a la persona trabajadora de ausentarse del puesto de trabajo por necesidades organizativas propias de común acuerdo con la empresa.

La encuesta de Tiempo de Trabajo 2004-2005 de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo orienta algunos datos interesantes al respecto, en los que se identifica una intensidad mayor o menor sobre el absentismo en función de la medida aplicada:

- > Como punto de partida, un tercio de las personas entrevistadas (equipo directivo y representantes de las personas trabajadoras) manifiestan que la introducción de tiempo de trabajo flexible disminuye el absentismo.
- > Ambas partes (empresa y representante de los/las trabajadores) coinciden en que a mayor flexibilidad del tiempo de trabajo, mayor reducción del absentismo.

¹² El coste económico estaría constituido por las prestaciones de Seguridad Social a cargo de la empresa y que se abonan a las personas trabajadoras por baja médica; los complementos a estas prestaciones que establecen los diferentes convenios colectivos; el salario de los días en que se disfruta de un permiso retribuido; y, en general, otros días que las empresas abonan a la persona trabajadora sin un motivo legal. El coste organizativo suele estar relacionado con los gastos asociados a la sustitución de la persona trabajadora ausente, la capacitación y la integración de un nuevo trabajador o trabajadora. El coste organizativo se acentúa si la ausencia es inesperada.

¹³ Para un 30% de las PYMES y un 21% de las grandes empresas, el absentismo laboral es un problema para su organización. Asimismo, el 19% de las PYMES y el 12% de las grandes empresas muestran preocupación por el hecho de que la plantilla llegue tarde. El 37% de las empresas considera que el absentismo laboral es la principal barrera a la productividad.

¹⁴ Barómetro de ESADE y Egarsat.

¹⁵ RIBAYA F.J.- "La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas", Universidad Alfonso X El Sabio: "Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.) redunda en un menor absentismo, y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud repercute en un mayor absentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, etc.)"

- > El abanico de medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo despliega efectos acumulativos en función de las medidas implementadas.
- > Las principales medidas que se prevén para incidir directamente sobre el absentismo según las personas entrevistadas (personal directivo y representantes de las personas trabajadoras), son las siguientes:
 1. Un 20% manifiesta explícitamente una reducción del absentismo cuando se da la posibilidad de **flexibilidad horaria de entrada y salida (se excluye la acumulación de horas)**.
 2. Un 27% manifiesta explícitamente una reducción del absentismo cuando se da la posibilidad de **acumular horas (excluye la compensación de una jornada laboral completa)**.
 3. Un 30% manifiesta explícitamente una reducción del absentismo cuando se da la posibilidad de **acumular horas (incluye la compensación de una jornada laboral completa)**.
 4. Un 35% manifiesta explícitamente una reducción del absentismo cuando se da la posibilidad de **hacer uso de horas acumuladas para periodos superiores a una jornada completa**.

La insistencia en los datos compartidos entre personal directivo y representantes de las personas trabajadoras no es menor. Y ello porque, a pesar del acuerdo unánime de la reducción del absentismo a partir de la puesta en práctica de medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo, **las medidas deben aplicarse en un marco negociado**. De lo contrario, se corre el riesgo de generar un efecto negativo traducido en términos generales de insatisfacción laboral provocado por la obligatoriedad de “recuperar horas”.

Finalmente, sería recomendable acompañar la puesta en práctica de medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo con otras **actuaciones complementarias que incidieran con carácter preventivo sobre el absentismo laboral**. Se trataría de actuaciones dirigidas directamente a gestionar el nivel de implicación y compromiso de la persona trabajadora en la medida en que todas estarían encaminadas a desarrollar su motivación y su satisfacción laboral como detonante clave del absentismo laboral (planes de incentiación y motivación, programas de retribución por competencias, programas de acompañamiento y mentoría para personal cualificado y equipos autónomos, etc.).

6. porque... mejora la imagen de la empresa

Un 54% de la juventud universitaria entrevistada por la consultora KPMG en el seno de la última International Case Competition (ICC) del año 2009¹⁶ manifiesta que **sólo trabajaría en empresas respetuosas con la responsabilidad social corporativa o RSC**. Un 61% consideran “*muy importante*” o “*importante*” que la empresa empleadora disfrute de este tipo de políticas.

Asimismo, para un 50% es importante que la empresa esté reconocida por su política de recursos humanos; mientras que el 50% opina que es “*importante*” o “*muy importante*” que la empresa empleadora **reciba premios o galardones por la gestión de su capital humano, es decir, que sea una empresa admirada y respetada**. Los y las estudiantes valoran también de manera sustancial que la organización **tenga planes que faciliten el equilibrio de la vida personal y labo-**

ral. De hecho, para un 82% constituye un factor de decisión para seleccionar una empresa donde trabajar.

La cifra es relevante y parece confirmar el rechazo a un modelo de organización de tiempo de trabajo presencialista, con jornadas laborales superiores a las 40 horas y especialmente poco alineado con las necesidades de las personas trabajadoras. En España, a pesar de que sólo el 50% de jóvenes entrevistados afirma que trabajaría “*exclusivamente*” en compañías que adopten prácticas de RSC, este se revela como un aspecto “*importante*” y “*muy importante*” para el 67% de las personas entrevistadas.

¹⁶ KPMG España: Empleadores de referencia. Preferencias y motivaciones de los estudiantes con talento al elegir una empresa para trabajar. Madrid, 2009.

¿QUÉ ES LA REPUTACIÓN SOCIAL CORPORATIVA?

La Reputación Social Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa diversos grupos de interés con los que se relaciona - tanto interna como externamente- y el reconocimiento que ellos mismos dan a la compañía respecto a su comportamiento corporativo, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con sus clientes, personal trabajador, accionariado y con la comunidad en general.

Foro de Reputación Corporativa, 2005

Existen diversos modelos de medición de la Reputación Corporativa y el valor creado por ella:

Reputation Quotient (Reputation Institute, EEUU): parte de la consideración de que la reputación corporativa es “la medida en que una empresa es admirada y respetada”. El modelo se basa en más de 20 atributos agrupados en 6 dimensiones: productos y servicios, atractivo emocional, entorno de trabajo, visión y liderazgo, resultados financieros y RSC. Desde 2002, el Instituto publica un ranking de empresas norteamericanas y europeas a través del diario The Wall Street Journal.

RepTrack (Foro de Reputación Corporativa, España): busca medir el índice agregado de reputación de una empresa a partir de 21 indicadores agrupados en 7 dimensiones: oferta, gobierno, ciudadanía, trabajo, innovación, finanzas y liderazgo. Es un indicador heredero de Reputation Quotient y hace especial incidencia en la distinción entre notoriedad y reputación de la empresa.

Sprit (Alemania): analiza las percepciones que los stakeholders tienen de una empresa y su potencial comportamiento. Identifica actitudes positivas y negativas así como el apoyo que los stakeholders brindan a las empresas.

Parece claro que la confianza externa, la imagen de marca y la reputación corporativa son conceptos estructurales que han de formar parte del “ADN” de la empresa y de un nuevo panorama empresarial en el cual la responsabilidad social de las empresas juega un rol fundamental. La novedad reside en el hecho de que este compromiso **se está haciendo imprescindible para dar valor a las empresas a partir del reconocimiento de diversos grupos de interés (accionariado, personal trabajador, clientela, consumidores/as, distribuidores/as...) de las compañías con un comportamiento corporativo impecable.**

Para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo, **las políticas afines con el equilibrio de la vida personal y laboral son claramente percibidas como una manera de mejorar la imagen social y la reputación de la compañía**, ya sea por razones externas (personas consumidoras y clientela), como por razones internas (mejora del clima laboral, calidad laboral, etc.)¹⁷.

La Fundación ha señalado que las compañías que persiguen poner en práctica sistemas de trabajo de alto compromiso, implicando a sus trabajadores y trabajadoras en programas de calidad de vida laboral, son más proactivas para adoptar medidas de equilibrio de la vida personal y labo-

ral como parte de un esfuerzo para elevar el nivel general de implicación de las personas con la empresa¹⁸.

Se observa, una vez más, la fragilidad de las fronteras entre los diversos impactos o beneficios sobre las formas de organización del tiempo de trabajo en la medida en que la reputación corporativa interna (aquella que proviene de los propios colaboradores/as de la organización) y calidad de vida laboral están especialmente vinculadas. De hecho, si comparásemos las variables condicionadas a la satisfacción laboral interna o calidad de vida laboral (retribución, flexibilidad horaria, beneficios sociales y autonomía en el puesto de trabajo), no sería sorprendente que los estudios de clima de estas empresas presentaran valores muy similares. La reputación corporativa, sin embargo, va más allá, por cuanto persigue y converge la dimensión axiológica de la empresa (sus valores éticos, ideología corporativa, valores profesionales) y su dimensión estratégica (política de recursos humanos, principios de funcionamiento...).

¹⁷ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *Working Time options over the life course: New work patterns and company strategies* (Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2006).

¹⁸ OSTERMAN P. - Work-family programmes and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, vol.40, núm. 4, 1995.



7. porque...

incrementa la productividad

Ciertamente no escasean los análisis y declaraciones sobre la organización del trabajo que afirman de manera taxativa que la mejora de las condiciones de trabajo contribuye a una mayor eficacia del sistema de producción¹⁹. Y de hecho, los nuevos modelos de organización de trabajo surgidos en la década de los años ochenta en Europa y España son un buen indicador, especialmente para la gran empresa, de la extensión a todos los ámbitos de la sociedad de los efectos de los cambios de modelos productivos a que se ven obligadas las empresas para aumentar su competitividad.

Son cambios tales como:

- > Las progresivas modificaciones normativas y pautas culturales de las “sociedades industriales avanzadas”.
- > La pérdida de la centralidad del trabajo como valor.
- > La rigidez de los sistemas organizativos tradicionales basados en la intensificación de la mano de obra.
- > Y las necesidades de responder a las nuevas demandas del mercado, entre otras.

¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?

Hay diversas definiciones sobre productividad. Para la Organización Internacional del Trabajo, la productividad es:

Un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Asimismo, se considera productividad del trabajo la relación entre producto y personas trabajadoras empleadas para realizar el producto.

La productividad horaria viene expresada por la relación entre el producto y la cantidad de horas de las personas trabajadoras utilizadas para realizar el volumen de producción dado.

Se utiliza el término “**productividad global**” en las grandes empresas y organizaciones para analizar la mejora de la productividad a partir del estudio: “Discusión de los factores determinantes de la productividad y de los factores que intervienen en la misma”. Entre otros, son factores como: aplicación de nuevas tecnologías, organización del trabajo, estudio medición de tiempo y de incentivos, conjugación productividad-calidad, aprovechamiento del personal trabajador, estudios de materiales, principalmente.

19 SPYROPOULOS G.-“Condiciones de trabajo, productividad y selección de tecnología” en Ministerio de Economía: *Seminario de Productividad y Política de Empleo*, Madrid, 1980. El autor clasificaba y recogía los costes indirectos derivados de una reducción de gastos productivos y se refería específicamente a:

1. Los costes relacionados con la garantía de la integridad física de la persona trabajadora.
2. Los costes relacionados con el comportamiento de la mano de obra (rotación, absentismo...)
3. El balance costes/ventajas de una transformación de las condiciones de trabajo (mano de obra, equipo, mercado).
4. La adecuación entre condiciones de trabajo y eficacia del sistema de producción.

Los cambios mencionados dan una significación relevante al eje ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO - ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO - PRODUCTIVIDAD, por cuanto se configura una nueva economía de tiempo de trabajo presente en los cálculos de la tasa de beneficios por parte de las empresas.

Evidenciar empíricamente la relación directa entre productividad y tiempo de trabajo deviene una cuestión compleja, no sólo por la práctica inexistencia de estudios de caso al respecto - especialmente en nuestro país -, sino también porque habría que analizar de manera individual y detallada qué medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo podrían guardar una mayor relación con el incremento de la productividad.

Más allá de las limitaciones mencionadas, instituciones públicas y escuelas de negocios se han lanzado a buscar y analizar posibles impactos de la práctica de medidas de conciliación de la vida personal y laboral sobre la cuenta de resultados de las empresas. Las conclusiones de las investigaciones realizadas no muestran resultados taxativos pero sí que señalan tendencias objetivas suficientemente interesantes como para profundizar en ellas.

La última **Encuesta 2004-2005 sobre tiempo de trabajo y equilibrio de la vida laboral, familiar y personal a las compañías europeas**, a cargo de la European Foundation for the Improvement of Working Conditions²⁰, analiza, entre otras,

las razones por las que las empresas introducen prácticas flexibles de tiempo de trabajo en su organización, así como los impactos más inmediatos que se derivan de ellas.

Así, mientras que el 68% de los equipos directivos de las empresas encuestadas señalan que la razón fundamental para poner en práctica medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo recae en *“facilitar a las personas trabajadoras una mejor combinación de su vida personal, familiar y laboral”*, el 47% de los mismos equipos directivos justifican una *“mejor adaptación de la carga de trabajo a las necesidades de la demanda”*, si bien dos terceras partes de las personas directivas encuestadas señalan, asimismo, *“un mejor equilibrio de la vida personal, familiar y laboral”*.

Una primera lectura de estas cifras podría conducir a pensar que estamos ante una intención altruista por parte de la dirección empresarial europea. Repercusiones sobre la eficiencia en la productividad también son alegadas, obviamente, en las encuestas realizadas y **se observa positivamente un amplio alineamiento entre los efectos esperados y las expectativas iniciales en la aplicación de medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo, tanto por parte de la dirección de las compañías como por parte de la representación del personal trabajador:**

²⁰ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *Working time and work-life balance in European Companies*, 2005. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

Impactos directos atribuidos a la práctica de medidas de flexibilidad negociada de tiempo de trabajo:

- > El 76% de los equipos directivos señala una “reducción de horas extraordinarias y costes derivados remunerados”.
- > El 83% de los equipos directivos y mandos señala una “adecuación de la carga de trabajo ajustada a la demanda”.
- > La motivación de “posibilitar un mejor equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral” no parece tener un impacto equivalente directo, si bien “satisfacción y mejora del clima laboral” es percibida por el 74% de los equipos directivos. Por el contrario, un 21% del equipo directivo no percibe esta mejora.
- > Mientras que el 92% de los equipos directivos encuestados hacen una valoración general positiva de la práctica de medidas de conciliación, el 8% considera que estas despliegan connotaciones negativas que no se ajustan a ningún tipo de impactos positivos para ninguna de las partes (empresa y personal trabajador).

Las medidas de organización del tiempo de trabajo son elementos que inciden de manera positiva en el equilibrio entre vida familiar y personal, y ello se está poniendo de manifiesto en las empresas donde se implementan, tal como lo corroboran los impactos mencionados.

8. porque...

mejora la competitividad

Es indudable que dentro de unas décadas el entorno económico será diferente respecto al que conocemos hoy en día. Obviamente, es imposible anticipar todos los cambios que nos esperan en el ámbito empresarial y estar preparados para cada uno de ellos. Globalización, cambios tecnológicos y organizativos, externalización de funciones productivas complementarias a la actividad principal, entre otros, devienen factores que obligan a las empresas a innovar de manera permanente para reducir costes y diferenciar su producto y servicio. Una de las cuestiones clave que se plantea es hacer compatible la competitividad empresarial con unos adecuados niveles de flexibilidad interna vinculada al tiempo de trabajo.

En este sentido, la competitividad empresarial no parece pasar tanto o exclusivamente por incidir sobre los costes -ofreciendo al mercado productos y servicios a precios inferiores a los de la competencia- y/o por la diferenciación del producto o servicio -adaptándolo mejor a las necesidades y deseos de los consumidores-, **sino por sustentar la ventaja competitiva de las empresas en los recursos y características intangibles (capacidades, actitudes, valores, etc.) de sus personas trabajadoras y otros elementos integradores de la cultura corporativa:** una organización propia, el establecimiento de redes con los *stakeholders*, una reputación determinada, un nivel de desarrollo tecnológico, la medición constante del clima laboral, etc.

¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

Para la Harvard Business School, la competitividad es la capacidad que tiene una organización pública o privada de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico. La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos de los que dispone, etc. los mismos de que carece su competencia o bien los tiene en menor medida, haciendo ello posible la obtención de unos rendimientos superiores a aquella.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro del mercado. Tradicionalmente la competitividad empresarial está relacionada con tres estrategias alternativas: el liderazgo de los costes bajos, la diferenciación y la segmentación. Las dos últimas estrategias se llaman también de “valor añadido”.

La globalización ha contribuido a homogeneizar la oferta de los productos o servicios; **lo que diferencia actualmente a una empresa de otra es la gestión de sus intangibles**, como su RSC o su reputación corporativa; ambas se edifican a partir de las capacidades o las competencias de la empresa.

En el año 2006, el estudio sobre *“Competitividad y Relación Laboral en el s.XXI. Una comparativa europea”*, elaborado por el Instituto de Empresa, exploraba ya la relación entre la gestión del capital humano en diversos países de la Unión Europea y el nivel de competitividad de los mismos. El informe sitúa a Suecia y Finlandia en las primeras plazas del ranking de competitividad y destaca *“que los ciudadanos de los países más competitivos están más satisfechos con su entorno laboral y el nivel de bienestar”*. Asimismo, el informe sostiene una relación entre flexibilidad interna (funcional y organizativa) y competitividad, afirmando que *“los trabajadores de entornos más competitivos son más autónomos, libres de organizar su trabajo y participan de la dinámica de la empresa”*.

Ambos componentes -flexibilidad y posibilidad de participar- se afianzan como dos factores clave que configuran el nuevo modelo de contrato laboral basado en la confianza de la parte empre-

sarial y la parte trabajadora, en relaciones más fluidas y menos jerarquizadas, y en el cual las opiniones de las personas trabajadoras se exploren, se valoren y se implementen en los procesos productivos para mejorar la calidad y la competitividad empresarial.

Al analizar otros aspectos concretos que pueden enriquecer la relación laboral para hacerla más competitiva **se hallan evidencias que contradicen algunas prácticas empresariales que actualmente vivimos e indican un camino a seguir**. En concreto, la investigación ya mencionada *“Work Life Balance, Management Practices and Productivity”* a cargo de la London School of Economics apunta a otros datos significativos en relación con la competitividad empresarial y la flexibilidad interna del tiempo de trabajo. Los *drivers* o facilitadores para la práctica de medidas de conciliación de la vida laboral y personal son los siguientes:

El sector productivo y tipo de empresas

1. Los sectores o industrias tecnológicas, sector bancario, sector público y/o organizaciones altamente diferenciadas son ejemplos mayoritarios en la aplicación de medidas de conciliación de la vida laboral y personal.
2. Las empresas grandes tienen significativamente mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Acostumbran a disfrutar de un amplio abanico de medidas a través de la negociación colectiva, por encima de las medidas reguladas por ley.
3. Pese a que no se demuestra una relación directa entre mayor presencia de mujeres trabajadoras y equilibrio laboral y personal, son empresas generalmente más atractivas para las mujeres.
4. Las fórmulas de flexibilidad negociada siempre hacen referencia a medidas de entrada y salida, horas de asuntos propios, compactaciones de jornada y permisos específicos para la protección de la familia.

La cualificación profesional de su personal trabajador

1. Los y las profesionales de entornos más competitivos observan un nivel de formación más alto que les permite desempeñar tareas polivalentes en la misma empresa, ser menos vulnerables en su posición dentro la compañía y tener una condición más fuerte en el mercado laboral.
2. Las fórmulas de flexibilidad más habituales para las personas trabajadoras cualificadas acostumbra a ser la flexibilidad locativa (teletrabajo), rotación de puestos de trabajo y trabajo compartido.

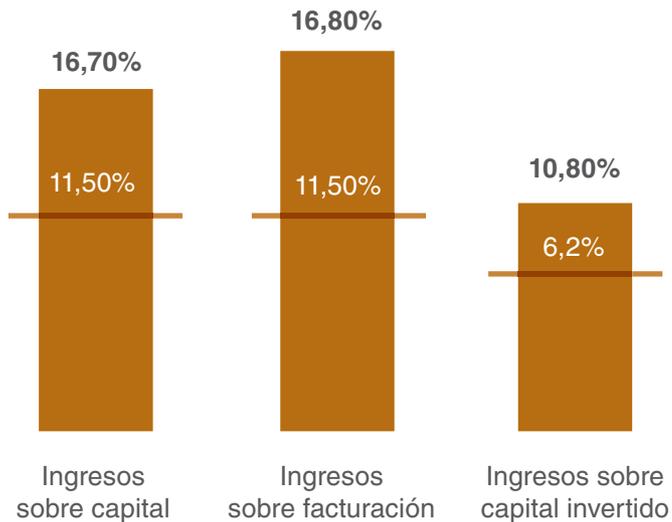
La calidad de la gestión empresarial

1. Una competencia más fuerte comporta una mejor gestión de las empresas: hay una relación causal entre las empresas dirigidas bajo premisas de excelencia empresarial y gestión de la calidad (dirección por objetivos, inversión en I+D, anticipación de problemas, políticas de gestión de personal y recursos humanos, etc.) y la implementación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral.
2. En relación a las políticas de recursos humanos, la competitividad se relaciona con la oferta y la práctica de medidas de conciliación de la vida personal y laboral para captar y retener talento y desarrollar la trayectoria profesional de las personas trabajadoras. Las empresas visualizan las medidas como una oportunidad.
3. No hay relación entre competencia y reducción de equilibrio de la vida laboral y personal; de hecho, una competencia fuerte se asocia a un mejor equilibrio de la vida laboral y personal. En concreto, los datos señalan que la percepción de flexibilidad del entorno laboral se relaciona con la productividad de los resultados, pero no con una dilatada jornada laboral.
4. Se observa una relación indistinta de la conciliación de la vida laboral y personal respecto a las horas trabajadas, tanto por el personal directivo como por el personal trabajador.
5. La introducción de elementos vinculados a la mejora de la calidad en la gestión y a la mejora del rendimiento no se hace habitualmente a expensas del equilibrio de la vida laboral y personal.
6. Se parte de la consideración de que *“se trata de trabajar inteligentemente y no duramente”*.

4. La presencia de mujeres en cargos directivos²¹

1. Las empresas con tres o más mujeres en cargos directivos tienen una puntuación más alta en habilidades consideradas como estratégicas por las escuelas de negocio y/o consultoras especializadas: liderazgo, dirección de equipos, capacidad de respuesta, coordinación, innovación, orientación estratégica, capacidad, motivación y responsabilidad social y medioambiental.
2. Cuando las mujeres ocupan un mínimo del 40% de los cargos en los consejos de administración, se observa un crecimiento sostenido de los beneficios antes de impuestos y del valor de las acciones en el caso de compañías cotizadas.
3. Son empresas en las cuales es más fácil cerrar acuerdos negociados, puesto que se valora de manera más relevante la capacidad de negociación de las mujeres.

²¹ MC KINSEY & Company: *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. Francia, 2007 y en CAMPBELL, K. Y MINGUEZ-VERA, A. - *Gender diversity in the Boardrooms and Firm Financial Performance*. Journal of Business Ethics, 2007.



Rentabilidad:

empresas en las que hay tres o más directivas en el consejo de administración (publicado en El País, 25 de marzo de 2009).

A partir del año 2003 es cuando se comienza a valorar el liderazgo femenino en términos de rentabilidad y competitividad: en el año 2004, Catalyst, organización sin ánimo de lucro de ámbito internacional, llevó a cabo una comparativa entre los resultados bursátiles de 24 empresas suecas cotizadas con mujeres en cargos directivos y otras 24 empresas suecas cotizadas sin mujeres en cargos directivos. En la primera categoría, cuando las mujeres representan más del 40% de los miembros del consejo de administración, no sólo los ingresos por facturación son más altos, sino que la tendencia de crecimiento de la empresa es más sostenible en el tiempo.

En el año 2008 Catalyst llevó a cabo una segunda investigación sobre una muestra de las 500 primeras empresas de la clasificación de Fortune. Se confirmaba que la rentabilidad de las compañías que tienen tres o más directivas en la cúpula es 5 puntos porcentuales superior a la media.

Hasta fechas relativamente recientes, las investigaciones sobre liderazgo femenino se focalizaban sobre el estilo de dirección de las mujeres, más ético y transversal respecto al modelo autocrático masculino. Actualmente, es preciso ver la igualdad como un factor de competitividad: ninguna empresa puede conseguir su potencial sin contar con más mujeres en los cuadros directivos. Una mayor diversidad en los consejos lleva a un mejor gobierno, porque se toman mejores decisiones y se innova más.



9. porque...

mejora la calidad de vida de las personas

El 60% de las personas licenciadas en la Unión Europea son mujeres. La economía y las empresas no pueden prescindir de este potencial y no pueden prescindir de la competitividad empresarial asociada a las mujeres. De poco sirve cualquier inversión empresarial dirigida a la captación del talento, satisfacción y fidelización de las personas trabajadoras, identificación con los valores de la organización, etc., si las mujeres trabajadoras no entran en el mercado laboral o se retiran del mismo de manera prematura.

Diversos estudios sobre la flexibilidad interna en las empresas -básicamente sobre prácticas de tiempo de trabajo y funcional- muestran que las

diferencias de género siguen teniendo relevancia en el mercado laboral y en el puesto de trabajo en sí: la combinación cuidado de las personas y carrera profesional tiene un impacto que hay que tener en cuenta para que las medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo desplieguen los efectos deseados.

A la vez, es cierto que, aunque en menor medida, generalmente las empresas aún reconocen la necesidad de proporcionar a los hombres el acceso al trabajo regular y a tiempo completo, al mismo tiempo que se benefician de la presunción de que la participación de los hombres en el trabajo remunerado tiene primacía sobre las responsabili-

dades domésticas. En este sentido, se presupone, por ejemplo, que los hombres están más disponibles para una serie de opciones laborales -turnos de noche, horas extras, jornadas laborales largas, trabajo con horas adicionales irregulares, etc.- y en definitiva, horas en las cuales el tiempo libre se determina según la necesidad de la empresa y no según las necesidades domésticas y personales.

La realidad es que los hombres se resisten más a aceptar o a demandar horarios flexibles y la consecuencia inmediata de todo ello es la exposición de las mujeres a una mayor variabilidad de salario y horario, posicionándolas en una situación de debilidad en el mercado laboral formal o informal. Se continúa identificando, por tanto, una división por género básica en las relaciones laborales: para las empresas, las mujeres suelen ser fuente de trabajo para empleos cortos, variables, eventuales o irregulares²²; mientras que los hombres son fuente de trabajo para empleos más estables y con niveles más altos de remuneración. En esta dirección, hay que decir que no todas las estrategias que pone en funcionamiento una empresa para organizar el tiempo de trabajo son válidas para maximizar la corresponsabilidad de tareas domésticas entre sexos y la conciliación de la vida personal y laboral. O si se quiere: se debe aplicar la “perspectiva de género” para que las medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo desplieguen los efectos esperados respecto a un posicionamiento más igualitario de las mujeres en el mercado de trabajo en lo concerniente a su incorporación, permanencia y promoción profesional.

No se trata, por tanto, de poner en práctica cualquier medida de conciliación, puesto que puede acentuar más aún la división del trabajo, ni tampoco se trata de decidir “todo o nada” sobre el hecho de trabajar o no trabajar. **Lo que se debe hacer, en definitiva, es introducir un margen de maniobra que permita a las personas trabajadoras, hombres y mujeres, atender sus necesidades personales y familiares y favorecer la elección personal de la distribución del tiempo de trabajo a lo largo de todo el ciclo vital. Esta es la vía que ha de permitir a las empresas maximizar el capital humano. El sexo no sirve para explicar el compromiso, el talento, la cualificación y las competencias de las personas trabajadoras. Estos rasgos sólo son medibles a nivel individual y desde la neutralidad del género, es decir, sin partir de criterios estereotipados del comportamiento de mujeres y hombres en el puesto de trabajo.**

²² En referencia especialmente al contrato a tiempo parcial, el trabajo temporal y el trabajo independiente. En el primer caso, cabe señalar que el trabajo a tiempo parcial se asocia tanto a problemas para incorporarse al mercado laboral como a la participación de hombres y mujeres en otras actividades complementarias (estudios y cuidado de la familia). Mientras que en el caso de los hombres este tipo de modalidad flexible se suele concentrar en tramos de edad más jóvenes y en los mayores –esto es, en edades en las cuales no necesariamente sostienen a la familia-, para las mujeres, las diferencias se observan tanto en la distribución por edades como en las incidencias globales y propias de la edad.

Asimismo, la incidencia del trabajo temporal es importante sobre el colectivo de personas jóvenes, en la medida en que se contempla esta modalidad como puente hacia una contratación no eventual o como una solución totalmente subsidiaria. Este otro impacto del trabajo temporal entre jóvenes tiende a elevar la proporción de mujeres con contratos temporales y la mano de obra femenina tiende a ser más joven que la masculina.

En contraste con el trabajo temporal, el trabajo independiente se concentra entre trabajadoras y trabajadores de más edad. Los hombres trabajan como autónomos más que las mujeres, pero hay poca diferencia en la distribución de las edades por sexo. Sí que hay más mujeres realizando trabajo familiar no remunerado, factor, entre otros, que minimiza la conversión del despliegue de iniciativas de autoempleo hacia la creación de pequeñas empresas con cierto grado de consolidación.

El margen de maniobra pasa porque la empresa valore un amplio abanico de medidas. Las prácticas de flexibilidad más recurrentes son el horario laboral flexible -el trabajador o trabajadora asume el control sobre su horario laboral-, el teletrabajo -gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías- y la jornada a tiempo parcial.

Otras prácticas de flexibilidad desde las empresas son la semana laboral comprimida, el cómputo de horas por año/semestre/mes, etc. De lo que se trata es de plantear reducciones horarias de la jornada laboral con carácter sincrónico y cotidiano y no sólo pensadas para periodos de tiempo puntuales -políticas excepcionales-, como acostumbra a pasar con la oferta de permisos de que dispone actualmente el mercado laboral en nuestro país. En todo caso, **también hay que reordenar la jornada laboral desde una perspectiva del ciclo de vida de las personas. Se deben tener en cuenta las diferentes etapas vitales y las necesidades individuales en momentos determinados de la vida, garantizando que las ausencias temporales del mercado no penalizan la continuidad laboral y el desarrollo de la carrera profesional.**

Este tipo de medidas, que apuestan por la flexibilidad de los tiempos de trabajo, son, por desgracia, aún excepcionales en nuestro país y sólo se recogen en los convenios internos de algunas multinacionales y grandes empresas, cada día más convencidas de la necesidad de fidelizar a los/las profesionales con elevado capital humano a base de incrementar su calidad de vida.

Pero la igualdad y la promoción de las políticas de igualdad dentro de las empresas deben verse como un factor de competitividad, no sólo porque ayuda a entender y diseñar una organización más eficaz y más eficiente, sino también porque impulsa equilibrios y minimiza riesgos de competitividad. Incorporar las políticas de género en los consejos de administración de las empresas también ayuda a asegurar una coherencia entre los cambios socioeconómicos y las aspiraciones personales de mujeres y hombres.

¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO DURANTE EL CICLO VITAL?

La flexibilidad laboral a lo largo del ciclo vital hace referencia a la variación del tiempo de trabajo a lo largo de la vida de las personas de acuerdo con el periodo vital en el cual se encuentran.

Esta perspectiva parte de la base de que las personas tienen intereses y necesidades diversas y cambiantes a lo largo de su vida que impactan directamente en el papel que juega el trabajo en sus vidas.

Es por esta razón que una nueva organización del tiempo de trabajo desde una perspectiva de ciclo vital requiere la implementación de medidas que ayuden a los trabajadores y trabajadoras a ajustar el trabajo a sus necesidades y preferencias personales, sin que ello vaya en detrimento de su calidad de vida.

10. porque...

la práctica y la experiencia muestran sus beneficios

Ya son muchas las empresas que están aplicando o han comenzado a aplicar medidas para introducir cambios en la organización del tiempo de trabajo, y muchas también las que han hecho público los beneficios o efectos positivos de los nuevos modelos de organización que están implantando para mejorar la gestión de los recursos humanos. Son empresas que han hecho un esfuerzo para desarrollar instrumentos de control y seguimiento de la intensidad laboral, la calidad en el trabajo y la productividad. Todas estas empresas ponen de manifiesto que la rigidez horaria y la permanencia en el puesto de trabajo más allá de la hora de salida, como muestra de entrega y dedicación del personal, no son las mejores estrategias para hacer frente a los retos económicos que plantean los posibles escenarios de este siglo XXI.

Muchas de estas empresas han diseñado este tipo de medidas organizativas del tiempo a través de los planes de igualdad, una herramienta clave para identificar necesidades del personal trabajador desde la igualdad de oportunidades en la organización. La implementación de este tipo de medidas normalmente va acompañada de una transformación de fondo, es decir, de cambios en las actitudes y estilos directivos, de eliminación de los estereotipos de género en la gestión de los recursos humanos y en las estructuras organizativas que dificultan el acceso, presencia y permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo, etc.; entre otros motivos porque, cuando se replantea el tiempo de trabajo en clave de mejora empresarial, nos damos cuenta de que las capacidades, competencias, implicación, dedicación, etc, de las personas trabajadoras no tienen nada que ver con el sexo, y que probablemente la organización, tal como está estructurada, desaprovecha el talento femenino.

En este sentido, la consolidación de Planes de Igualdad, con medidas planificadas para cambiar de organización del tiempo de trabajo, contribuye al impulso de una nueva cultura del desarrollo económico que contempla el potencial de todas las personas trabajadoras en igualdad de oportunidades. En las empresas hay personas con recursos, y estos recursos se optimizan cuando se hace posible integrar a las personas y su desarrollo en un marco de valores compartidos.

Estos cambios en la cultura organizativa se muestran en estudios de prestigio mundial como el que publica anualmente un listado de Best Workplaces. Esta lista se elabora a partir de la opinión de personas trabajadoras y muestra cuáles son las mejores empresas para trabajar. Las diferencias entre ser un Best Workplace o no parecen residir en el volumen estable de facturación, inversión en I+D+I, aplicación de políticas de recursos humanos basadas en la retención de talento y en la igualdad de mujeres y hombres enfocada en la paridad.

En el año 2009, las compañías con capital español siguen ganando puestos en la lista, con una participación total de 20 empresas respecto a las 18 del año 2008. Entre otras, Wolters Kluwer, Microsoft, Cisco, Softonic.Com i Grupo Visual MS, han sido escogidas en el año 2009 como las mejores organizaciones para trabajar en España, según sus profesionales.

La realidad es que más de la mitad de las prácticas de Recursos Humanos que implementan las mejores empresas son prácticas dirigidas a equilibrar la vida personal y laboral. Así, por ejemplo:

- > El 81% de las personas trabajadoras tienen horario flexible.
- > El 50% ofrece ventajas para el cuidado de las personas por encima de lo que obliga la ley.
- > El 50% de los hombres alargan la baja por paternidad y un 44% de las mujeres la baja por maternidad.
- > El 42% ofrece un servicio de facilitación para gestiones personales.
- > Un 30% de las personas que trabajan en estas empresas tienen la posibilidad de teletrabajar.
- > Hay mayoritariamente la posibilidad de acumular hasta 15 días extras de vacaciones.
- > El 66% ofrece otros tipos de incentivos relacionados con tiempo y salud (subvenciones por asistencia a centros deportivos, servicios de asistencia a las personas trabajadoras para el tratamiento de cuadros de estrés o ansiedad, servicios médicos, ...)

Por otro lado, el Índice MERCO (Monitor Español de la Reputación Corporativa) a través de una muestra de 100 empresas y de un ranking abierto a otras compañías que pueden ser votadas por diferentes públicos (personas trabajadoras, directivos de Recursos Humanos, antiguo alumnado de escuelas de negocios, estudiantes universitarios y universitarias y población en general) muestra las mejores empresas para trabajar en España.

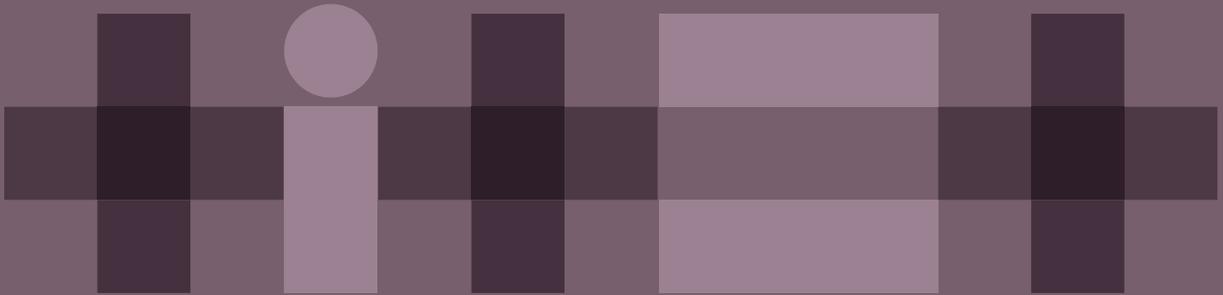
Según este Índice, las 10 mejores empresas del año 2009 son: La Caixa, Microsoft, Iberdrola, BBVA, Santander, Repsol, Caja Madrid, Telefónica, Mercadona e Inditex. En estas empresas, la flexibilidad horaria y las acciones de conciliación de la vida personal y profesional se posicionan en un tercer lugar sobre un total de once prioridades.

Pero además:

- > El 62% de las personas encuestadas prefiere trabajar fuera de la empresa que trabajar en la oficina (38%) a partir de una cultura de trabajo no presencialista.

- > Se da preferencia a conciliar la vida familiar y profesional (57%) a un salario por encima de la media (43%).
- > Son empresas que, en algunos casos, tienen más de noventa horarios diferentes para satisfacer las necesidades personales e individuales de sus trabajadores y/o trabajadoras.
- > El teletrabajo y jornadas reducidas más amplias que las contempladas por causa legal (jornadas reducidas en bases temporales o permanentes de entre 20 y 30 horas semanales) son las opciones de flexibilidad del tiempo de trabajo más implantadas en estas empresas.

Estos datos nos muestran que los cambios a los que está sometido el mercado de trabajo, basados en la transformación de las estructuras organizativas y actitudinales, llevan implícita la necesaria puesta en práctica de medidas para conciliar la vida personal y laboral, las cuales han dado resultados muy satisfactorios tanto para las empresas como para las personas trabajadoras que las han implementado.



Tercera Parte

*Recomendaciones para
aplicar a la flexibilidad
del tiempo de trabajo*

En el curso de las últimas décadas, los cambios demográficos y los cambios en las estructuras familiares han generado nuevas necesidades y nuevos retos para las sociedades industriales modernas. La globalización y la carrera por la competitividad han tenido un gran impacto sobre los métodos de producción y la organización del trabajo en las empresas. Progresivamente, la mayor parte de las sociedades avanzadas han experimentado una tendencia hacia la diversificación, descentralización e individualización de modelos del tiempo de trabajo.

Esta tendencia coincide, asimismo, con la emergencia de lo que en su día ya vino en llamarse “*sociedad de la información*” y “*sociedad del conocimiento*”; la necesidad de una actualización constante de la formación por parte de las personas trabajadoras, así como una mayor adaptabi-

lidad al puesto de trabajo -incluso en términos de movilidad- se convierten en factores clave en pro de un mercado de trabajo más eficiente. Con estos condicionantes, se habla de trabajo flexible o “nuevo trabajo”.

En la Unión Europea, la idea de promover la flexibilidad a lo largo de la vida laboral bajo un marco de seguridad²³ ha sido un foco de atención y tensión constante con el objetivo de mejorar la tasa de empleo y la calidad del empleo de los países miembros en épocas de crecimiento económico.

²³ Para la Comisión Europea, el término “flexiseguridad” hace referencia a aquella estrategia política dirigida a incentivar la flexibilidad de los mercados laborales, organización del trabajo y las relaciones laborales, por una parte y, por otra, la seguridad del empleo y la seguridad social. En principio, la flexiseguridad combina las necesidades de adaptabilidad de las empresas con el deseo de un equilibrio de la vida laboral y personal, el aprendizaje a lo largo de toda la vida y beneficios de seguridad para las personas trabajadoras. La Comisión parte de la base de que la introducción de políticas de flexibilidad en los países miembros y las empresas puede contribuir al crecimiento económico y a la cohesión social.

En este sentido, ya desde la Cumbre de Lisboa del año 2000, las instituciones europeas instaron a promover políticas laborales dirigidas a incrementar la participación de las mujeres en el mercado laboral a partir del desarrollo de políticas del tiempo de trabajo.

Si bien ciertamente los esfuerzos institucionales de los últimos diez años se han hecho desde el convencimiento de que las políticas del tiempo de trabajo debían alinearse con la participación en el mercado de trabajo a lo largo de toda la vida –más allá de la entrada y salida del mismo a partir de licencias o permisos retribuidos -, no es menos cierto, no obstante, que las medidas desplegadas en prácticamente toda Europa aún suelen observarse con cierta perspectiva parcial y no bajo un modelo integrado capaz de combinar las reformas de protección social con un nuevo marco económico y social caracterizado por la no centralidad del trabajo remunerado en la vida de las personas.

Y pese a que las dificultades para implementar medidas de flexibilidad negociadas del tiempo de trabajo han sido relevantes en nuestro país, no sólo el tránsito de “*trabajar más*” a “*trabajar mejor*” tiene que ganar protagonismo en los debates actuales sobre competitividad, sino también muy especialmente el tránsito de “*nuevas formas de organización del tiempo de trabajo*” a “*tiempo de vida más allá del trabajo*”.

Una posible aproximación al debate planteado reside obviamente en la práctica de medidas de conciliación de la vida personal y laboral. **La negociación de la flexibilidad puede conseguir un equilibrio entre los objetivos que marca la organización y las necesidades de las personas trabajadoras, puesto que son objetivos bidireccionales.** Por una parte, la flexibilidad del tiempo de trabajo adaptada a las necesidades de las empresas -la cual responde a razones de mejora de la competitividad y la productividad- y, por otra parte, la flexibilidad del tiempo de trabajo adaptada a las necesidades de las personas trabajadoras. En este segundo caso, el objetivo de las medidas está orientado no sólo a hacer compatible la vida personal y laboral, sino también a mejorar la cohesión social y las condiciones generales del trabajo.

En el curso de este documento se ha mostrado como la **flexibilidad negociada del tiempo de trabajo es susceptible de generar impactos positivos para ambas partes -empresa y persona trabajadora-**, si bien es cierto que la eficacia de las medidas de equilibrio de la vida personal y laboral se despliega con diversa intensidad según el marco institucional del país donde está localizada la empresa, el sector económico o productivo en el cual se posiciona, la estructura del propio mercado laboral y la estructura interna y de gestión de la propia compañía²⁴.

Es precisamente el nivel micro – la estructura interna y la gestión o tipo de dirección de la empresa- el condicionante al cual las escuelas de negocios, las instituciones públicas y privadas de ámbito internacional y nacional, grupos de interés, etc. han dedicado un mayor análisis y debate. La razón es tan simple como relevante: **porque las políticas de conciliación de la vida personal y laboral se convierten en una herramienta de gestión estratégica para las organizaciones.**

Y ello porque en el enfoque de gestión de las organizaciones empresariales de futuro, términos como rentabilidad, productividad, capital, fuerza de trabajo, inversión o beneficios están siendo progresivamente substituidos por otros conceptos no monetarios y sin apariencia física. En este sentido, lo que se denomina “activo intangible” -los conocimientos y habilidades de las personas trabajadoras, los procedimientos de trabajo y análisis de la cadena de valor de una empresa o el prestigio y reputación de la misma- asume un carácter clave cada vez más relevante en la medida en que son palancas que permiten alcanzar tres objetivos: crear valor de una manera equilibrada para la empresa y sus grupos de interés; minimizar riesgos empresariales globales más allá de los meramente financieros, y facilitar el posicionamiento social de las empresas en un entorno donde la percepción de las compañías por parte de la sociedad se está convirtiendo en una diferenciación competitiva.

En este documento se parte de la base de que **la gestión de los intangibles y, especialmente, la gestión del capital humano es clave para la competitividad empresarial, y que ésta no se ve afectada negativamente por la introducción de medidas de equilibrio de la vida personal y laboral destinadas a todas las personas trabajadoras**²⁵.

Sin embargo, se debe reajustar cada uno de los impactos o beneficios tratados en este documento dentro de un marco que **asegure la dimensión social de la igualdad como un factor de competitividad**. Por este motivo, las siguientes recomendaciones constituyen condicionantes clave susceptibles de generar una flexibilidad del tiempo de trabajo que salvaguarde la compatibilidad entre trabajo y vida personal.

²⁴ Así por ejemplo, el sector público de Bélgica, Finlandia, Alemania, Irlanda, Italia, Letonia y Suecia muestra prácticas de conciliación de la vida personal y laboral con buenas tasas de eficacia frente al mismo sector público de Dinamarca, Francia, Grecia y Hungría.

Es interesante observar como las empresas extranjeras con cierta práctica en la aplicación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral provocan un efecto multiplicador en el país donde se localizan e introducen nuevas formas de organización del tiempo de trabajo. En este sentido, pese a una polarización más acusada en el país en cuestión entre empresas locales y empresas no locales, deberían aprovecharse las experiencias de aquellas a modo de experiencias piloto y banco de pruebas.

²⁵ Ver los capítulos 8 y 9 dedicados, respectivamente, a la productividad y a la competitividad.

1. Uno de los factores más importantes del éxito de las medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo es que se adopten de forma negociada y consensuada entre todos los agentes sociales implicados, es decir, entre el empresariado y los trabajadores y trabajadoras. **La negociación colectiva velará por la legitimidad y el consenso de las medidas a acordar, al tiempo que asegurará que se vean representados los intereses de todos en los acuerdos resultantes.**

En este sentido, es recomendable:

- Evitar que las negociaciones en materia de organización de tiempo de trabajo se realicen individualmente por parte de las personas trabajadoras. El tiempo de trabajo es una cuestión de suficiente impacto en la vida de las personas como para ser **consensuada de forma colectiva**, en tanto que afecta a todos quienes trabajan en la organización.

En este sentido, los departamentos de recursos humanos tienen que ser capaces de elevar las negociaciones al respecto al ámbito colectivo. Al mismo tiempo, sería conveniente que la **representación de las personas trabajadoras priorizara la cuestión del tiempo de trabajo conjuntamente con otros temas tradicionales, como son los salarios, la jornada laboral y la estabilidad del puesto de trabajo.**

- Pactar horarios diferenciados para grupos diferentes siempre que se cumplan los dos requisitos exigidos por la jurisprudencia laboral: justificación objetiva y pacto fundamentado en el fomento del empleo.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que una aplicación segmentada por grupos de medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo podría provocar emociones negativas dentro de la organización que pueden perjudicar el proceso de aplicación de las políticas de conciliación. Por tanto, se tendrán que incluir mecanismos preventivos al respecto.

- Debe **asegurarse a lo largo del proceso de negociación colectiva la presencia de representantes de los sectores de la plantilla que históricamente se hayan visto menos reflejados** -como pueden ser las mujeres- y que, a la vez, se pudiera disfrutar de todas las medidas con independencia del tipo de contrato de la persona trabajadora.

2. El sujeto activo de las medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo es la persona trabajadora. La introducción de estas medidas es un sistema eficaz que facilita el compromiso de las personas trabajadoras con la empresa, porque sólo se cambia aquello que impide, tanto a trabajadores y trabajadoras como a la organización, conseguir mejor sus objetivos.

No obstante, hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Buscar, en el diseño y la implantación de prácticas y acciones de equilibrio de la vida personal y laboral, la **satisfacción de las expectativas individuales de las personas trabajadoras**. Además, los cambios que se producen en estas expectativas han de traer como consecuencia cambios o adaptaciones en las acciones de equilibrio que la empresa pretende implantar.
- Es conveniente aplicar las medidas de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo de **manera transversal en toda la organización, apostando por la universalización de las mismas**. Obviamente, las NOTT se deben ofrecer con independencia del sexo de la persona, de la categoría profesional, de la formación y/o del tipo de contratación, siendo imprescindible no caer en la trampa de ofrecer estas medidas exclusivamente a las mujeres trabajadoras, ya que el equilibrio entre el mundo personal y laboral es deseable para todas las personas con independencia del sexo.

Sin embargo, es cierto que “universalidad” no implica aplicar las mismas medidas a todos, sino que se deberá reconocer las diferencias de cada puesto de trabajo y plantear medidas de conciliación de la vida personal y laboral con carácter compensatorio que eviten la polarización del personal trabajador.

- Será necesario garantizar que el uso de opciones de flexibilidad negociada del tiempo de trabajo no perjudique el desarrollo de la carrera profesional de la persona trabajadora. **Hay que asegurar la no penalización en términos de desarrollo profesional y nuevas oportunidades**. La responsabilidad del trabajo, el rendimiento y las capacidades de cada uno deben ser los criterios de promoción profesional. Sería, además, contradictorio con otros objetivos propios de la competitividad empresarial (por ejemplo, la retención de talento). La organización tiene la obligación y la responsabilidad de facilitar todos aquellos instrumentos necesarios para no ralentizar ni atrasar una carrera profesional (planes de carrera, etc.).

3. Los costes de la no-conciliación se convierten en una cuestión de alerta en aquellas empresas con una visión a largo plazo, en la medida en que la aplicación de nuevas formas de organización del tiempo de trabajo se visualiza como una ventaja competitiva para las empresas que las aplican: no sólo les permite mantenerse de manera sostenible en un mercado global, sino que las posiciona entre las empresas más atractivas para la captación y la retención de talento.

No obstante, el posicionamiento de una organización como empresa-refugio o *“attractive employer”* necesita de una **revisión en profundidad de la forma de gestión y de un nuevo liderazgo empresarial**. Este liderazgo se caracteriza, fundamentalmente, por la proximidad del equipo directivo a las necesidades de las personas trabajadoras de la empresa y por una visión más integradora y estratégica de la organización. En este sentido, la gestión de la empresa se fundamenta en los valores propios de una reputación social corporativa que parte de la base de que los resultados económicos no son posibles sin el desarrollo de sus personas trabajadoras.

Sin embargo, para poder llevar a cabo con éxito este nuevo modelo de dirección habrá que:

- **Valorar el cambio de una cultura de trabajo presencialista por una cultura basada en objetivos:** la cultura organizativa de nuestra sociedad es altamente presencial y valora por encima de otros factores –que posiblemente tienen mayor incidencia en el rendimiento y la productividad- el hecho de estar físicamente en el puesto de trabajo en las horas diarias convenidas, de la misma manera que se premia especialmente sobrepasar este número de horas de presencia como condicionante de la promoción profesional. Si presencia no es lo mismo que rendimiento, se debe pasar de una cultura basada en el control a una cultura basada en la confianza entre las partes.

Sin embargo, la empresa deberá responsabilizarse de promover las habilidades adecuadas y favorecer procesos de comunicación constantes que ayuden a la persona trabajadora a ser autónoma y coherente con las demandas del nuevo control del trabajo.

- **Respetar los otros tiempos de vida de toda persona trabajadora:** la flexibilidad no tiene que implicar disponibilidad total. Las empresas vinculan presencia con productividad, con compromiso y espíritu de pertenencia. Por ello, siguen pidiendo y esperando de las personas con las que mantienen una relación laboral la máxima disponibilidad. Sería necesario que las empresas fueran capaces de calibrar el valor del tiempo y el enorme impacto que puede tener en los proyectos vitales de las personas trabajadoras.

Asimismo, se deberá procurar que determinadas medidas -especialmente las medidas de flexibilidad locativa fruto de la evolución tecnológica y que rompen con los tradicionales procesos de trabajo fuera de las sedes sociales de las empresas hacia unidades más pequeñas, trabajo a domicilio, etc.- vayan acompañadas de actuaciones de disciplina informática y de un cierto grado de autocontrol.

- **Introducir fórmulas de retribución basadas en un modelo de compensación total,** es decir, elementos monetarios (salario fijo, bonos, incentivos, participación de beneficios...) o cuantificables en dinero (coche, seguro médico, seguro de vida, plan de pensiones...) y todos aquellos intangibles que las personas trabajadoras perciben de manera subjetiva como recompensa a la hora de prestar su contribución a la empresa. Es en este ámbito donde las empresas pueden hacer una apuesta clara por las medidas de equilibrio de la vida personal y laboral.

Sin embargo, hay que tener en cuenta dos observaciones:

1. El modelo de compensación total **es altamente eficaz si se singulariza, flexibiliza y adecua** a las percepciones propias de cada persona trabajadora. Es un modelo efectivo cuando una organización conoce cuáles son las expectativas y las motivaciones individuales de las personas trabajadoras.

2. Si se contempla la flexibilidad desde el punto de vista retributivo, la negociación colectiva puede definir qué es salario variable y los criterios para su determinación según la realidad sectorial y sus necesidades reales, remitiendo al ámbito de la empresa su tratamiento de adaptación. No obstante, **cualquier negociación sobre esta materia tendría que respetar unos límites:** el mantenimiento o la mejora del poder adquisitivo de las retribuciones fijas comprendidas en la estructura salarial, pactar un acotamiento de la parte variable respecto al total, y siempre determinada en base a criterios objetivos y establecida con carácter colectivo.
- La importancia de la gestión del talento es denominador común de los nuevos modelos empresariales; modelos en los que las empresas competirán para obtener y retener el talento en un contexto caracterizado por unas personas trabajadoras más exigentes respecto a su calidad de vida y su desarrollo profesional. Según la última evaluación de los Contratos-Programa de la Formación Continua en Cataluña, la principal barrera de acceso a la formación está constituida por *“la falta de tiempo asociada a horarios de impartición no compatibles con horarios habituales”*. En este escenario, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral deberán ser valoradas como una necesidad de la empresa que permiten no sólo maximizar la motivación, sino también favorecer una mayor seguridad y calidad del trabajo.

4. La política interna de conciliación de la vida personal y laboral es una herramienta de gestión de la organización que tiene por objetivo brindar apoyo a la estrategia de recursos humanos de una empresa. En este sentido:

- Se recomienda **medir los resultados de los programas de conciliación tanto a nivel cuantitativo como cualitativo**. La evaluación de la totalidad del programa y/o de cada una de las medidas implementadas permitirá valorar la eficacia de las medidas de conciliación, la eficiencia de las mismas, los impactos esperados o inesperados desplegados a tal efecto, y la cobertura total del programa o plan de conciliación.
- Asimismo, es del todo necesario **disponer de una batería de indicadores** que permitan detectar la coherencia y la evolución de los cambios en la organización del tiempo de trabajo en la empresa –indicadores sobre flexibilidad horaria y de gestión del tiempo, indicadores de flexibilidad locativa, indicadores relativos a servicios de apoyo e indicadores vinculados a medidas de adaptación del puesto de trabajo-. Estos indicadores deberían estar elaborados antes de la puesta en práctica de las medidas en función de los objetivos previstos. Su implementación de forma continuada permitiría detectar, asimismo y de manera paralela, el clima laboral de la empresa vinculado a la gestión del tiempo dentro la organización.
- Finalmente, una de las claves del éxito de toda estrategia de organización del tiempo de trabajo pasa por la comunicación de las medidas con carácter transversal con el fin de que todos los trabajadores y trabajadoras conozcan qué acciones pone la empresa a su alcance y por qué. A este respecto, sería conveniente **diseñar y desarrollar cápsulas informativas** y formativas dirigidas inicialmente a las personas responsables del departamento de recursos humanos, personas directivas y/o gerentes empresariales sobre los aspectos clave de NOTT en sus respectivas organizaciones, favoreciendo una gestión más eficaz de las mismas.

5. Directamente relacionado con la retención de talento y más allá de la necesidad de las empresas de disponer de un capital humano clave para su funcionamiento, la **introducción y la práctica de medidas de organización del tiempo de trabajo se debe hacer con la diligencia suficiente como para evaluar e incidir en los impactos esperados, tanto sobre las mujeres como sobre los hombres trabajadores. Para poder valorar estos impactos los datos deben estar siempre desagregados por sexo.**

Asimismo, **es preciso aplicar una mirada longitudinal a la trayectoria profesional de las personas trabajadoras.** Esta estrategia es imprescindible para que las mujeres trabajadoras no sean excluidas del mercado laboral, especialmente en edades centrales de su vida. En este sentido, sería conveniente que la empresa diseñara las trayectorias profesionales de las personas sobre la base de **posibles transiciones** que añadiesen nuevas dimensiones a la libertad de elección individual, permitiendo combinar otras actividades con el trabajo –formación, ocio, actividad comunitaria etc.- sin sacrificar, ni la empresa su capital humano, ni la persona trabajadora su carrera profesional.

Cuarta Parte

Medidas de organización del tiempo de trabajo

A continuación se expone una selección de las principales medidas relacionadas con las NOTT:

Cuentas del tiempo de trabajo: es una fórmula que permite organizar el número de horas trabajadas en **bases diarias, semanales, anuales, o incluso multianuales**, en función de los intereses de la empresa y/o el trabajador/a. Las dos primeras entrarían dentro de lo que se conoce como cuentas de tiempo de trabajo a corto plazo, que permiten adaptar las horas de trabajo diarias o semanales en función de las necesidades de la persona trabajadora o bien de la empresa. Las dos últimas opciones, serían las cuentas de tiempo a largo plazo, que permiten adaptar el tiempo de trabajo a bases temporales más extensas, y por tanto, facilitan la distribución del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo vital. A menudo se implementan a través de cuentas de crédito o débito, en las cuales se controlan las horas que se han hecho de más o de menos respecto a las convenidas en el contrato laboral para compensarlas dentro del periodo comprendido por la cuenta de tiempo.

Descanso compensatorio: es el tiempo de descanso que se da a una persona trabajadora para compensar las horas extraordinarias realizadas, o bien para sustituir el tiempo de un permiso que no ha podido disfrutar.

Día de asuntos personales: son aquellos días de que dispone la persona trabajadora en los que se puede ausentar sin tener que justificarlo.

Excedencia: es aquella situación laboral por la cual una persona deja de trabajar durante un periodo de tiempo. Las excedencias pueden ser voluntarias o forzosas, pero en ambos casos la persona trabajadora deja de percibir su salario durante el tiempo que dura la excedencia. Dentro de las excedencias se incluyen los **periodos sabáticos**, los **career breaks** (pausas en las carreras profesionales), las excedencias por cuestiones familiares -como puede ser el cuidado de una persona dependiente- y las excedencias destinadas específicamente a la **formación** de la persona trabajadora, entre otras.

Flexibilidad del espacio o locativa (Flexplace): son aquellas medidas que permiten adaptar las condiciones espaciales a los intereses tanto de la persona trabajadora como de la empresa. La medida que mejor ejemplifica la flexibilidad de espacio es el teletrabajo.

Flexibilidad en el tiempo de trabajo o **flexibilidad horaria (Flexitime)**: son aquellas medidas que permiten distribuir el tiempo de trabajo de una manera flexible respetando el número de horas de trabajo pactadas entre el trabajador y la empresa. Hay diferentes grados de flexibilidad. El más básico consiste en dar un **margen en el horario de inicio y finalización de la jornada laboral**. Un posterior grado de flexibilidad consistiría en dar la **posibilidad de acumular y compensar horas de trabajo**, ya sea bajo bases semanales, anuales, o -bajo un concepto más amplio de flexibilidad horaria- multianuales. Dentro de esta flexibilidad horaria también se incluye la posibilidad de que la persona trabajadora escoja el horario que mejor responda a sus intereses y necesidades, respetando las horas de presencia obligatoria en el puesto de trabajo.

Flexibilidad laboral: son aquellas medidas que permiten la reorganización de la jornada laboral, tanto en materia de tiempo como de espacio, con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de la persona trabajadora y la empresa.

Jornada laboral comprimida: consiste en trabajar más horas, menos días. Una fórmula habitual entre aquellas personas que tienen una jornada laboral semanal de 40 horas es la de 10 horas – 4 días. Esta medida permite a las personas trabajadoras beneficiarse de periodos más largos de tiempo libre pero, por contra, esta acumulación de tiempo de trabajo en menos días dificulta la realización de determinadas tareas, sobre todo aquellas para las cuales a menudo la plantilla (y especialmente, las mujeres) solicita el disfrute de medidas de conciliación, como son las tareas de cuidado y reproducción.

Jornada laboral continuada: es aquella jornada en la cual se mantienen las horas de trabajo establecidas, pero haciéndola de modo seguido, sin interrupciones para comer ni otras.

Jornada laboral intensiva: es aquella jornada laboral en la cual se realizan menos horas de trabajo de las establecidas en la relación laboral, y que se hace seguida, sin interrupciones para comer ni otras. Estas horas trabajadas de menos se tienen que compensar. Es una tipología de jornada habitual en periodos estivales.

Permiso: es aquella situación laboral en la cual una persona deja de trabajar durante un periodo de manera voluntaria y con autorización concedida (ya sea ésta autorización legal o bien cedida por parte de la empresa). En este caso, se trata de una situación voluntaria en la cual el trabajador sigue percibiendo su salario durante el tiempo en que dura el permiso. Dentro de los permisos hay el **parental** (derecho individual e intransferible de las personas que son padres o madres en relación a esta condición), donde hay las **bajas por maternidad y paternidad**. En la legislación española también se contemplan otros permisos, como son el de matrimonio y el de lactancia. También se incluyen los **días de permiso**, que son aquellos días laborables en los cuales el/a trabajador/a se ausenta del trabajo por motivos personales y justificados con la autorización expresa de la dirección de la organización.

Servicios o ayudas: hay medidas que acompañan y/o facilitan la conciliación personal y laboral que están expresadas en forma de servicios (como pueden ser las asistencias médicas, los tiquets restaurante, entre otros) o bien en forma de ayuda monetaria (ayudas escolares para los miembros de la plantilla con hijos, ayudas para la formación, ayudas para el transporte, etc.) que complementan a las NOTT.

Teletrabajo o Trabajo a domicilio: es una medida que implica la realización del trabajo desde la casa de la persona trabajadora, o bien desde otro puesto de trabajo distinto al propio (como por ejemplo, desde el puesto de trabajo del cliente). Por tanto, es una fórmula que puede suponer la flexibilidad tanto en el tiempo como en el espacio y que esta cada vez más extendida, sobre todo a raíz de la expansión de las tecnologías de información y comunicación.

Trabajo a tiempo parcial o reducción de la jornada laboral: la persona trabaja menos horas de jornada laboral que las máximas establecidas por las leyes del país (que en el caso español son 40 horas semanales).

Trabajo compartido o *job sharing*: situación en la cual dos o más trabajadores comparten de manera voluntaria el trabajo y la responsabilidad de un puesto de trabajo a tiempo completo con el salario y los beneficios proporcionales a las horas trabajadas por cada trabajador. En aquellas épocas en las que hay altos niveles de trabajo, se puede negociar la ampliación de la jornada laboral con cada uno de los trabajadores.

*Impactos de las medidas
de flexibilidad laboral
(tiempo y espacio de trabajo)*

MEDIDA DE FLEXIBILIDAD LABORAL	IMPACTOS SOBRE LAS EMPRESAS	IMPACTOS SOBRE LAS PERSONAS TRABAJADORAS
FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO DE TRABAJO		
<p>Variaciones en el tiempo de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Trabajo a tiempo parcial o reducción de la jornada laboral. > Flexibilidad horaria (<i>flexitime</i>). > Cuentas de tiempo de trabajo. > Jornada laboral comprimida. > Jornada laboral continuada. > Jornada laboral intensiva. > Descanso compensatorio. > Trabajo compartido o <i>job sharing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> > Flexibilidad: posibilidad de ajustarse a las fluctuaciones de la demanda de mercado. > Productividad: potencial para ampliar el horario de apertura. > Attractive employer: posibilidad de atraer y retener personal motivado y cualificado. > Posibles retrocesos: determinadas medidas pueden comportar costes, especialmente de puesta en marcha, administrativos y de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> > Aplicadas correctamente y de manera negociada, ayudan a compatibilizar la vida personal y laboral. > Mejora del clima laboral. > Mejora de la satisfacción laboral. > Posibles retrocesos: algunas medidas, como el trabajo a tiempo parcial, comportan riesgos: <ul style="list-style-type: none"> · menos posibilidades de promoción, · salarios más bajos, · que sólo hagan uso de ellas las mujeres.
<p>Pausas temporales en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Excedencias: <ul style="list-style-type: none"> · por formación · por cuestiones familiares · periodos sabáticos · ... > Permisos <ul style="list-style-type: none"> · Por paternidad, por maternidad · ... > Días de asuntos personales 	<ul style="list-style-type: none"> > Attractive employer: Posibilidad de atraer y retener personal motivado y cualificado. > Posibles retrocesos: que no se ajusten a las demandas del mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> > Empleabilidad: Posibilidad de gestionar la propia carrera profesional. > Equilibrio de la vida personal y laboral: Posibilidad de combinar otras actividades personales con el trabajo. > Mejora de la satisfacción laboral.

MEDIDA DE FLEXIBILIDAD LABORAL	IMPACTOS SOBRE LAS EMPRESAS	IMPACTOS SOBRE LAS PERSONAS TRABAJADORAS
FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO DE TRABAJO		
<p>> Teletrabajo</p>	<p>> Productividad: Reducción de tiempo de desplazamiento hasta el trabajo y gastos de espacio en las oficinas.</p> <p>> Attractive employer: Posibilidad de atracción y retención de una amplia diversidad de personas trabajadoras cualificadas.</p> <p>> RSC: Integración de personas con discapacidad.</p>	<p>> Equilibrio de la vida personal y familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Posibilidad de combinar trabajo con otras actividades. <p>> Posibilidad de autoorganización y autonomía.</p> <p>> Satisfacción laboral.</p> <p>> Posibles retrocesos: Falta de interacción social y polarización de diferentes tipos de colectivos dentro de la empresa.</p>
<p>> Trabajo virtual</p>	<p>> Productividad: reducción de tiempo de desplazamiento y optimización de viajes (filiales, delegaciones); reducción de gastos de espacios en las oficinas.</p> <p>> Procesos de trabajo/ comunicación, especialmente de las personas trabajadoras en movilidad.</p> <p>> RSC: Integración de personas con discapacidad.</p>	<p>> Equilibrio de la vida personal y familiar.</p> <p>> Mejora de la satisfacción laboral.</p> <p>> Mejora del trabajo en equipo.</p> <p>> Mejora del clima laboral.</p>

*Bibliografía y recursos
en línea consultados*

Bibliografía general

- Anxo, D., Boulin, J., Fagan, C., Cebrián, I., Keuzenkamp, S., Klammer, U., Klenner, C., Moreno, G. y Toharía, L. (2006). *“Working time options over the life course: new work patterns and company strategies”*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- Bloom, N., Kretschmer, T., Van Reenen, J. (2006). *“Work Life Balance, Management Practices and Productivity. Centre for Economic Performance”*. London School of Economics. Londres.
- Chinchilla, N., y León, C. (2007). *“Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible”*. IESE Business School. Madrid.
- Comajuncosa, J., Escobedo, A., Flaquer, Ll., Laborda, A., Obeso, C., Robles, S., Sanchez, E., y Serrano, R. (2004). *“Las políticas de conciliación. Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince”*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.
- Corominas, A., Coves, A.M., Lusa, A., Ojeda, J., Pastor, R. (2009). *“Organització del temps de treball, competitivitat i qualitat de vida”*. Ayuntamiento de Barcelona, Usos del Tiempo. Barcelona.
- Cruzado, M. y Velasco, A. (2005). *“¿Vives o trabajas? Flexibilidad laboral y equilibrio personal generan rentabilidad y satisfacción”*. LID Editorial Empresarial. Madrid.
- Den Dulk, L. (2001). *“Work-family arrangements in organisations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden”*. School for Social and Economic Policy Research, Thela-Tehsis. Rozenberg Publishers. Amsterdam.
- Escobedo, A. (2007) *“Leave policies and research in Spain”* (pp. 246-259) en: Moss P. & Wall, K. (2007) *International Review of Leave Policies and Related Research 2007* (Employment Relations Research Series No.80). Department of trade and Industry, UK. <http://www.berr.gov.uk/files/file40677.pdf>
- Escobedo, A. (2008). *“Leave policies and public systems of care for children under three years old and their families in the European Union”*. Tesis Doctoral. Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Políticas y de Sociología. Campus de Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

- Escobedo, A. (2009) 'Spain' en: Moss P. & Fusulier, B. (eds.) *"Employment Relations Research Series"*. Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, International Review of Leave Policies and Related Research 2009. pp. 311-325. UK.
<http://www.berr.gov.uk/files/file52778.pdf>
- Escobedo, A., Navarro, L. y Flaquer, Ll. (2008) *"El impacto de la maternidad y la paternidad en el empleo. Itinerarios laborales de madres y padres en hogares con menores de tres años. Análisis de cambios y discontinuidades a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales"*. Publicado en la web de FIPROS:
<http://www.seg-social.es/stpri00/groups/public/documents/binario/119803.pdf>
- Evans, J.M. (2001). *"The firm's contribution to the reconciliation between work and family life"*. Labour market and social policy occasional papers number 48, OECD. París.
- Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T., y Jong, T de. (2009). *"Good practice guide to internal flexibility policies in companies"*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- Martínez, R., Vallejo C., y de Andrés E. (coordinadores) y Martín, A., Sánchez, L., y Martínez, J. (equipo técnico) (2009). *"Absentismo laboral: el colesterol de la empresa"*. EFR Observatorio.
- MC Kinsey & Company (2007). *"Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver"*. Francia.
- Merco Personas (2009). *"Las mejores empresas para trabajar en España 2009"*. Esade.
- Miguel, A de., y Miguel, I. de. (2002). *"Calidad de vida laboral y organización del trabajo"*, Informes y estudios, Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Ming, L., Puig, C., Romarís, P., Ruiz, A. (2007). *"Relación entre calidad de vida laboral y personal"*. Grupo 12 y Psicología de la Organización, Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Naegele, G., Barkholdt, C., de Vroom, B., Goul Andersen, J. and Krämer, K. (2003). *"A new organisation of time over working life"*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- O'Reilly, J., Cebrián, I., y Lallement, M. (2000). *"Working-Time Changes. Social integration through transitional labour markets"*. Edward Elgar Pub. North Hampton.
- Obeso, C. (coordinador) (2006), *"VI Informe Randstad. Mujer y Trabajo. Calidad del trabajo de la Europa de los Quince"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.
- Obeso, C. (coordinador), Saéz, L., Salado, L. (2007). *"VII Informe Randstad. Gestión del Talento. Opinan los jóvenes, profesionales y urbanos"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.

- Obeso, C. (coordinador), Sanchez, E., Parada, M.J., Iglesias, M., Bel Antaki, J. (2005). *"V Informe Randstad. Tiempo de Trabajo. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.
- Obeso, C., Laborda, A. y Portell, M. (2006). *"Informe Barómetro Mutua Egara"*. Mutua Egara.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J., Vermeylen, G. (2007). *"Fourth European working conditions survey"*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- Peper, B., van Doorne-Huiskes, A., y Den Dulk, L. (2005). *"Flexible working and organisational change. The integration of work and personal life"*, Edward Elgar Publishing, Inc. Pág 191 (paper de Jouko Nätti). North Hampton.
- Plantenga, J., y Remery, C y EU expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment (2005). *"Reconciliation of work and private life. A comparative review of thirty European countries"*. European Commission. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- Prieto, C., Ramos, R., Callejo, J. (2008). *"Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género"*. 255 Colección Monografías. Madrid.
- Riedmann, A. (2006). *"Working time and work-life balance in European companies"*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- Torns, T. (coordinadora), Miguélez, F. (coordinador), Borràs, V., Verd, J.M., Sáez, L., Antentas, J.M^a, Nadal, M. (1998). *"Temps i Ciutat. L'estudi del temps a la ciutat més enllà de la dimensió horària"*. Cuadernos del CESB. Consejo Económico y Social de Barcelona. QUIT. Grupo de Estudios Sociológicos sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo. Barcelona.
- Torns, T., y Miguélez, F. (coordinadores), Borràs, V., Moreno, S., Recio, C. (2006), *"El temps de treball: balanç d'actuacions a la Unió Europea"*, QUIT, Centro de Estudios Sociológicos sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo. Barcelona.
- Villafañe, J., San Segundo, J.M., Moreno, E. (2009). *"Presentación 7ª edición. Merco Marcas financieras"*. Merco Marcas Financieras, Análisis e Investigación.
- Wall, K. & Escobedo, A. (2009) *"Portugal and Spain: two pathways in Southern Europe"*, en: Kamerman, S. & Moss, P. (eds.) *The politics of parental leave policies: Children, parenting, gender and the labour market*. The Policy Press. Bristol.

Publicaciones institucionales y de organizaciones privadas

- “*Absentisme laboral a Espanya i Catalunya 2002-2007 (2008)*”. Pimec. Departamento de Economía y Empresa.
- “*A review of working conditions in France*” (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- “*Bons exemples per a guanyar temps: l’empresa i les persones*” (2009). Ayuntamiento de Barcelona, Usos del Tiempo. Barcelona
- “*Competitivitat i empresa. Àmbit 2: una economia al servei de la societat. Els nous reptes*”. Convención Cívica Catalana para la Renovación de la Cultura Política Asociación Cataluña s. XXI.
- “*Compromiso en la empresa. Compromiso laboral de los universitarios. Diagnóstico comparativo 2008/2009. Informe de resultados*” (2009). Fundación Universidad-Empresa. Madrid.
- “*Cuarta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo. Resumen*”, (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.
- “*El absentismo se ha duplicado en España en los últimos cuatro años*” (2008). Addecco.
- “*10 perquè per la igualtat*” (2009). Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. Generalitat de Catalunya, Departamento de Trabajo. Barcelona.
- “*Empleadores de referencia. Preferencias y Motivaciones de los estudiantes con talento al elegir una empresa para trabajar*” (2009). KPMG España.
- “*Encuesta absentismo laboral*” (2009). Creade Lee Hecht Harrison y Addecco.
- “*Encuesta anual Cátenon de satisfacción laboral y calidad de vida. Resultados Cátenon España*” (2009). Cátenon, Worldwide Executive Search.
- “*European Attitudes towards corporate citizenship. Corporate social responsibilities update*” (2000). Mori. Market & Opinion Research International.
- “*Experiències en Organització del temps de Treball a les empreses de Catalunya*” (2008). Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. Generalitat de Catalunya, Departamento de Trabajo. Barcelona.
- “*Experiències locals de apoyo a la conciliación. Tempora: ‘Tots els temps en un’*” (2004). Iniciativa Comunitaria Equal. Fundación Maria Aurèlia Capmany.

- “*La gestión del absentismo*”. Absentismo, Proyecto Empresa. Egarsat.
- “*La lista. Los 50 mejores lugares para trabajar en España*” (2008). Best Workplaces España 2008. Institute Best Place to Work, Institute España.
- “*La satisfacción laboral de los jóvenes*”. Proyecto Capital Humano (2001). IVIE y Bancaixa.
- “*La gestión de las personas en 2020. El futuro del mercado laboral*”. PricewaterhouseCoopers.
- “*L’impacte econòmic de la pèrdua de talent femení*” (2008). Gabinet de Estudios Económicos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona. Perspectiva económica de Cataluña. Cámara de Comercio de Barcelona. Pág. 60-68. Barcelona.
- “*Managing tomorrow’s people. How to downturn will change to future of work*” (2009). PricewaterhouseCoopers.
- “*Managing tomorrow’s people*” (2008). PricewaterhouseCoopers.
- “*¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí? ¿Por qué se quedan o se van los mejores? Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados*” (2006). Investigación OW.
- “*Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores*” (2009). Consejo de Relaciones Laborales en Cataluña. Comisión de Igualdad y del Tiempo de Trabajo. Generalitat de Cataluña, Departamento de Trabajo. Barcelona.
- “*Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria tracte i d’oportunitats de dones i homes*” (2008). Consejo de Relaciones Laborales en Cataluña. Comisión de Igualdad y del Tiempo de Trabajo. Generalitat de Cataluña, Departamento de Trabajo. Barcelona.
- “*Reconciliation of work and private life. Exchange of good practices*” (2006). European Commission. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.

Artículos y notas de prensa

- Allard, G. y Simón, C. (2005). *“Para ser más competitivos, hace falta flexibilidad”*. La Gaceta.
- Bigne, E. (2005). *“Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa. Un análisis cross-cultural”*. Universia Business Review/Actualidad Económica, 1er trimestre.
- Campbell, K. y Minguéz-Vera, A. (2007) *“Gender diversity in the Boardrooms and Firm Financial Performance”*. Journal of Business Ethics.
- Cervantes, M. (2005). *“Las ventajas de la empresa flexible”*. Universia Business Review.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *“Stark differences in working time across Europe”* (2009).
- Fernández, R., Castresana, J.I., Fernández, N (2006). *“Los recursos humanos en las Pymes: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”*. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de Rioja.
- García, S., Romero, A., Sánchez, L., Romero, V., López, C., Athanasopoulos, A., Monasterio, L., Serrano, A., Atarés, M.L., Drake, P. (2008). *“Las empresas más deseadas”*. Actualidad Económica.
- García-Montalvo, J. *“El ‘nou’ treball”*. Tribuna de la nova economia.
- Merco Personas (2009). *“La Caixa sigue siendo por cuarto año consecutivo la mejor empresa para trabajar en España”*. Merco Personas, Esade, Villafañe&Associados y Análisis e Investigación.
- Notas de prensa en el sector farmacéutico (España) (2006). *“El ‘Proyecto Trébol’ de Novartis Farmacéutica, considerado la mejor solución de Europa en la categoría ‘Igualdad de oportunidades y diversidad’, en el Marketplace que organiza CSR Europe, la red europea más importante sobre responsabilidad social corporativa”*.
- Osterman, P. (1995). *“Work-family programmes and the employment relationship”*. Administrative Science Quarterly, vol.40, núm. 4.
- Peláez, N. (2007). *“El absentismo laboral pasa factura”*. Comfia CCOO (Federación de Servicios Financieros y Administrativos). Artículo publicado en *La Vanguardia*.

- PricewaterhouseCoopers (2008 y 2009) *“Las nuevas generaciones anteponen la formación y el desarrollo profesional a la retribución flexible en sus primeros años de trabajo”*. E *“Ignorar el talento en el recorte de personal descapitaliza la empresa para salir de la crisis”*. *“La función de Recursos Humanos podría diluirse en la próxima década si no se afianza en la empresa”*.
- Ribaya, F.J. *“La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas”*. Universidad Alfonso X El Sabio.
- Riquelme, V. (1999). *“El tiempo de trabajo”*. Revista *“División y Estudios”* de Chile.
- Rosenberg, S. (2009). *“Long work hours for some, short work hours for others: working time in the United States”*. Roosevelt University.
- Simón, C., Allard, G., Martín Benito, R. (2006). *“Competitividad y Relación Laboral en el s.XXI. Una comparativa europea”*. Instituto de Empresa y Adecco. Ediciones Deusto.
- Spyropoulos, G. (1980). *“Condiciones de trabajo, productividad y selección de tecnología”* de Ministerio de Economía: Seminario de Productividad y Política de Empleo.

Enlaces electrónicos

- Directiva Europea de la Ordenación del tiempo de trabajo:

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10418_es.htm
- El Economista, “El valor del salario emocional: flexibilidad, formación y prestigio”

<http://www.eleconomista.es/primer-empleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-y-prestigio.html>
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions):

<http://www.eurofound.europa.eu/index.htm>
- European Working Conditions Observatory:

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/index.htm>
- Fortune “100 best companies to work for”

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/shotspots/3.html>
- Great Place to Work, Institute España

www.greatplacetowork.es/
- Índice Merco de Reputación Empresarial

<http://www.analiseeninvestigacion.com/merco/estudio/index.asp>
- Merco:

<http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2>
- Mi espacio:

<http://www.infosol.com.mx/espacio/index.html>
- Observatorio Europeo de Relaciones Industriales (EIRO):

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/index.htm>
- Organización Mundial del Trabajo. Tiempo de Trabajo y Organización del Trabajo. Base de datos del tiempo de trabajo:

<http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/workingtime>

- Puomarqueting.com

<http://www.puomarketing.com/33/4426/marketing-social-corporativo.html>

<http://www.puomarketing.com/33/5001/tic-rsc-aliados-marketing.html>

- QUIT Centro de Estudios Sociológicos Sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo:

<http://quit.uab.es/index.php?lv1=4&lv2=>

- Top Employers España

<http://www.topemployers.es/>

- United Nations Statistics Division:

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/sconcerns/tuse/>

“
a la feina
iguals
”



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

