



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

Universidad de Navarra

CONCILIACIÓN y COMPETITIVIDAD: Políticas y Beneficios

Prof. Dra. NURIA CHINCHILLA

I Congreso Internacional ALARES
Madrid, 20 y 21 de febrero, 2008





EMPRESA

Beneficio de la empresa

El beneficio mide la relación económica de una empresa con su entorno

La unidad mide el estado interno de la empresa y su capacidad de cambio y supervivencia

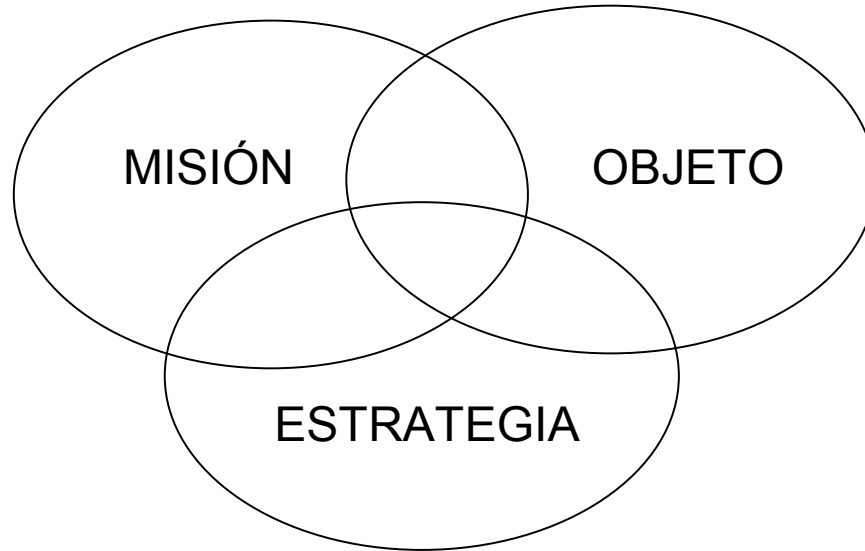
Embudo del diagnóstico empresarial:



Beneficio de la empresa

A veces se piensa tanto en el beneficio que se acaba olvidando que éste es generado a través del ajuste de unas capacidades y de unas necesidades. En una empresa hay que distinguir tres cosas distintas:


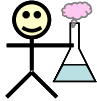

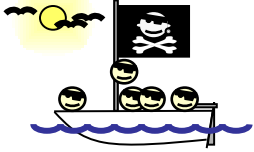
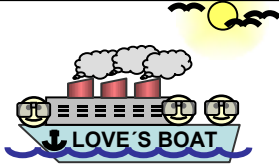

Qué tal satisface necesidades de la gente que se relaciona con la empresa



Qué tal mantiene y desarrolla su capacidad de hacer cosas

Qué tal realiza el proceso de creación de riqueza, es decir, qué valor económico genera a través de ese proceso de creación y consumo

Encaje empleado/ empresa

Tipo de empresa	Motivos dominantes en el empleado		
	 Extrínsecos	 Intrínsecos	 Trascendentes
 Mecanicista	Encaje débil <i>(mientras no me paguen más)</i>	Equilibrio inestable	Rotación
 Psico-social	Equilibrio inestable	Encaje medio <i>(mientras no aparezca un nuevo reto)</i>	Equilibrio inestable
 Antropológica	Rotación	Equilibrio inestable	Encaje sólido <i>(mientras la misión valga la pena)</i>

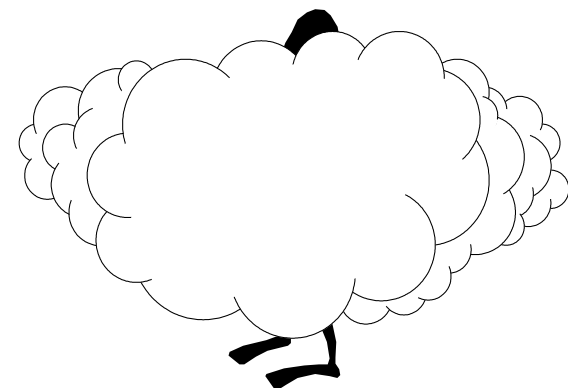


Metodología EFR y paradigmas de empresa

Modelo Organizativos	Concepción y Enfoque de Trabajo - Familia
<p>Mecanicista: Estructura Motivacional de la personas incompleta: solo reconoce Motivos Extrínsecos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepción del trabajo en función del tiempo que dedica el trabajador. • Énfasis en el logro de la Eficacia (resultados medibles). 	<p>La empresa no es responsable de consecuencias de la relación Trabajo-Familia</p>
<p>Psicosociológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Motivacional que reconoce Motivos Extrínsecos e Intrínsecos. • Concepción del trabajo en función del cumplimiento de la tarea por parte del trabajador. • Énfasis en el logro de la Atractividad (satisfacción por realizar una tarea en la que se aprende). 	<p>Las necesidades de conciliar es un problema real que se atiende cuando surge (reactivos)</p>
<p>Antropológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Motivacional completa: reconoce importancia de Motivos Trascendentes. • Concepción del trabajo en función de la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador. • Énfasis en el logro de la Unidad (relación de confianza con la empresa). 	<p>Empresas Familiarmente Responsables (proactivas)</p>

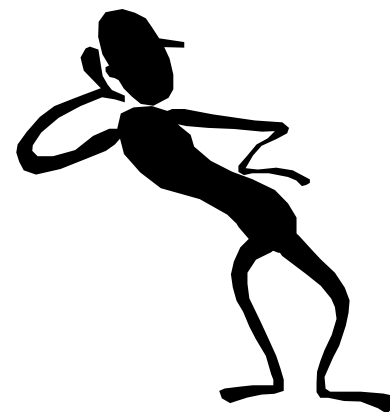
Capacidad destructora de las empresas

- La contaminación de la naturaleza (ecología)
- La contaminación de la sociedad (ecología humana)
- Doble efecto:
 - Social (externo)
 - Empresarial (interno)



Llamada a un nuevo sentido de responsabilidad

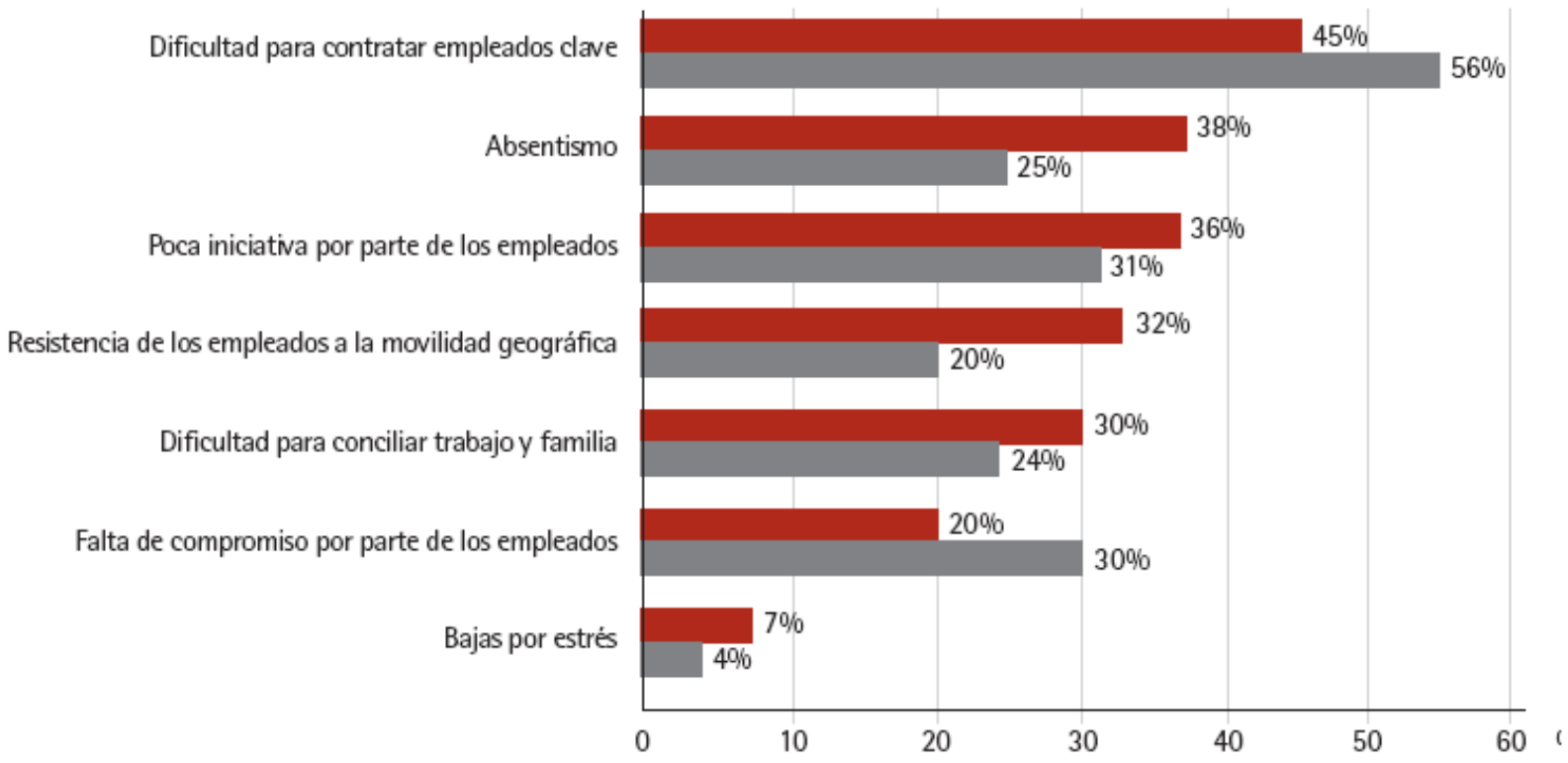
- Gobiernos
 - Marco legislativo y presupuesto
- Empresas
 - Responsabilidad social
 - Oportunidad: ventaja competitiva en el nuevo entorno de pleno empleo
 - Eficiencia interna vs. Aprendizaje negativo
- Individuos: mayor madurez en la toma de decisiones



Problemas en la empresa española

Problemas más relevantes

■ Grandes ■ Pymes



ESPAÑA

Entre 1985-95 nacen 2 mill. menos de personas que la década anterior: 60 % mujeres.

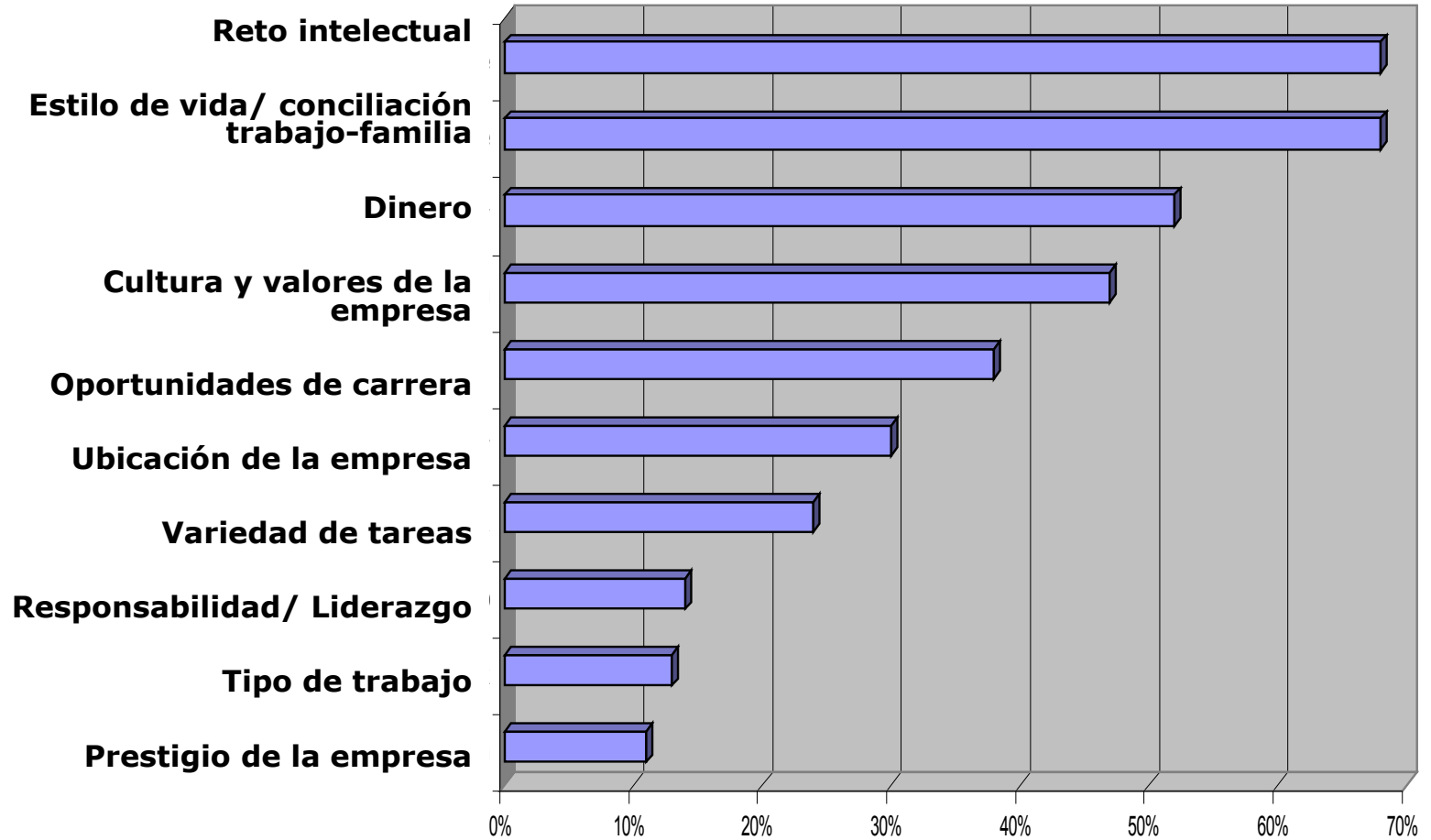
Se emanciparán antes porque, para esa generación, no existirá el fenómeno del paro.

Entre 2006-20, las mujeres españolas en activo de 16 a 20 años habrán perdido 300.000 efectivos y las de 30 a 44 cerca de 200.000.



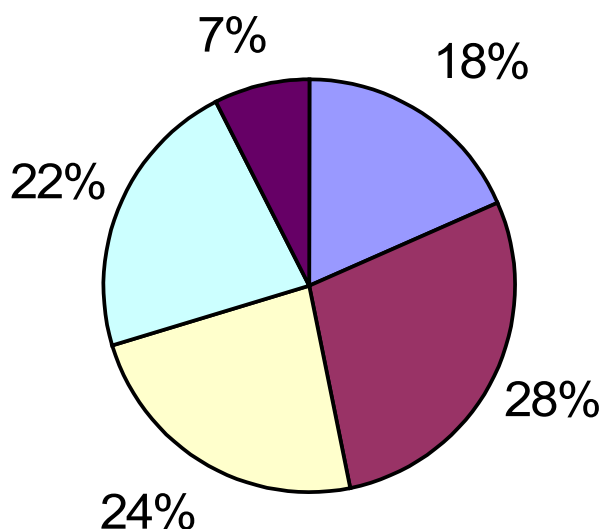
Serios problemas para encontrar talento durante mucho tiempo

Criterios de decisión de los MBAs



Decisión trayectoria profesional

Criterios más relevantes



- Aumento de ingresos
- Equilibrio entre vida personal/familiar y profesional
- Reto del nuevo trabajo
- Promoción profesional
- Opinión del cónyuge/pareja



COMPETITIVIDAD

¿Qué significa Competitividad?

- 1) Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.**
- 2) Competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.**

¿Cómo afrontar la situación actual?

La conciliación trabajo, familia y vida personal marca la diferencia en la batalla por el talento

Plan Integral de Conciliación

Mayor atracción y retención del talento



Mayor Competitividad



Programa Integral de Conciliación

30% de las empresas tienen como responsable del proyecto FR a un directivo a tiempo parcial, a tiempo completo o a un equipo.

18% de las empresas cuentan con un presupuesto específico para el programa de conciliación.

Ventaja competitiva

Las personas son el principal activo de nuestras organizaciones...

y el único factor diferencial de competitividad también cuando ésta se plantea como reducción de costes salariales

**Un bien cada vez más escaso que
hemos de ser capaces de:**

ATRAER,

RETENER,

DESARROLLAR

Y RENTABILIZAR,

si es que queremos permanecer

Competitividad = talento = capacidad x compromiso

La edad de los empleados europeos aumentará durante la próxima década (un 13% en España)

Habrà menos profesionales jóvenes para seleccionar (un 22% menos en nuestro país)

Soluciones:

fomentar más el equilibrio entre vida laboral, familiar y personal

atraer una mano de obra más diversa

hacer un uso flexible del talento disponible

invertir más en formación y desarrollo

mejorar las relaciones de las empresas con las universidades



MODELO EFR

El modelo EFR

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D 13 % Sin Facilitadores Sin cultura Sin Políticas Sin Facilitadores Sin Cultura	A 7 % PIC + Cultura FR
Discrecional	C 50 % Algunas políticas y Prácticas FR Cultura ambivalente	B 30 % Bastantes Políticas y Prácticas FR + PIC Cultura ambivalente

Proceso de cambio

Transición de D a C

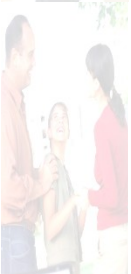
- Introducción de políticas formales
- Transmitir el mensaje sobre conciliación
- Asignar recursos

Transición de C a B

- Identificar las prácticas rígidas
- Ganar el compromiso de directivos y supervisores

Transición de B a A

- Reforzamiento y consolidación iniciativas
- Promover el logro del equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales.



Cultura empresarial en España



HORARIO



	A	B	C	D
Nunca espera que los empleados se lleven trabajo a casa	74%	65%	56%	39%
Anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	53%	23%	6%	0%

TRAYECTORIA



No afecta la trayectoria profesional rechazar promoción por razones familiares	82%	69%	55%	24%
Tienen en cuenta la situación familiar para tomar decisiones	82%	39%	15%	1%

COMPROMISO



Nunca juzga como menos comprometido a quien se beneficia de un permiso	95%	76%	53%	20%
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	65%	25%	9%	1%

Sectores más Flexibles

Servicios:

- Alta rotación
- Alta atraktividad
- El absentismo no se mide como tal: Trabajo por objetivos

Producción:

- Alto % de absentismo
- Baja rotación
- Baja atraktividad



60	Telecomunicaciones			
51	Banca, Finanzas y Seguros		Salud	
50	Administración / Química			
48	Consultoría		Producción o distribución de energía o agua	
46	Industria del software		Alimentos, bebidas y tabacos	
45	Servicio a clientes		Construcción	
44	Industria de Automoción		Publicidad	
42	Madera, papel, artes gráficas	Textil	Distribución	Hostelería
41	Transporte	Ocio	Metalúrgico	Industria Electrónica

Los más flexibles son también más atractivos, están mejor pagados



**INVERSIÓN y
BENEFICIOS**

La flexibilidad del trabajo
no es un beneficio para
los empleados, es una
**asociación estratégica
entre empleados y
empleadores**

(Dra. Ellen Galinsky,
Presidenta del F&W Institute)



CONCILIACIÓN = INVERSIÓN en:

- ✓ Salud
- ✓ Motivación e involucración
- ✓ Favorece el rendimiento y desempeño
- ✓ Retención del talento
- ✓ Tiempo ahorrado para gestiones personales en horario laboral
- ✓ Imagen externa e interna
- ✓ Aumenta la iniciativa e implicación

NO CONCILIACIÓN = COSTE

- Absentismo visible e invisible
- Rotación no deseada
- Bajas por estrés
- Conflictividad laboral
- Resultados de baja calidad
- Mal ambiente laboral
- Productividad/hora trabajada

Impacto Positivo de Programas de Conciliación en las Empresas

COSTE BAJA POR MATERNIDAD - 32% Salario Anual

COSTE BAJA POR ROTACIÓN - 150% Salario Anual

Estudio AT&T

Programa de Asistencia Familiar

Asistencia al **empleado, sus padres, cónyuge e hijos** que vivan en cualquier parte de la geografía nacional

Servicios incluidos:

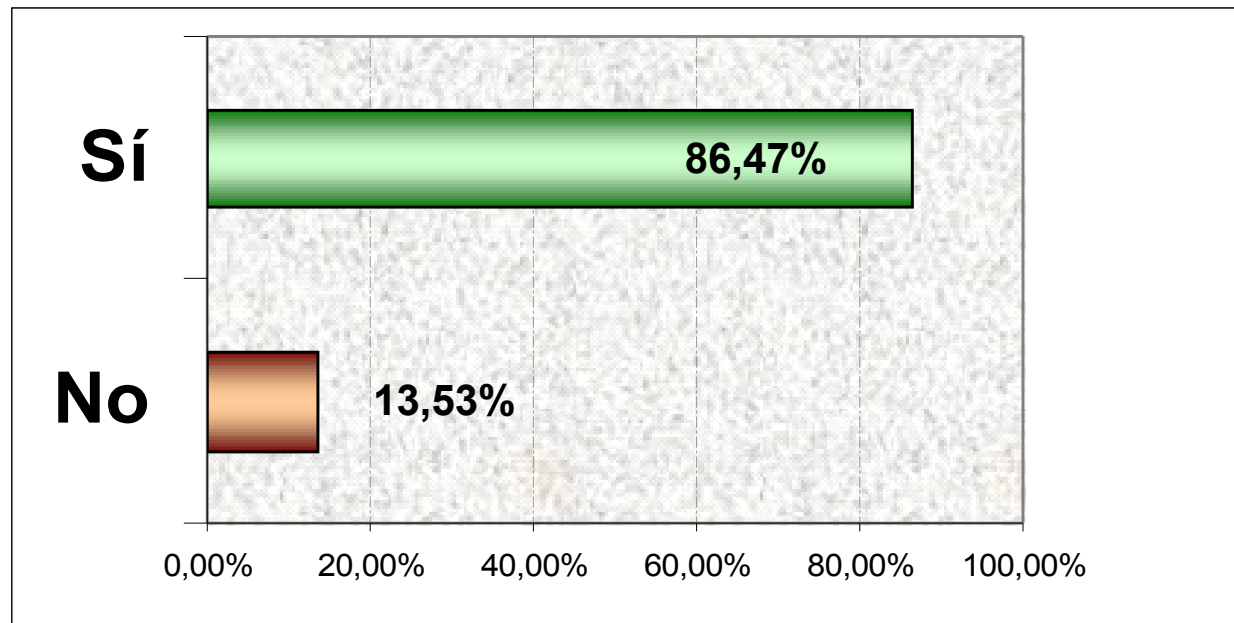
- Ayuda personal a domicilio: primeras 56 horas/año de servicio gratis
- Tratamientos especializados a domicilio y Profesor a Domicilio para niños enfermos: 14 sesiones gratis
- Consultas telefónicas anónimas e ilimitadas a especialistas, gratis: – Médicos, Abogados, Psicólogos, Dietistas y expertos Sociales
- Selección gratis de Personal de asistencia sociosanitaria, de cuidado de niños y de servicio doméstico
- Teleasistencia preventiva 24 horas gratis, fija o móvil, para personas solas en situación de riesgo: niños, mayores, enfermos, posoperados, ...
- Programa "Mejor en Casa" para personas dependientes, gratis
- 2ª Opinión Médica Internacional ante enfermedades graves, gratis

Coste para el empleador de 3-6 euros por empleado/mes

(ALARES)

Productividad

¿Cree que una mejor conciliación laboral ayuda a aumentar la productividad?



Costes de la Conciliación

Para una persona nacida en 1977, los cálculos son:

<p>Sueldo bruto anual: 11.300 euros</p>	<p>Seguridad social y contingencias: 6,35%</p>	<p>CÁLCULO IRPF: 6% Total: 680 euros/año</p>
--	---	---

Financiación Formación

	SALARIAL	SEG. SOCIAL
en horario laboral	6,4 €/h	2,2 €/h

BENEFICIOS FISCALES, AYUDAS, PROMOCIONES

El coste del permiso es financiable en un importe equivalente al salario más las cotizaciones a la Seguridad Social del mismo, con un máx. de 200 hs laborales por persona durante el curso académico (Ej. : $8,6 \text{ €/h} \times 200 = 1722 \text{ €}$)

Excedencias

MEDIDAS	CONCEPTO	SALARIAL	SEG. SOCIAL	BENEFICIOS FISCALES, AYUDAS, PROMOCIONES	
Excedencia de Menos de 3 años para cuidar hijos/ Excedencia de Menos de 1 año para cuidar familiar	Coste del trabajador sustituto (interino) + OTROS: Formación del sustituto	11.300 €/año	Ahorro 2.540 € con la reducción del 95% en CC	Bonificación cuotas SS de 100 €/mes durante 4 años tras la vuelta al trabajo: 4.800 € (si es dentro de los 2 años siguientes a la maternidad)	Los contratos de interinidad tendrán derecho a una reducción en las cotizaciones empresariales a la SS: 95% durante el 1er año de excedencia del trabajador que se sustituye, 60% durante el 2do y 50% durante el 3er año
Baja por maternidad		Coste salarial de nueva contratación: 16 semanas de 40hs., total 640 hs (4100 €)	Coste 0		Bonificación del 100% en las cuotas empresariales SS, incluidas las de AT y EP y en las aportaciones empresariales

Flexibilidad en el tiempo

MEDIDAS DE MEJORA	ESTIMACIÓN INVERSIÓN	BALANCE COSTES/BENEFICIOS
<p>Horario de entrada/salida flexible</p> <p>Jornada intensiva los viernes (recuperando a lo largo de la semana)</p> <p>Posibilidad de reducir el tiempo de comida y adelantar la hora de salida</p> <p>Flexibilidad para la elección de las vacaciones</p>		<p>CORTO PLAZO: Mejora el clima laboral</p> <p>MEDIO PLAZO: Mejora la satisfacción y por lo tanto, el rendimiento.</p> <p>LARGO PLAZO: Mayor compromiso con la empresa = mayor productividad (dirección por objetivos no por horas de presencia)</p>
<p>Jornada intensiva en el período estival (en producción el coste no es proporcional al beneficio en el clima)</p>	<p>INVERSIÓN: Si no se recuperan las horas: $1 \text{ hora} * n^{\circ} \text{ días de duración jornada intensiva} * \text{coste hora} =$</p> <p>SALARIAL: $1\text{h} * 50 \text{ días} * 6,4 \text{ €/h} = 320 \text{ €}$</p> <p>SEG. SOCIAL: $1\text{h} * 50 \text{ días} * 2,2 \text{ €/h} = 110 \text{ €}$</p> <p>COSTE OCULTO: disminución proporcional de la producción (en empresas de servicios esta disminución puede no ser significativo)</p> <p>TOTAL COSTES: 430 € para una jornada intensiva de 50 días de duración y 1 h de reducción por día</p>	<p>Positivo para la empresa, no implica coste y se percibe como un beneficio por el personal.</p>

Flexibilidad en el tiempo

MEDIDAS DE MEJORA	BENEFICIOS FISCALES, AYUDAS, SUBVENCIONES:	BALANCE COSTES/BENEFICIOS
Trabajo a tiempo parcial	Bonificación SS por contratación indefinida a tiempo parcial de determinados colectivos (mujeres, mujeres en los 24 meses post-parto, mayores de 45 años, jóvenes de 16-30 años, desempleados durante al menos 6 meses)	Positivo para la empresa y el personal ya que se satisfacen las necesidades de ambos. Sólo coste de organización del trabajo. En España es poco valorada por el personal por la pérdida del nivel de ingresos que supone.



Flexibilidad en el espacio



MEDIDAS DE MEJORA	ESTIMACIÓN INVERSIÓN	AHORRO
Tele-trabajo	<p>Gestión de RRHH. Trabajo por objetivos.</p> <p>Diseño y desarrollo de una intranet: 60.000 €</p> <p>Servidor Web: 6.000 €. PC y teléfono: 620 €/persona.</p> <p>Firewall: 6.000 €. 90 €/mes persona en gastos teléfono e internet</p> <p>Mantenimiento intranet: 1.500 €/mes</p>	<p>Alquiler oficina, se reducen los gastos de suministros oficina.</p> <p>Mejora de la gestión del tiempo de trabajo/personal.</p> <p>Reducción del absentismo laboral.</p>
Video-conferencia	<p>Inversión inicial: 290 € de elementos físicos.</p> <p>12.000 € de soporte</p> <p>30 €/mes la línea ADSL</p>	<p>Reducción en gastos de viajes, alojamiento y dietas. Reducción del estrés laboral.</p>

Otros servicios y medidas

MEDIDAS DE MEJORA	ESTIMACIÓN INVERSIÓN	BENEFICIOS FISCALES, AYUDAS, SUBVENCIONES
Ticket para guardería	50 €/mes persona	Gasto deducible al 100% del Impuesto de Sociedades y además deducción adicional de la cuota íntegra del 10% del gasto. No cotiza, ni tributa, la utilización de espacios y locales destinados por la empresa a guardería, ni la contratación del servicio con terceros autorizados.
Servicio de guardería	150.000 € para crear unas 20 plazas	Para empresas de gran tamaño y polígonos industriales.
Ayudas para comida/cheque restaurante	5 €/ día laborable persona	Exento de IRPF y no cotiza a la Seguridad Social hasta 7,81 €/ día laborable persona. Constituye un gasto deducible al 100% del Impuesto de Sociedades.

Trabajo para las organizaciones

El ICWF (International Center Work & Family) del IESE, permite realizar un autodiagnóstico de la situación actual de conciliación en cualquier empresa, utilizando el Modelo de Empresa Flexible y Responsable EFR[©], gratuito y on line:



Trabajo para las organizaciones

Tras el autodiagnóstico, se puede hacer un estudio de Benchmarking

Comparativa de la empresa con su sector/ sectores o el mercado completo:

2.- Trabajo a tiempo parcial. El personal puede trabajar media jornada.

XXX: ALGUNOS
Está en línea con el sector que en el 73 % también afirma que esta opción está disponible para "Algunos".

4.- Jornada laboral reducida: Los empleados pueden trabajar menos horas al día, o a la semana, si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.

XXX: NINGUNO
ISS no contempla esta alternativa dentro de sus políticas, comparándose al 7 % que afirma que "Ninguno" de los empujados tiene acceso. Por tanto, es una clara desventaja con el sector.

3.- Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana (Semana laboral comprimida): Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.

XXX: TODOS
Mejora la realidad del sector en el que sólo el 13 % lo tiene disponible para "Todos".

5.- Permiso de maternidad superior a la ley: Las madres pueden quedarse en casa después del periodo de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese periodo. Se les garantiza volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad.

XXX: NINGUNO
Según lo que afirma el sector, ISS esta dentro del 66 % de empresas que no tienen ninguna ventaja al respecto.

Informe Benchmarking XXX 4

4.2. ESTRATEGIA

1.- Las políticas familiarmente responsables... Este punto muestra en qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables

- a) NO ESTÁN EN LA AGENDA: El desarrollo de iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía.
- b) FASE INICIAL: El tema ya forma parte de la agenda y sólo se han implantado algunas políticas.
- c) POCO UTILIZADAS: Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados.
- d) MUY UTILIZADAS: Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, y constantemente se evalúa la implantación de nuevas iniciativas. La utilización de ellas por parte de los empleados es alta.

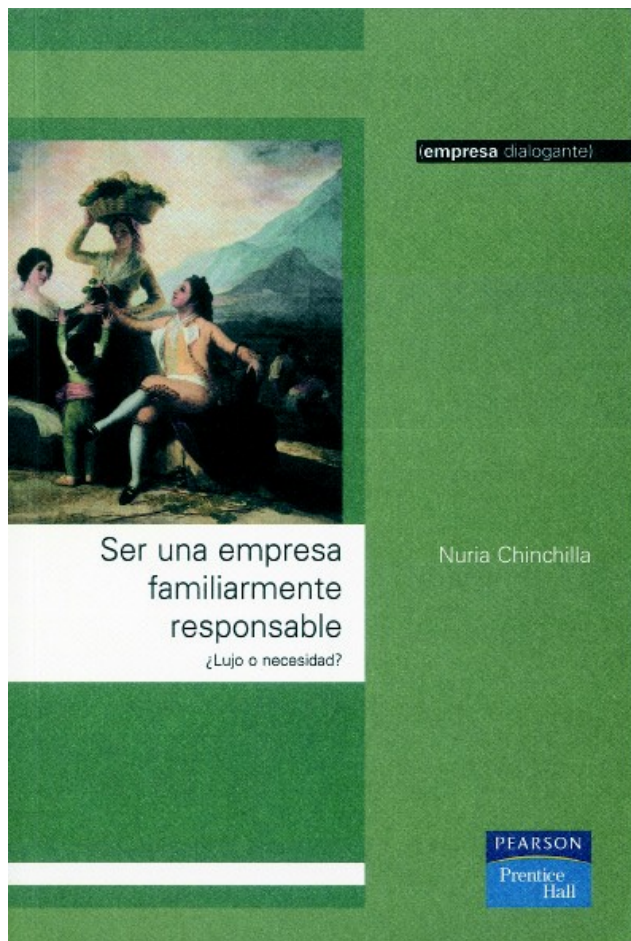
XXX: FASE INICIAL
XXX se compara con el 41 % de la muestra tiene el interés de incorporar políticas de conciliación trabajo - familia, pero no lo ha incluido en su agenda.

2.- Presupuesto para estas políticas: ¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de estas políticas/prácticas?

- a) NINGUNO: No se destina ningún presupuesto.
- b) EVENTUAL: Ocasionalmente se dedican recursos al estudio y el diseño de políticas de conciliación trabajo y familia.
- c) ESPECÍFICO: Existe un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia.
- d) REVISIÓN ANUAL: Cada año, el presupuesto revisa los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables.

XXX: EVENTUAL
XXX al igual que el 40 % de la muestra designa de forma eventual recursos para financiar acciones relacionadas a las políticas de conciliación trabajo - familia. Mejorando la realidad del sector.

BIBLIOGRAFÍA



DUEÑOS DE NUESTRO DESTINO

**CÓMO
CONCILIAR
LA VIDA
PROFESIONAL,
FAMILIAR
Y PERSONAL**

Nuria Chinchilla y Maruja Moragas



Ariel



www.iese.edu/icwf



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

Universidad de Navarra

