



ARHØE Asociación para la Racionalización
de los Horarios Españoles

Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios
Españoles y su Normalización con los demás países de la UE



Por la productividad,
racionalidad
y flexibilidad
en la empresa española

7 casos de éxito según sus protagonistas



ARHØE Asociación para la Racionalización
de los Horarios Españoles

Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios
Españoles y su Normalización con los demás países de la UE

Por la productividad,
racionalidad
y flexibilidad
en la empresa española

7 casos de éxito según sus protagonistas



Índice

Prólogo

D. Ignacio Buqueras y Bach	5
<i>Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea, y de ARHOE</i>	
<i>Autor de "Tiempo al tiempo" (Planeta)</i>	

7 casos de éxito según sus protagonistas

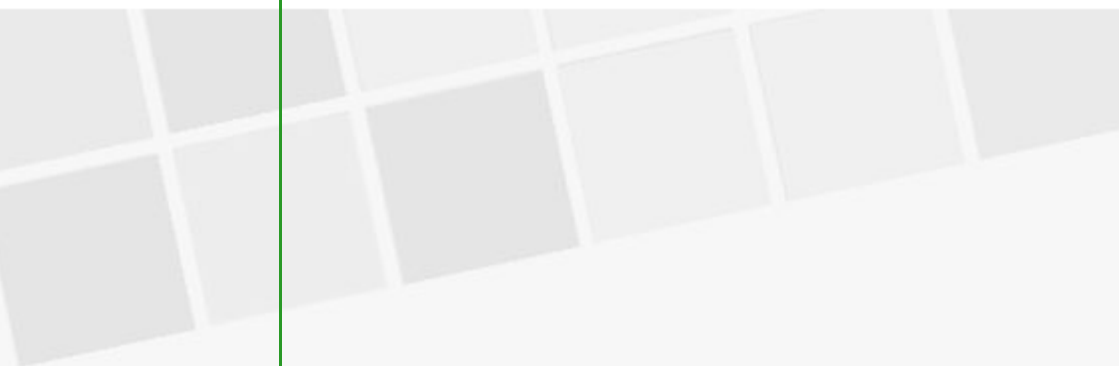
D. Carlos García-Mauriño	9
<i>Presidente de ASEFARMA</i>	
D. José Luis Gómez Alciturri	23
<i>Director General y Director de la División de Recursos Humanos de Banco Santander</i>	
D. José Ignacio Sánchez Galán	39
<i>Presidente de Iberdrola</i>	
D. Isidro Fainé Casas	55
<i>Presidente de La Caixa</i>	
D. Ignacio González Velayos	65
<i>Consejero Delegado de Metro de Madrid</i>	
D. Francisco Martín Frías	77
<i>Presidente de MRW</i>	
D. Stanislas de Saint Louvent	87
<i>Director General de Sodexo</i>	

Memoria de Actividades (2003 - 2011)	101
---	-----

Manifiesto por unos horarios racionales	109
--	-----



Prólogo



D. Ignacio Buqueras y Bach

Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea, y de ARHOE
Autor de "Tiempo al tiempo" (Planeta)



La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles es una entidad sin ánimo de lucro cuyos fines son concienciar a la sociedad sobre el valor del tiempo y la importancia de su gestión, y promover medidas que faciliten una racionalización de los horarios en España, y su normalización con los de los demás países de la Unión Europea.

Nuestro país tiene importantes problemas actualmente y, tal y como reflejan las encuestas, el desempleo encabeza la lista de preocupaciones de los ciudadanos. Desgraciadamente, no solo somos "líderes" en Europa en índices de paro, sino también en baja natalidad, fracaso escolar, separaciones matrimoniales, absentismo laboral, siniestralidad y estrés. Todos ellos derivados de una grave y preocupante asignatura pendiente en nuestro país: unos horarios singulares que nos afectan a todos en la vida diaria, tanto en nuestro ámbito personal y familiar como también en el ámbito laboral y productivo de las empresas.

La necesidad de unos horarios racionales tiene diferentes objetivos y, en ocasiones, su enfoque ha derivado hacia la persona y su situación personal. Todos los seres humanos disponemos del mismo tiempo -86.400 segundos diarios-, y es lo que hagamos en ese periodo temporal lo que nos diferencia a unos y a otros. En el reparto del tiempo de los seres humanos, trabajo, relaciones personales y tiempo libre y descanso, la Comisión Nacional ha sido sensible desde el inicio de su actividad a los diversos factores que hacen que nuestro país, siendo el que más horas dedica al "*periodo temporal trabajo*", sea uno de los más improductivos en Europa. Y es que la necesidad de unos horarios racionales tiene también como

objetivo prioritario aumentar la productividad de las empresas desde una perspectiva de flexibilización horaria y terminar con la *cultura del presentismo*, muy tercermundista. Diferentes países europeos lo comprendieron hace décadas y la cultura del trabajo basada en los objetivos y productividad se ha impuesto a la basada en horas de permanencia en la empresa. Ello ha determinado que los horarios se ajusten a las realidades de las personas y de las empresas, estableciéndose modalidades de trabajo acordes con las realidades personales, y en donde el tiempo adquiere su verdadero valor.

No pretendemos que se trabaje de manera uniforme en todas las empresas españolas. Al contrario, reconocemos que el mundo empresarial del siglo XXI debe de tener múltiples horarios y al mismo tiempo es evidente y acorde con las necesidades del mercado, cada sector ha de tener sus propias peculiaridades.

No pretendemos que se trabaje menos. En un momento de crisis económica profunda, entendemos que la situación no pasa por más horas de trabajo, sino por optimizar el tiempo, e intentar que las horas de trabajo sean productivas. Desgraciadamente, al amparo de determinadas “peculiaridades innatas a nuestro carácter”, hemos asumido actitudes empresariales, profesionales y laborales impropias de los países europeos líderes en productividad y bajo desempleo. Se ha instalado desde hace décadas una cultura basada en el presentismo en el puesto de trabajo que, combinada con otra cultura desafortunada basada en el conformismo, ha hecho que las empresas españolas, integradas por dirección y trabajadores, olviden el necesario compromiso de ambas partes para caminar en la misma dirección. Y entendemos que es un compromiso común en donde se trata no de descargar errores en una u otra parte, sino en buscar de común acuerdo soluciones integradoras basadas en la eficiencia e innovación.

Y de esta necesidad de ejemplificar la posibilidad de hacer las cosas de

forma diferente, nace esta publicación en donde empresas españolas tanto públicas como METRO DE MADRID, como grandes empresas de diferentes sectores como LA CAIXA, SANTANDER E IBERDROLA, han expuesto sus líneas maestras en su forma de entender la empresa en el siglo XXI, y en donde los criterios de innovación, eficiencia y productividad no están reñidas, más bien todo lo contrario, con el desarrollo personal, flexibilidad horaria y, por qué no decirlo, con la creación de empleo y riqueza para España. Y no olvidemos a las pequeñas y medianas empresas que representan casi el 99 % de las empresas de nuestro país (según datos del Directorio Central de Empresas) y que además son las generadoras de casi un 70 % del empleo. ASEFARMA, MRW y SODEXO son ejemplo, y así queremos reconocerlo: con una adecuada combinación de dirección y trabajadores, ser eficaces, productivos y generar empleo con unos horarios racionales es una realidad.

Conscientes de los cambios que se avecinan, les queremos invitar a leer esta publicación en la que siete empresas españolas, hay muchas más por supuesto, ponen de manifiesto que un cambio de mentalidad, una transformación en el hacer las cosas que implique a todos en la empresa no solamente es deseable sino que también es posible. A todos ellos gracias y que sirvan de ejemplo a otros que caminan en la misma dirección.



ASEFARMA
Gestión Dinámica de Farmacias

D. Carlos García-Mauriño

Presidente de ASEFARMA



1. Introducción

Cuando en 2010 la Comunidad de Madrid nos otorgó el distintivo de calidad “Madrid Excelente”, no hizo más que corroborar la filosofía y los valores con los que nació Asefarma hace casi 20 años: crecer y evolucionar conforme a las necesidades de la demanda bajo la que trabajamos, y conforme al desarrollo paralelo del equipo profesional que compone la estructura de nuestra empresa.

Una organización moderna y eficaz necesita tanto de hombres como mujeres trabajando en equipo y respetándose mutuamente. La igualdad entre hombres y mujeres también concierne a los hombres. Es más, es una tarea ineludible que debemos promover e impulsar en la empresa, creando posiciones y medidas que resalten su compromiso con una cultura realmente igualitaria. Todo ello sin olvidar la productividad y eficiencia de las organizaciones. En Asefarma desde nuestra fundación hemos tenido claro que, a medida que pasa el tiempo y a medida que nuestra actividad se desarrolla, se hace necesario poner en práctica medidas para favorecer el equilibrio entre la vida familiar y personal con la vida profesional de nuestros empleados. Y no se trata de cumplir con el concepto de “empresa socialmente responsable”, se trata de *grabar a fuego* en nuestra cultura corporativa la máxima de “a mayor conciliación y facilidades para nuestro equipo, mayor predisposición del mismo ante el trabajo que desempeñamos”.

Hace ya casi 20 años que desarrollamos nuestra actividad de asesoría

global e integral, y desde hace tres, hemos puesto en marcha la Gestión Dinámica de Farmacias, y creemos que además de mostrar una alta efectividad en demanda-respuesta, ofrecemos condiciones de calidad en cuanto a horario, predisposición al trabajo y eficiencia para con nuestros empleados.

2. La empresa

Las necesidades de asesoramiento de las oficinas de farmacia llevaron hace casi 20 años a crear Asefarma S.L. Fundada por Carlos García-Mauriño, la empresa es hoy una compañía de referencia en el área del Asesoramiento y la Gestión Dinámica de Farmacias y, con más de 300 clientes, se ha convertido, poco a poco, en una de las empresas líderes en su sector.

Asefarma ha ido perfilando cada uno de los servicios que ha ofrecido desde el principio a sus clientes hasta lograr convertirse en una asesoría global comprometida en hallar soluciones a los problemas de la actividad profesional que se le planteen al farmacéutico en su día a día. Asefarma mantiene un contacto directo y continuo con sus clientes, a los que informa de las novedades que se dan en todos los ámbitos antes señalados, y cómo afectan tanto a ellos como a su Oficina de Farmacia.

Así, ofrece servicios de asesoramiento integral en las áreas de fiscal, laboral, contable, financiera, aseguradora, jurídica, de consultoría financiera, consultoría dinámica y de transmisión de Oficinas de Farmacia.

El contacto directo y continuo con sus clientes podría ser la nota diferencial de Asefarma con respecto a sus competidores. Sin embargo, sus casi 20 años de experiencia le han ido demostrando que si hay algo que les diferencia de otras compañías de asesoramiento, es el concepto que se tiene de asesoría integral: no basta con rehacer las cuentas de un cliente;

no basta con asesorarle legalmente... hay que ayudarle, además, a crecer, a mejorar y a que cada día sepa buscar las mejores oportunidades en los lugares más recónditos del mercado en el que se mueven.

Con el objetivo de aumentar continuamente el grado de satisfacción de sus clientes, Asefarma ha implantado un *Sistema de Calidad efectivo y capaz según la Norma ISO 9001:2000*, de manera que se compromete a la mejora continua de todas sus actividades para asegurar una buena calidad del servicio ofrecido a sus clientes. Asimismo, cuenta para ello con los medios humanos, técnicos y económicos necesarios que le permiten desarrollar una forma de trabajar y de realizar los procesos internos de una manera efectiva, de modo que cubran sus actividades externas hacia los clientes y les permitan alcanzar los objetivos de calidad propuestos. Igualmente se ha implantado la *marca Madrid Excelente*.

La empresa tiene su sede permanente en la c/ General Arrando, número 11, de Madrid (frente al Colegio de Farmacéuticos de Madrid), así como una delegación en Valencia en la c/ Cirilo Amorós, número 6.

Más de 43 profesionales con alta cualificación y amplia experiencia conforman la plantilla de Asefarma, que estructurada en diversos departamentos (Financiero, Fiscal, Contable, Jurídico, Laboral, Transmisiones de Oficinas de Farmacia, Comunicación y RSC, Consultoría Estratégica), está compuesta por trabajadores que han adquirido un alto grado de especialización en su actividad, derivado del tiempo dedicado a conocer las necesidades del sector en cada uno de los departamentos.

Asimismo, podemos destacar que el 83 % de los trabajadores de la organización son mujeres. Ello no responde, sin embargo, a una medida "estética" sino de puesta en valor de una realidad, la creciente presencia de la mujer en el ámbito formativo propio del objeto de Asefarma, con el principio de igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo y en la promoción profesionales. Y la razón es clara: desde la fundación de

Asefarma hace más de 15 años, se ha tenido claro que el logro de la igualdad real y efectiva en nuestra sociedad precisaba no solo de un compromiso de los “sujetos públicos” sino también de una decidida promoción en la órbita de las relaciones empresariales. Razón por la cual Asefarma ha tratado de llevar a cabo en las políticas relacionadas con los equipos humanos dentro de la organización, tanto en las líneas generales como en los pequeños detalles del día a día.

NÚMERO DE TRABAJADORES: 43	
MUJERES	HOMBRES
35	8



3. Datos del sector

Según datos del Consejo General de Farmacias, en nuestro país hay un total de 21.364 oficinas de farmacia que cubren las necesidades de atención farmacéutica de los españoles. Es más, según explica D. Carlos García-Mauriño, presidente de Asefarma, estas farmacias cubren una doble función para con la población: *“en la atención farmacéutica, hacia la gente que tiene dolencias leves como un resfriado y prefiere no ir al médico. Y, al revés, en las personas que van a la farmacia y el boticario les envía a la consulta”*.

La importancia de este dato radica en que por criterios geográficos y demográficos, el 99 % de la población española dispone de una farmacia en el lugar en el que vive, tal y como marca la ley. Un hecho que nos diferencia de otros países de Europa, y que convierte a España en el país de la UE con menor número de habitantes por farmacia, algo que en cierta manera facilita que el trato con el cliente sea más familiar.

Además, en España, la red de farmacias mediante el servicio de guardias garantiza la disponibilidad del medicamento las 24 horas del día, los 365 días del año.



D. Carlos García-Mauriño en el I Congreso de la Asociación de Emprendedores de la Comunidad de Madrid

El sector farmacéutico es uno de los más estables de la economía española. Emplea a cerca de 80.000 personas en nuestro país y, a diferencia de otros, no sufre las desavenencias del desempleo, constituyendo un verdadero motor de desarrollo rural y urbano.

En cuanto a cifras, este sector factura a las Administraciones cerca de 9.000 millones de euros cada año.

A día de hoy, y desde hace más de 15 años, las necesidades de asesoramiento integral del sector de las Oficinas de Farmacia (y en diversas áreas: contable, fiscal, jurídico, Transmisiones de Oficinas de Farmacia, compraventa...), son cubiertas a través de la multitud de servicios que ofrece una empresa como Asefarma.

4. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

Desde su creación Asefarma ha venido trabajando de forma continuada,

integrando en la propia organización la puesta en práctica de medidas para favorecer el equilibrio entre la vida familiar y personal con la vida profesional de sus empleados, así como la integración de la RSC a través de diferentes formas de colaboración ética-empresarial.

Una de los principales objetivos de Asefarma ha sido aumentar la concienciación interna sobre la necesidad de la conciliación de la vida laboral y la privada, cuyo equilibrio entendemos que se refiere a la tensión entre los ámbitos profesionales y personales, especialmente elevada cuando existen personas dependientes a las que cuidar, ya sean hijos/as, ancianos/as o enfermos/as, unido al cuidado y el mantenimiento del hogar.

Asefarma ha tenido claro desde su fundación que lo primordial para el desarrollo de la empresa y la buena marcha de la misma es el equipo humano que la conforma. Además, entiende y respeta las necesidades familiares que cada uno de sus empleados pueda llegar a tener. Por ello cree necesario adecuar los **horarios de trabajo** a cada uno de ellos, como apoyo a la promoción de la conciliación laboral y familiar: ofreciendo la posibilidad de que el empleado trabaje desde su domicilio, la aplicación de un horario continuado, la reducción de la jornada laboral en el porcentaje que cada uno considere que necesita y adecuado a sus circunstancias personales y familiares, flexibilidad en los horarios de entrada y salida adaptados a las circunstancias personales de cada trabajador, etc. También como medida de conciliación, Asefarma evita cerrar reuniones a última hora o incluso organizar su tradicional “*Team Building*” (fin de semana fuera de las instalaciones, para que todos los empleados creen equipo) en horarios adecuados para que cada uno de ellos no tenga que faltar a sus necesidades familiares y personales.

Asimismo, y en caso de que el trabajador o la trabajadora presente necesidad de baja maternal o paternal, Asefarma facilita que reduzcan su horario laboral en el porcentaje que cada uno de ellos estime necesario. En esta misma circunstancia, la empresa no ha mejorado la ley respecto al

periodo de 16 semanas de permiso por maternidad.

No obstante, se ha resuelto positivamente para todo el colectivo la opción de reducir una hora de horario laboral sin reducción de salario en los supuestos de lactancia de recién nacidos.

5. Metodología de puesta en marcha de medidas anteriores

Desde la Dirección General y el Área de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa, en Asefarma se parte de la obtención de información periódica como un primer paso para conseguir un conocimiento y entendimiento de calidad. A partir de aquí y con los resultados obtenidos, se pueden identificar posibles situaciones de desequilibrio o conflictos y es posible tomar las decisiones adecuadas para superarlos y contribuir a un entorno más favorable para la consecución de los objetivos de la organización.

Este conocimiento permite establecer y poner en funcionamiento acciones comprometidas en todos los niveles de la organización, promoviendo “normas” que impulsen los valores de la perspectiva de género y conciliación laboral y personal de todos los trabajadores de Asefarma.

Así, desde el Departamento de Comunicación y RSC se elaboró en 2009 un cuestionario (que se va actualizando en cada ejercicio) mediante el cual se pretende diagnosticar la implementación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores de Asefarma, haciendo especial incidencia en las medidas puestas en marcha, la flexibilidad de horarios, reducciones de jornada y la detección de necesidades especiales del personal con respecto a sus familias. Reducciones y medidas que son gestionadas directamente con los trabajadores a través de la Dirección y del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.



Jornada Técnica de Asefarma

En base a la información obtenida y de la marcha de la empresa en los últimos años, se pueden señalar los siguientes datos:

- Los principios de género y conciliación están establecidos en organización tanto a nivel de estrategia como de gestión, tal y como aparece en los diferentes planes estratégicos de Asefarma como en el establecimiento de un Área de Comunicación y RSC.
- La existencia de un procedimiento en Asefarma para detectar posibles necesidades especiales de nuestro personal con respecto a sus personas y familias, por el tamaño de la organización, parte del contacto diario con los trabajadores, así como las reuniones de Dirección semanales con los diferentes Departamentos.
- La organización valora y promueve entre el personal el desarrollo de competencias flexibles como valía profesional para relacionarse, comunicarse y desarrollar la capacidad de apoyo y diversificación de tareas, entre otras competencias. Todos los años Asefarma desarrolla durante dos días un *"Team Building"* o reunión fuera de las instalaciones, en horario laboral para no interferir la vida personal y familiar, con el objetivo de compartir, desarrollar e impulsar las competencias del personal.
- Los puestos directivos son 10, de los cuales son, 7 mujeres siendo el

criterio el mérito profesional. De estas 7 personas, 5 son mujeres con hijos de corta edad, no habiendo existido ninguna circunstancia profesional vinculada a este hecho.

- En relación con medidas de promoción de la conciliación familiar y profesional en la línea de disponibilidad horaria, desde la organización se ha establecido: la posibilidad de trabajar desde el domicilio, el horario continuado, reducciones de jornada en el porcentaje que consideres necesario, salida los viernes a las 15:00 h y horario de entrada y salida adaptado a las circunstancias personales de cada trabajador. En los meses de julio, agosto y septiembre el horario es de 8:00 a 15:00 h.

Durante los últimos 4 años, se han producido las bajas maternales que se detallan a continuación:

BAJAS MATERNALES 2007-2010				
AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
1	4	2	2	1

Bajas maternales 2007-2011



Todas estas bajas han tenido posibilidad de reducir el horario de trabajo en el porcentaje que el trabajador considerase oportuno.

Dos de las trabajadoras de contabilidad han solicitado excedencia y ha sido tramitada y, por supuesto, aceptada.

- Asefarma no ha mejorado la ley respecto al periodo de 16 semanas de permiso por maternidad. No obstante, se ha resuelto positivamente para todo el colectivo la opción de reducir una hora de horario laboral sin reducción de salario en los supuestos de lactancia de recién nacidos.
- En el año 2008 hubo un permiso por paternidad, en el cual el padre eligió la opción de acumular sus 15 días en reducción de horario en 4 horas al día durante 30 días porque le resultaba más conveniente esta opción.
- Para finalizar e igualmente importante, Asefarma y su equipo directivo tiene en cuenta y respeta la situación familiar y personal del personal, intentando no interferir en la organización de sus vidas para cumplir sus compromisos y deberes como padres y madres, hijos/as u otros papeles que puedan tener como, por ejemplo, evitando reuniones a última hora.

6. Impacto en términos de productividad de las medidas

Como se ha señalado, desde su nacimiento, en Asefarma existe el convencimiento de que un buen clima laboral revierte en unos buenos resultados al final de cada ejercicio. A través de las medidas de conciliación y de racionalización de horarios puestos en marcha en base a los resultados obtenidos a través de cuestionarios internos, y de las necesidades detectadas en todos y cada uno de sus trabajadores, se ha conseguido solucionar cualquier dificultad presentada en el área de RR. HH. con respecto al tiempo y a la dedicación de los trabajadores de Asefarma.

Los empleados de esta empresa de Gestión Dinámica de Farmacias son

conscientes de que cada uno de ellos es una pieza más del engranaje de Asefarma, de que su opinión cuenta y de que su trabajo es vital para la buena marcha de la empresa.

Esto, irremediablemente, revierte en la cuenta de resultados de la compañía, pues a mejor funcionamiento interno, mejor marcha empresarial. De hecho, y junto a otras medidas empresariales, la rentabilidad de la empresa ha crecido en un 30 % entre el año 2009 y 2011.

Conscientes de que el valor de equipo es un valor al alza, Asefarma ha evolucionado notablemente en la última década. Así, la amplia dedicación y atención al cliente, la especialización e innovación empezó a funcionar, y le hizo crecer: en el año 2004, se inaugura la nueva sede de más de 400 metros cuadrados en General Arrando, 11, donde se encuentra actualmente, y ha ido contratando empleados hasta llegar a los 43 que hoy trabajan en Asefarma, una empresa única en sus servicios y excelencia orientada al cliente.

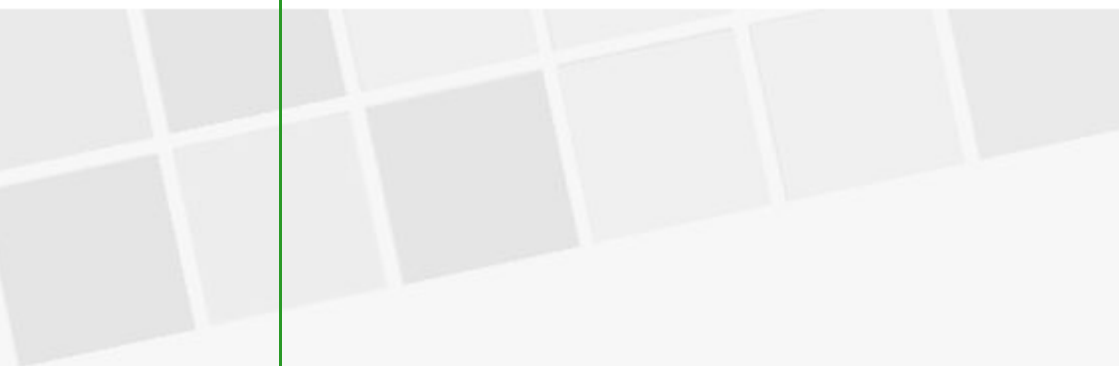
Asimismo, en 2010 fue distinguida por la Comunidad de Madrid con la marca de calidad Madrid Excelente. Además, Asefarma ha implantado y mantiene un sistema de calidad efectivo y capaz de acuerdo con los requisitos de la norma internacional UNE-EN-ISO 9001:2000; ha puesto en práctica (tal y como hemos señalado con anterioridad) medidas para favorecer el equilibrio entre la vida familiar y personal con la vida profesional de sus empleados y ha integrado la RSC en la empresa a través de diferentes formas de colaboración ética empresarial con la Fundación Promenor, la Fundación Vicente Ferrer, la ONG Espacio Solidario.

Por su parte, el Presidente de Asefarma fue galardonado con un accésit de finalista en el Premio Joven Empresario, el 13 de marzo de 2003.

Asefarma ha tenido claro desde su nacimiento que el objetivo clave es ser la empresa líder en su área, la compañía de referencia de las Oficinas de

Farmacia de nuestro país.

Este objetivo, con resultados a largo plazo, tiene su razón de ser en todas y cada una de las acciones llevadas a cabo día a día. Desde su creación Asefarma ha venido trabajando de forma continuada y, actualmente, es una empresa en proceso de expansión que espera y desea seguir creciendo.



D. José Luis Gómez Alciturri

*Director General y Director de la División de Recursos Humanos
de Banco Santander*



1. Introducción

Grupo Santander considera a sus profesionales como una de las fortalezas... su éxito. Por ello, apuesta por un modelo de dirección de personas centrado en el talento, el conocimiento y el compromiso con los valores corporativos. El objetivo es contar con un equipo de profesionales con talento motivados para asumir retos de forma permanente y, más concretamente, asegurar el crecimiento sostenible del Grupo en el presente y también en el futuro.

En este contexto, Santander es consciente de que para atraer y retener el mejor talento, es necesario, cada vez más, facilitar a los profesionales los medios para trabajar y desarrollarse profesionalmente en un entorno estable de bienestar corporativo, aspectos muy valorados hoy en día por las nuevas generaciones.

Por ello, Grupo Santander está firmemente comprometido con sus profesionales.

Declaraciones del Presidente de Banco Santander, D. Emilio Botín:

"Los 170.000 profesionales de Santander en todo el mundo son los que, con su esfuerzo y dedicación, hacen posible que cada día se preste el mejor servicio. Por eso Santander les apoya con políticas y programas específicos que les ayuden a crecer no sólo como profesionales sino también como personas. Nuestro objetivo es atraer y retener el mejor talento y fomentar una cultura corporativa común que actúe de vínculo entre todos los empleados..."

D. Emilio Botín

Memoria Sostenibilidad 2009

“Una adecuada gestión del tiempo mejora la calidad de vida y en Santander tenemos definido como principio de responsabilidad social mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias”

D. Emilio Botín

Testimonio enviado con motivo del IV Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles

Decidida voluntad del Banco para “impulsar medidas de conciliación a fin de configurar un entorno laboral que permita atender más fácilmente las necesidades familiares y personales, manteniendo al mismo tiempo nuestros niveles de productividad y competitividad”.

D. Emilio Botín

Convención de Directivos, Marzo 2007

En definitiva, Santander facilita los medios para el desarrollo profesional y personal de sus profesionales, promueve una cultura a favor de una mayor diversidad de género y desarrolla el liderazgo femenino a través de diversas políticas y medidas pioneras en su sector, como el Plan de Igualdad firmado en 2007, que se reflejaría dos años más tarde en la política Corporativa de Igualdad, o el acuerdo mediante el que Santander se convirtió en la primera entidad bancaria en firmar un acuerdo con los representantes de los trabajadores para el cierre de las oficinas los sábados.

Un reflejo claro de la apuesta de Santander por sus profesionales, una de las claves de su éxito.

2. La empresa

Banco Santander cuenta con más de 150 años de historia en el transcurso de los que ha pasado de ser un pequeño banco regional a pertenecer a uno de los mayores grupos financieros del mundo.

En este tiempo ha alcanzado un excelente posicionamiento, incluso en el actual contexto económico, gracias a un modelo de negocio que demuestra su éxito año tras año y que se basa principalmente:

- En la diversificación geográfica, ostentando una posición de liderazgo en diez mercados principales (España, Portugal, Alemania, Reino Unido, Brasil, México, Argentina, Chile, EE. UU. y Polonia).
- La orientación al cliente, poniéndolo en el centro de toda la actividad del Banco.
- La eficiencia, transformando el ahorro de costes en más valor para clientes y accionistas.
- La fortaleza de capital, siendo uno de los bancos más sólidos del mundo, tanto por la cantidad como por la calidad de los fondos propios.
- Prudencia en riesgos, manteniendo niveles de morosidad y cobertura mejores que la media del sector.
- El equipo humano, formado por el mejor equipo de profesionales a nivel internacional.

Algunos datos destacables (2010):

- Número uno por n.º de accionistas - 3,5 MM.
- Primer banco internacional en remuneración al accionista - 4.999 MM €.
- El banco internacional con mayor número de oficinas - 14.082.
- 178.869 empleados en más de 40 países - 53 % son mujeres.
- 20.000 empleados en Banco Santander España.
- 33.694 empleados del Grupo en España.
- 97,2 MM de clientes.
- Volumen de negocio 1.362.289 MM €.
- 8.181 MM € beneficio neto en 2010 - 4.º del mundo.

3. El sector

A pesar de los retos que ha planteado el peor entorno económico y financiero de las últimas décadas, Grupo Santander ha obtenido excelentes resultados, poniendo de manifiesto la importancia de contar con una actividad recurrente, sostenible y responsable con los accionistas, empleados, clientes y con la sociedad en general.

La situación de crisis internacional ha generado incertidumbre en los mercados financieros y en el ámbito laboral, lo que ha tenido repercusiones adversas en el mercado de trabajo global, como caídas del empleo, cierre de negocios, desempleados de larga duración y otras circunstancias negativas que también han afectado a entidades del sector financiero.

No obstante, en este difícil entorno, el Grupo ha logrado situarse como referente de las entidades financieras internacionales en rentabilidad, solvencia y eficiencia. Y lo ha conseguido gracias a su modelo de negocio orientado fundamentalmente a la banca comercial y que descansa en cinco pilares: orientación comercial, eficiencia, prudencia en los riesgos, fortaleza de capital y diversificación geográfica, así como a su equipo de profesionales.

Estas fortalezas le han permitido mantener buenos resultados en un contexto muy complicado para el sector.

Grupo Santander, mediante una estrategia de reorganización permanente, se ha ido adaptando a las exigencias de un mercado global, competitivo y cambiante, en el que la capacidad de reacción y la flexibilidad para adaptarse y asumir nuevos retos se han convertido en factores claves para el futuro y viabilidad de las empresas.

En este sentido, Santander ha podido reforzar, en plena crisis financiera internacional, su competitividad y posicionarse estratégicamente en los mercados a través de distintas iniciativas, por ejemplo, adquiriendo nuevos negocios.

Todo ello ha contribuido a mejorar su imagen y marca financiera en el mundo, situándole en una posición excelente de cara al futuro próximo.

4. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

En los últimos años Santander ha dado un importante impulso al desarrollo de políticas y medidas de conciliación, a través de diferentes líneas de actuación:

- Fomentando el compromiso de Santander con la sociedad, especialmente a través del apoyo a la educación superior, mediante múltiples acuerdos con Universidades.
- Configurando distintos servicios y políticas orientados a conciliar la vida laboral y personal de nuestros profesionales.
- Desarrollando la Autonomía Colectiva de los interlocutores sociales a través de la negociación colectiva.
- Lanzando un programa de voluntariado corporativo, Voluntarios Santander Comprometidos, que permite involucrar a los profesionales en la acción social del Grupo. En España, por ejemplo, el Banco ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar cuatro horas al mes de su jornada laboral para realizar actividades de voluntariado.

Sostenibilidad

Grupo Santander entiende la sostenibilidad como el compromiso continuo de comportarse de forma correcta y responsable, contribuyendo al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como de la comunidad y sociedad en su conjunto.

En lo que se refiere a conciliación, debe destacarse el compromiso de la Alta Dirección, con un refuerzo en los mensajes institucionales al máximo

nivel sobre la importancia de generar un adecuado equilibrio entre trabajo y familia, y en el papel de directivos para preocuparse de estos aspectos y facilitar una adecuada conciliación a todas las personas de sus equipos.

Este compromiso de los directivos del Banco adquiere una gran relevancia si se tiene en cuenta que los mayores obstáculos a la hora de implantar políticas de conciliación y flexibilidad no están en su aplicación práctica, sino en posibles incomprensiones y resistencias en algunos niveles de las organizaciones, lo que exige cambios y adaptaciones en la cultura empresarial.

En este sentido, cabe destacar los mensajes de la Alta Dirección relativos al compromiso de Grupo Santander con el bienestar de sus profesionales, favoreciendo la conciliación de vida personal y profesional, y facilitando una comunicación activa y recíproca, detallándose estos mensajes en Memorias e Informes de Actividades, distintos mensajes del Presidente, Consejero Delegado, Directores Generales, comunicaciones al personal directivo, Código General de Conducta o manuales de gestión de directivos.

Además, Santander ofrece oportunidades de desarrollo para los cerca de 180.000 profesionales, impulsando el talento a través de programas formativos de referencia, promoviendo la diversidad y facilitando medidas de flexibilización.

Ciudad Grupo Santander en Boadilla del Monte

La Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte (Madrid), es un claro ejemplo de la apuesta del Grupo por el bienestar de sus profesionales, ya que se trata de un entorno saludable, que cuenta diversos servicios dirigidos a mejorar la conciliación.

“La Ciudad Grupo Santander es mucho más que un cambio de oficinas desde el centro de Madrid a la periferia. Es un proyecto tremendamente

ambicioso pionero en España que revolucionará la forma de trabajar en las grandes empresas”, señaló el presidente de Grupo Santander, D. Emilio Botín en la presentación del proyecto de la ciudad financiera.

Efectivamente, la concentración de los Servicios Centrales del Grupo, antes dispersos en 23 edificios singulares repartidos por todo Madrid, en la sede corporativa de Boadilla, ha supuesto:

- La flexibilización en la forma y tiempos de prestación del trabajo: los profesionales cuentan con una flexibilidad de horarios, en la que pueden variar su hora de entrada y salida, establecida normalmente entre las 8:00 y las 19:00 h, ampliar o reducir el tiempo dedicado a la comida, siempre de acuerdo con su responsable y que lo posibiliten las necesidades del servicio.

Esta flexibilidad es la respuesta de la empresa a las necesidades individuales de los empleados. Se trata de mostrar sensibilidad hacia la situación de cada uno y ofrecer alternativas para conciliar sus necesidades personales con los requerimientos del trabajo.

- Por otra parte, el establecimiento de todo un abanico de servicios pensados para ayudar a reducir las cargas del empleado fuera de la empresa, como una escuela infantil, club deportivo, servicios médicos, tienda de conveniencia, peluquería, servicios de restauración, o el Programa de Apoyo al Empleado (PAE), que aporta servicios de gestión de documentos y de asesoramiento especializado para las inquietudes cotidianas, así como apoyo personal y familiar...

Otras sedes y centros de trabajo del Grupo reproducen este modelo en parte o en su totalidad a fin de facilitar la vida personal de sus empleados.

Negociación colectiva

En España, tanto a través del Convenio Colectivo del Sector como vía de

acuerdos de Empresa, en Banco Santander se han articulado medidas de conciliación mediante la negociación colectiva y el diálogo social. Por estas vías, se han conseguido consensos y acuerdos muy relevantes que se concretan en distintas medidas de flexibilidad horaria, de ordenación del tiempo de trabajo y de conciliación de la vida laboral y personal:

- Los tres últimos Convenios Colectivos del sector (2003-2004); (2005-2006) y (2007-2010).
- Acuerdo sobre conciliación de la vida familiar y laboral suscrito por el Banco con la totalidad de las representaciones sindicales el 27 de abril de 2005. Ya establecía una Política de Flexibilidad horaria entre otros aspectos.
- Plan de Igualdad. Firmado con las representaciones sindicales el 8 de octubre de 2007. Cabe destacar que fue el primero del sector financiero y uno de los primeros entre grandes empresas.
- Política Corporativa de Igualdad, aprobada a finales de 2009, con el objetivo de promover la diversidad de género en el Grupo.
- Acuerdo para la libranza de todos los sábados del año en oficinas Universales en la Red Comercial, firmado con las representaciones sindicales el 23 de septiembre de 2009, el cual supuso el cierre de las sucursales de todos los sábados del año, incrementando el horario de trabajo el resto de días laborables, pero manteniendo el régimen de jornada continuada.

Dicho acuerdo establece, además, una “bolsa” de 25 horas anuales, para disfrutar fuera del horario continuado establecido, que ofrece gran flexibilidad y cuyo cumplimiento depende del acuerdo entre el empleado y su supervisor. Los Representantes de los Trabajadores valoraron la posibilidad de que dichas horas se utilicen para actividades formativas. También fue valorada por la Dirección de la Empresa, ya que supone un elemento de flexibilización de la jornada en la medida en que puede dedicarse a actividades laborales ordinarias o de atención de negocio, no pudiendo en ningún caso tener la consideración de horas extraordinarias.

Otro de los aspectos claves de este acuerdo fue la introducción de otro elemento flexibilizador de la jornada: el personal directivo y comercial, en atención a la relación de confianza que implica su nombramiento en el puesto que desempeña, y a la naturaleza y características concurrentes en las funciones desarrolladas, puede distribuir o modificar su tiempo de actividad laboral, con la discrecionalidad y flexibilidad convenientes. El empleado utilizará esta facultad de modo que sean atendidas las necesidades del negocio y su propia autoexigencia en sus obligaciones, el cumplimiento del tiempo de trabajo exigible y la necesaria conciliación de la vida personal y laboral, sin exceder en ningún caso de la duración de la jornada máxima anual establecida en Convenio Colectivo.

Esta previsión marca indudablemente la orientación de la gestión de Recursos Humanos, centrándose en la eficacia, la productividad y la flexibilidad o adaptación permanente a las necesidades del negocio, buscando superar una noción presencial y rígida de la jornada de trabajo y poniendo el foco en la consecución de objetivos, los resultados obtenidos, la adecuada atención a los clientes y a las necesidades del negocio.

En definitiva, un acuerdo que beneficia a ambas partes, empresa y empleados y que se ha convertido en referencia dentro del sector financiero.

Con este hito, calificado de histórico por los interlocutores sociales, Banco Santander dio un paso más para afianzar su apuesta por el equilibrio entre la vida personal y profesional, entendiendo la conciliación como un espacio flexible de compromiso mutuo que se construye entre todos.

5. Metodología de puesta en marcha de medidas anteriores

Desde la perspectiva de relaciones laborales, Santander ha venido manteniendo y reforzando sus compromisos sociales con los empleados y sus representantes legales, fomentando un diálogo social permanente como marco propicio para el entendimiento.

Gracias a ello, ha sido posible la firma de los acuerdos antes mencionados, los cuales han sido alcanzados tras intensos procesos de negociación.

Estos acuerdos son el Plan de Igualdad, firmado el 8 de octubre de 2007; el Acuerdo para la libranza de todos los sábados laborales en la Red Comercial Universal firmado el 23 de septiembre de 2009 y la Política Corporativa de Igualdad aprobada a finales de 2009.

El Plan de Igualdad comenzó a negociarse en febrero de 2008 en el seno de la Comisión de Seguimiento del Acuerdo sobre Conciliación de la vida familiar y laboral del 27 de abril de 2005, firmándose en octubre de 2007 con la mayoría de las Representaciones Sindicales presentes en nuestro Banco (90 %).

Como elementos más relevantes en la toma de conciencia sobre la oportunidad de su elaboración y negociación, cabe resaltar los siguientes:

- En primer lugar, la coyuntura del mercado laboral, con recursos cada vez más escasos, hace necesario que las empresas, a la hora de atraer y retener talento, desarrollen propuestas que incorporen nuevos elementos distintos a la compensación en sentido estricto, que vengan a reforzar el valor de la oferta.
- En segundo lugar, la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral ha llevado consigo una serie de cambios, como la equiparación plena en cuanto al acceso en algunos sectores de actividad, como en el sector de banca, o cambios profundos en la jerarquía de valores, en los

roles desempeñados en el ámbito familiar y en la valoración de la calidad de vida por parte de los empleados. Las empresas se han visto obligadas a considerar esa realidad en sus políticas de RR. HH. (de retribución, desarrollo profesional, de movilidad...) e incluir criterios tendentes a garantizar la igualdad de oportunidades y evitar incurrir en situaciones de discriminación por razón de género.

- En tercer lugar, criterios de responsabilidad corporativa obligan hoy, más que nunca, a actuaciones más éticas, más transparentes, más comprometidas con la sociedad en su conjunto, y, por lo tanto, también con los propios empleados.
- En cuarto lugar, las características del entorno económico y empresarial, con una alta competitividad, internacionalización de la economía y necesidad de adaptarse rápida y flexiblemente a los cambios, exige no solo atraer a los mejores, sino también un alto nivel de entrega, de dedicación, disponibilidad y, por lo tanto, un entorno laboral más flexible que permita a los empleados alcanzar sus aspiraciones personales/profesionales y adaptarse a los cambios.
- En quinto lugar, esta realidad convierte a la gestión de recursos humanos en valor competitivo diferencial, siendo hoy el factor humano, al contrario que hace años, diverso, no sólo atendiendo al factor género, sino también sus procedencias, necesidades...
- En sexto y último lugar, debe destacarse la evolución del marco normativo, tendente a preservar cada vez con mayor intensidad derechos de naturaleza personal y de igualdad de oportunidades así como principios de no discriminación por razón de género.

Todo ello obliga una toma de conciencia en el ámbito empresarial que se refleja, cada vez con mayor intensidad, en la importancia de la Igualdad de Oportunidades, la adecuada gestión de la Diversidad y la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, elementos clave que deben impulsarse proactivamente para contribuir a que los RR. HH. se consoliden como valor diferencial, mejorando, por ejemplo, la productividad o el posicionamiento competitivo como empresa para atraer y retener talento.

El acuerdo alcanzado tuvo excelente acogida y críticas entre los sindicatos firmantes, que valoraron especialmente ser pioneros en el sector y uno de los primeros a nivel general.

Por su parte, el Acuerdo para la libranza de todos los sábados laborales en las oficinas de la Red Comercial, firmado en fecha 19 de septiembre de 2009, da respuesta a una de las reivindicaciones más intensas de los sindicatos en Banco Santander y también a nivel sectorial.

En su negociación, la Dirección de la Empresa y los Representantes de los Trabajadores convinieron una serie de premisas, que se configuraban como requisitos necesarios y determinantes para alcanzar un consenso sobre la materia, las cuales fueron planteadas por la Dirección al inicio del periodo de consultas. Estas premisas fueron las siguientes:

- Acuerdo colectivo de eficacia general, por la vía del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores (modificación sustancial de condiciones).
- Mantenimiento de la jornada máxima anual de 1.700 horas (sin reducción).
- No renuncia a las posibilidades que ofrece el Convenio Colectivo, para adecuaciones horarias motivadas en necesidades de servicio (artículo 25.4 del Convenio Colectivo de Banca).
- Mantenimiento de horarios especiales por los que se regían algunas oficinas por sus especiales características, como oficinas ubicadas en centros comerciales, oficinas de empresas, Ciudad Grupo Santander, etc., u otras que en el futuro se decidiera abrir.
- Circunscribir como horario general de aplicación en oficinas universales, a partir del momento en que se alcanzara el acuerdo, un horario continuado de lunes a viernes, con libranza de todos los sábados del año.
- Reconocimiento de la flexibilidad del personal directivo y comercial.

Finalizadas las negociaciones y alcanzado el acuerdo, fue calificado como “histórico” por parte de las representaciones sindicales, convirtiéndose en referencia en nuestro sector, como ejemplo a seguir por otras entidades de la competencia.

6. Impacto en términos de productividad de las medidas

Aunque parece claro que queda aún camino por recorrer, Banco Santander ha venido evidenciando en los últimos años su acierto en la puesta en marcha de todas estas medidas, favorecedoras de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, todo ello sin perjudicar nuestros niveles de productividad.

Algunos datos que podemos destacar son los siguientes (datos referentes a Banco Santander en España en 2010):

- Aumento de plantilla en casi 100 personas.
- 100 % de nuestros empleados tienen contrato indefinido.
- 38,6 % de mujeres en nuestra plantilla - 27 % en el año 2001.
- 81 % de la plantilla de mujeres pertenece al Grupo Técnico.
- 41 % de la plantilla de mujeres encuadradas en los primeros niveles del Grupo Técnico (I a VI).
- 34 % de nuestras oficinas dirigidas por mujeres.
- Ratio de eficiencia: 43,3.
- Índice de rotación: 0,6

Algunos de los reconocimientos obtenidos en los últimos años:

- Mejor banco para trabajar, según el *ranking* 2011 de MercoPersonas en España.
- Empresa preferida para trabajar por su solidez financiera en los premios Randstad Award 2011.
- Certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR) de la Fundación Másfamilia, otorgado en 2008 y renovado en 2011.
- Distintivo Igualdad en la Empresa 2010 por el Ministerio de Igualdad de España.
- Primer banco, segunda empresa europea y quinta del mundo en el *ranking* El liderazgo en las mejores empresas 2010 de Hay Group y Fortune.

- Quinta mayor empresa del Mundo - Forbes 2010.
- Premio Madrid Empresa Flexible 2009.
- Cuarta marca financiera del Mundo - The Banker 2009.
- Mejor banco del Mundo 2008 - Euromoney.
- Mejor empresa para trabajar - Actualidad Económica 2008.

7. Orientaciones y propuestas de futuro

Banco Santander considera que las empresas tienen un papel fundamental en la promoción de medidas de flexibilidad y, por tanto, tiene que seguir avanzando en este aspecto. No obstante, es preciso recordar que la conciliación de la vida personal y laboral es un trabajo de todos: Administración, empresas y trabajadores y que debe ser entendida desde la responsabilidad, más que desde el estricto cumplimiento de las normas.

La conciliación, así como la igualdad, son y serán conceptos protagonistas en las políticas de recursos humanos de Santander de cara a motivar, atraer y comprometer el mejor talento, puesto que uno de los aspectos más valorado por las nuevas generaciones es desarrollar su vida profesional en entornos laborales que proporcionen auténticas posibilidades de conciliación del trabajo con las necesidades personales.

En esta línea, Banco Santander abrió en 2011 un proceso de escucha permanente a los profesionales a través de diversas encuestas internas y externas.

Así, siguiendo la estela marcada por Santander en países como Brasil, México, Chile o Argentina (primera empresa del *ranking* nacional en 2010), en abril de 2011 se lanzó en España el primer estudio *Great Place to Work*, abierto a la participación del 100 % de los trabajadores del Grupo, con un índice de participación próximo al 50 %. Los resultados, junto con los obtenidos en otros estudios internos como la segunda ola de *Santander eres tú*, lanzada en Argentina, Brasil, Estados Unidos, Portugal y Reino Unido, además de los datos extraídos de *Best Companies for*

Leadership (Hay Group) y Top Companies for Leaders (Hewitt) serán la base de un plan de mejora continua donde la mejora del entorno y calidad del trabajo será uno de los focos centrales.

El objetivo es posicionarse entre las mejores empresas para trabajar tanto en España como en el ámbito internacional, con perspectiva de Grupo.



IBERDROLA

D. José Ignacio Sánchez Galán

Presidente de Iberdrola



1. Introducción

Todos los hombres y mujeres que integran Iberdrola representan el valor máspreciado y la base sobre la que se construye toda nuestra estrategia. Por ello, la persona se encuentra en el centro de cada una de nuestras actuaciones.

Desde Iberdrola, nos hemos propuesto que el objetivo de crecimiento y creación de valor de la Empresa sea siempre compatible con alcanzar el mayor nivel de satisfacción de nuestro equipo humano.

Así, en los últimos años, Iberdrola ha puesto en marcha una serie de medidas pioneras en el ámbito de la conciliación de la vida profesional y familiar, así como de apoyo a la maternidad y paternidad, que han situado a la Compañía a la vanguardia en nuestro país.

Con el objetivo de racionalizar los horarios, en 2007, iniciamos una jornada continuada en la mayoría de las empresas del Grupo, que ha permitido a nuestros empleados disponer de las tardes libres, mejorando además la productividad de la Compañía y reduciendo la probabilidad de accidentalidad “in itinere”.

Nuestra experiencia ha sido tan positiva, que el nuevo convenio de Iberdrola, firmado el pasado 6 de mayo, profundiza en estas medidas introduciendo una mayor flexibilidad en los horarios y las extiende a otras empresas del Grupo en España.

Prueba de nuestro esfuerzo en materia de conciliación es que hemos sido la primera eléctrica española en recibir el certificado de Empresa Familiarmente Responsable, otorgado por la Fundación Másfamilia y respaldado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Pero, además de todo ello, en los últimos años Iberdrola ha seguido trabajando con el objetivo de incrementar la satisfacción de nuestros empleados, y lo hemos hecho potenciando su desarrollo profesional, mediante una formación internacional, de calidad y aplicada a las nuevas tecnologías, que, en 2010, llegó al 95 % de la plantilla, superando el millón de horas formativas.

Personalmente, creo en empresas responsables, sostenibles y que apuestan continuamente por su equipo humano. De igual manera estoy convencido de que el potencial humano de una Compañía es su motor de crecimiento e Iberdrola es un buen ejemplo de ello.

2. La empresa

Iberdrola es una compañía privada de ámbito global, con una experiencia forjada a lo largo de más de 100 años de historia, que cuenta con alrededor de 30.000 empleados repartidos en más de 40 países de cuatro continentes y que da servicio a casi 28 millones de clientes. La compañía cuenta, a cierre del último ejercicio, con una potencia instalada de 44.991 megavatios (MW) a través de un parque de generación equilibrado, de los que 12.532 MW corresponden a fuentes de energía renovables.

Durante la última década, Iberdrola ha vivido un gran proceso de internacionalización, en el que destaca la compra de ScottishPower, en Escocia, de Iberdrola USA, antes Energy East, en Estados Unidos y,

recientemente, la adquisición de la compañía brasileña Elektro. Con esta última operación, Iberdrola ha incorporado 2,2 millones de clientes a los 9,13 millones que ya gestionaba a través de las tres distribuidoras integradas en el *holding* brasileño Neoenergia.

Asimismo, Iberdrola, a través de su filial de renovables, se ha convertido en la compañía líder mundial en energías limpias. A cierre del primer trimestre de 2011, Iberdrola Renovables cuenta con una potencia operativa de 12.584 megavatios.



Sede de Iberdrola en Madrid

3. El sector

El sector energético se enfrenta en todo el mundo a una profunda transformación, debido a la necesidad de dar respuesta a los retos fundamentales de la seguridad de suministro, la sostenibilidad medioambiental y la competitividad.

En el caso de nuestro país, el sector debe hacer frente, además, a sus propias singularidades, como la elevada intensidad energética y alta dependencia del exterior, consecuencia de nuestra condición de “isla

energética”, así como el alejamiento del cumplimiento de los compromisos en materia de reducción de emisiones.

Después de la aprobación, el pasado mes de diciembre, del informe de la Subcomisión de *Análisis de la Estrategia Energética Española para los próximos 25 años* del Congreso de los Diputados, España ha sentado las bases de un nuevo modelo de energía más autosuficiente, competitivo y comprometido con los hábitos de ahorro y eficiencia, basado en un *mix* de producción diversificado, en el que todas las tecnologías son necesarias.

El nuevo modelo apuesta por aumentar la generación renovable a través de las tecnologías más maduras como es el caso de la eólica terrestre y propone una remuneración adecuada para la denominada energía de respaldo, fundamentalmente los ciclos combinados de gas. Asimismo, se expresa la necesidad de aumentar las interconexiones eléctricas y se hace especial hincapié en el desarrollo de proyectos innovadores como las redes inteligentes o la implantación del vehículo eléctrico.

En este contexto, tanto nacional como global, Iberdrola va a seguir ampliando por todo el mundo su parque de generación renovable especialmente energía eólica, en la que la Compañía es líder mundial y a continuar desarrollando grandes proyectos hidráulicos, como los de La Muela, San Esteban y San Pedro en España; Belo Monte, Teles Pires, Dardanelos y Baixo Iguaçu en Brasil; y Alto Tâmega en Portugal. En el área de redes, la Compañía va a apostar fuerte por las redes inteligentes, llevando a cabo proyectos como los que ya están en marcha en Castellón y Bilbao, en España, y Maine, en Estados Unidos. Junto a todo ello, Iberdrola seguirá impulsando iniciativas innovadoras, como las relacionadas con las nuevas tecnologías renovables, energía eólica marina y energía de las olas, principalmente o la implantación del vehículo eléctrico.



Planta eólica Río do Fogo

4. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la Compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

Iberdrola ha apostado por medidas que aúnen la vida personal y profesional, impulsando iniciativas a la **vanguardia de las políticas de Recursos Humanos**. De hecho, la inclusión de novedosas medidas de conciliación y el impulso a la igualdad de oportunidades han sido una constante en la actuación de la compañía en los últimos años.

El conjunto de medidas aplicado por el grupo le ha valido a la empresa distintas distinciones, entre ellas la certificación como **Empresa Familiarmente Responsable**, otorgada por primera vez en mayo de 2006, que marcó un hito en los esfuerzos de la compañía y le permitió convertirse en la primera eléctrica incluida en esta clasificación, y en una de las 12 primeras empresas certificadas del Ibex 35, gracias al **compromiso de la alta dirección** para potenciar las políticas de conciliación en el grupo. Dicha distinción ha sido renovada recientemente, obteniendo la calificación de 'Proactiva'.

Estos modelos son un proceso de gestión orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo. Todos sus elementos (liderazgo, políticas y medidas, objetivos, métodos, etc.) deben estar dirigidos a la propia obtención de resultados. Cada organización determinará el avance o posicionamiento de su compañía.

Dentro de las políticas de conciliación de Iberdrola, existe un Manual de Políticas donde figuran más de 70 prácticas, pero es preciso destacar las siguientes:

- Se abona el **100 % del salario** en las bajas por maternidad/paternidad y en los permisos retribuidos relacionados con dichas situaciones.
- Permiso retribuido de **15 días naturales** antes de la fecha prevista del parto.
- **Ampliación de la reducción de jornada** por lactancia a 45 minutos.
- **Reducción flexible de la jornada** a cinco horas diarias hasta que el niño cumpla 1 año sin reducción de la retribución fija salarial.
- En los casos de reducción de jornada, **Iberdrola ha ampliado en cuatro años la edad de los niños (de 8 a 12)** para tener derecho a acogerse a la reducción de jornada por guarda legal.
- Ampliación de la reserva del puesto de trabajo a tres años en caso de **excedencia tanto para el cuidado de hijos como de un familiar** hasta el segundo grado, pudiendo acceder a formación profesional.
- Jornada de trabajo continuada de **7:15 a 15:30 h**, con flexibilidad de 39 minutos en la entrada y salida.
- **Jornada compacta** para colectivos tradicionalmente sujetos a turnos, jornada partida una semana de las cuatro del mes y el resto en jornada continua. Son grupos de trabajo de ocho personas que de lunes a jueves trabajan de 7:30 a 14:30 h, y los viernes hasta la 13:30 h. Solamente en el mes trabajan dos personas de lunes a jueves de 10:30 a 13:30 y de 14:30 a 19:30. Es decir, en el mes, solo trabajan en jornada partida cuatro días. Esto es un ejemplo de que la conciliación es posible

con un poco imaginación y sin dejar de lado el negocio, ya que el tiempo de presencia para el cliente es de 7:30 a 19:30.

Por otro lado, el Consejo de Administración de Iberdrola ha aprobado la Política de Conciliación de la Vida Personal y Laboral e Igualdad de Oportunidades.

Dentro de los hitos en esta materia y cumpliendo con el Plan de Acción se han realizado, entre otras, las siguientes acciones:

1. Elaboración de una **encuesta** sobre el grado de conocimiento, satisfacción de las medidas de conciliación (de la misma se ha concluido que el 87,6 % de los empleados valoran muy positivamente las medidas).
2. Se ha constituido un Comité a nivel empresarial de **vigilancia del cumplimiento** de las medidas de Conciliación e igualdad de oportunidades.
3. Se ha puesto en marcha un **Plan de Formación** que incluye un curso on-line en materia de conciliación e igualdad del grupo Iberdrola y una formación específica para los directivos.
4. Realización de manera voluntaria del **Diagnóstico de Igualdad**.
5. Aprobado el **Plan de Igualdad** del grupo, por el que la empresa se compromete a velar por que no exista ningún tipo de discriminación e intenta aportar soluciones ante uno de los problemas más graves que afectan a la sociedad, como es la violencia de género y los casos de acoso.

Estas dos últimas medidas han sido valoradas de forma excelente por los empleados y han permitido a la empresa **incrementar la productividad en 500.000 horas anuales** y reducir los índices de **accidentalidad y absentismo** un 10 %.

Dentro del grupo Iberdrola también se han determinado otros horarios

flexibles unidos al negocio, como es el caso del horario de **Iberdrola Ingeniería**, que permite ampliar flexibilidad en la entrada (dos horas), en los tiempos de comida (de 30 minutos a 2 horas) y en la salida.

Al mismo tiempo da la posibilidad al empleado/a, una vez cumplida la jornada diaria de presencia obligatoria (5 horas de lunes a jueves en jornada de invierno, y 3 horas y media los viernes de esta misma jornada y en la de verano), de distribuir la realización del resto de horas hasta alcanzar el cómputo mensual según estime oportuno. Se establece una jornada partida para el horario de invierno (lunes a jueves) y jornada continuada para el horario de verano (01/06 a 16/09) y los viernes del horario de invierno.

En esta empresa también se ha implantado el **teletrabajo**, mediante un sistema mixto, flexible y reversible al que pueden optar todos los empleados/as que cumplan un mínimo periodo de antigüedad en la empresa, que hayan tenido buenos resultados en sus valoraciones, que acrediten una necesidad conciliatoria, y que cumplan tanto con las competencias profesionales y personales que avalen su acogimiento al sistema.

Debemos destacar con carácter general la existencia de un sistema denominado **“Plan de optimización de la retribución”** o **“Plan de Compensación Flexible”**, a través del cual el empleado/a, recibe una dotación por parte de la empresa que puede destinar a la compra de productos que ayuden a la mejora de la conciliación (entre otros) como pueden ser la compra de ticket guardería, formación, transporte, etc.

Otra de las acciones acometidas y vinculadas con el mundo de la discapacidad ha sido la implantación del **“Plan Familia de Iberdrola”**. El Plan está dirigido a los familiares dependientes de primer grado (hijos, cónyuge y padres en edad laboral) con una discapacidad igual o superior al

33 % certificada. El objetivo de este proyecto es proporcionar a los familiares de los empleados de la compañía, con algún tipo de discapacidad, una verdadera integración laboral.



Recarga de vehículo eléctrico

5. Metodología de puesta en marcha de medidas anteriores

Es claro que el avance económico de un país, en ocasiones, condiciona el **proyecto de vida** de las personas. Es por ello que las nuevas estrategias políticas pretenden constituir una economía basada en el conocimiento capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Este conflicto tiene consecuencias negativas para ambas partes. En el caso de las empresas se traduce en estrés, ansiedad, además de insatisfacción laboral, menor rendimiento, absentismo laboral, alta rotación de personal, menor productividad, etc. En el ámbito personal se traduce en múltiples deficiencias, tales como descenso de natalidad, deterioro de la educación de los menores y falta de cuidado a los mayores dependientes.

Los responsables de la **Dirección de Personas** deben ser conscientes que el salario emocional, definido como calidad de vida, es hoy en día uno de los aspectos esenciales de la retención del talento y mejora de la gestión de la organización mejorando aspectos esenciales como la productividad.

Las empresas deben adaptarse a la realidad social e Iberdrola ya en el año 2002, decidió comprometerse con los retos de la sociedad, poniendo en práctica diversas medidas de conciliación y propiciando indirectamente la igualdad de oportunidades.

Demostrando la **posición de liderazgo** en esta materia, la alta dirección es consciente de que el profesional debe adaptar su trabajo y sus responsabilidades personales, por lo que apuesta por las mejoras que se pueden obtener de adecuar ambas situaciones y asume, entre otros, el compromiso de certificarse como Empresa Familiarmente Responsable. En mayo 2006 se certifica como EFR, dentro de las doce empresas certificadas y la primera eléctrica.

Al iniciar el proceso Iberdrola le dio un **valor de conjunto** con un impacto tanto interno como externo, todo ello bajo un modelo de gestión que supone un esfuerzo y que, a su vez, es controlado por un grupo de auditores externos.

Ello ha contribuido a la implantación de un verdadero modelo de gestión orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo. Todos sus elementos (liderazgo, políticas y medidas, objetivos, métodos, etc.) en esta materia deben estar dirigidos a la propia obtención de resultados.

En este proyecto, liderado por la Dirección de Recursos Humanos del Grupo Iberdrola-Proyectos Sociales, han participado distintas organizaciones en el ámbito transversal, pero existen otros grupos de interés que han participado en esta práctica.

En las charlas presenciales los trabajadores se han mostrado muy participativos y colaboradores. En las encuestas también han valorado la satisfacción y consideran que no existen obstáculos a la hora del desarrollo profesional, ni en la retribución por motivo de género o por acogerse a medidas de conciliación.

Por su parte, los sindicatos se han posicionado muy positivamente en las distintas reuniones informativas, apoyando cuantas iniciativas ha tomado la compañía en este ámbito.

6. Impacto en términos de productividad de las medidas

En cuanto al impacto que la aplicación de estas medidas ha supuesto en Iberdrola, se deben destacar los siguientes aspectos:

Reputación Corporativa

Dentro del Comité de Reputación de la compañía, en el año 2006, se observaba cómo dentro de los índices relacionados con las personas no se tenía una posición acorde con los esfuerzos realizados. Hoy Iberdrola puede decir que en Merco Personas se encuentra dentro del “Top 10 de mejores empresas para trabajar”, y que durante los dos últimos ejercicios es la tercera compañía considerada como “mejor empresa preferida para trabajar”, mientras que los dos años anteriores se situaba en la novena posición y partía de la decimosegunda.

Atracción del talento

Iberdrola apuesta por atraer el talento -femenino o masculino- sensible a la conciliación. Hoy las empresas quieren captar lógicamente a los mejores, pero las preferencias de los nuevos candidatos han variado. Desde que Iberdrola apostó por este ámbito, se ha incrementado un 25 % la recepción de CV, y para ello se han establecido mecanismos que

permiten diferenciar si los CV quieren trabajar en la compañía, además de por otras circunstancias, por su gestión orientada a personas.

Clima laboral

Otro de los factores a valorar es la mejora del clima laboral. Como consecuencia del modelo de gestión, en las encuestas recientes la valoración por parte de los empleados ha situado en un 88 % el grado de satisfacción y percepción de las medidas de conciliación. En 2009 Iberdrola renovó su certificado como Empresa Familiarmente Responsable, siendo nuevamente auditada por Lloyds's Register Quality Assurance, auditora de reconocido prestigio. Dentro del informe se concluye que Iberdrola es una empresa que cuenta no solo con todos los procedimientos, objetivos, políticas, etc. sino que verdaderamente aplica el contenido de los mismos. Además, destacan el orgullo de pertenencia absoluto de los profesionales del Grupo.

Grado de compromiso

En el marco del Plan Estratégico 2008-2010 de Iberdrola, la Dirección ha considerado necesario poner en marcha un estudio cuyo objetivo es conocer la percepción de los empleados respecto a su trabajo y la empresa a la que pertenecen, obtener el grado de motivación, involucración y compromiso con la organización.

La compañía ha observado que la implicación y el compromiso se sitúan en el 80 %. Hoy en día donde todos los estudios reflejan una crisis del compromiso podemos decir que hemos hecho bien las cosas.

Mejoras del absentismo

Con respecto al absentismo, es preciso recordar que su medición tiene muchas matizaciones y evidentemente el absentismo presencial no se mide. Lo cierto es que el orgullo de pertenencia a la compañía y esa

empatía con la misma, gracias a estos beneficios, hace que estas horas (algo que no puedes medir), sean más productivas. Por otro lado, se reducen los accidentes porque en las jornadas largas lógicamente la gente está más cansada. La pausa del mediodía, las comidas se hacen largas y pesadas con tiempo de espera en los restaurantes, el ir y venir al trabajo... Esto, que es algo evidente, en Iberdrola está contrastado. Se ha reducido el índice de siniestralidad de los accidentes y además el número de días de baja de los mismos.

La compañía ha realizado un estudio de accidentalidad y de absentismo sanitario, comparando los dos años posteriores en los que se había implantado las nuevas jornadas con el mismo periodo inmediatamente anterior, y los resultados son impresionantes: los accidentes con baja han descendido un 24 %, los accidentes sin baja un 10 % y sorprendentemente los días perdidos por este motivo habían descendido un 37 %.

7. Orientaciones y propuestas de futuro

De acuerdo a sus **valores y su cultura empresarial**, Iberdrola continuará apostando en el futuro por la satisfacción de su equipo y generando así orgullo de pertenencia, al tiempo que se asegura la **retención del talento** de todas las personas que han hecho posible que la compañía pase a ser una de las cinco primeras eléctricas del mundo. En este sentido, Iberdrola ha dado ya importantes pasos en lo que se refiere a sus políticas horarias, ya que en noviembre de 2007 se convirtió en la primera empresa del Ibex 35 en aplicar la jornada continuada durante todo el año, medida que afectaba a un colectivo de unos 7.300 trabajadores.

Con la reciente aprobación del **V Convenio Colectivo de Iberdrola Grupo**, la alta dirección de la compañía ha vuelto a poner de manifiesto su compromiso con la racionalización de horarios y la conciliación de la vida laboral y personal, ya que, a partir de ahora, los equipos de las filiales **Iberdrola Renovables e Iomsa** se beneficiarán también de la jornada

continuada. En total, tras la aprobación del V Convenio Colectivo, 9.000 profesionales tendrán un horario de 7:15 a 15:30 h, con 39 minutos de flexibilidad en la hora de entrada y de salida.

Los efectos positivos de la racionalización horaria han sido más que comprobados por Iberdrola. Desde que se puso en marcha la jornada continuada en 2007 se han ganado **500.000 horas anuales de productividad**, con lo que Iberdrola puede ser un espejo en el que se miren muchas otras compañías para convencerse de que esta es una de futuro con multitud de ventajas. No solo la mejora de la productividad, sino aspectos como el orgullo de pertenencia, el compromiso con los objetivos comunes del grupo y la retención del talento son valores fundamentales para la buena marcha de la empresa, que se ven claramente reforzados con este tipo de políticas.



D. Isidro Fainé Casas

Presidente de La Caixa



1. Introducción

A qué dedicamos el tiempo es, en definitiva, a qué dedicamos la vida. De ahí la importancia de orientar adecuadamente nuestras actividades, tanto en el ámbito profesional como en otros entornos. En “la Caixa” somos muy conscientes de ello y nos guía una noble misión inequívoca de retorno a la sociedad en forma de servicios financieros prestados y programas de nuestra Obra Social.

Una orientación que va acompañada de una cultura de la eficacia y de la eficiencia. O dicho de otro modo, de orientación al logro de nuestros retos al menor coste posible. No es casualidad que la innovación acompañe siempre nuestros procesos de mejora en la prestación de los servicios que ofrecemos a los clientes. Innovamos en tecnología, en producto y en el desarrollo de los negocios.

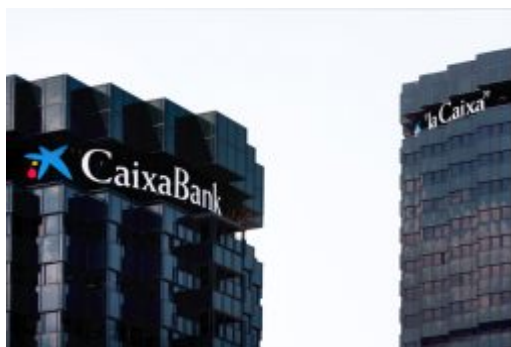
Además, somos conscientes de que sin el factor humano todo esto no tendría mucho sentido. Más de 25.000 personas están volcadas día a día en el negocio bancario de “la Caixa”, y el 93 % de estos profesionales lo hace directamente en la red comercial, es decir, dedican sus esfuerzos y su tiempo a ver clientes, para ajustar mejor nuestra oferta a sus necesidades específicas. Claro que, de clientes, hay de muchos tipos. Y no es lo mismo hablar con el gerente de una pyme, un particular o un autónomo, por poner algún ejemplo.

Por ello entendemos que nuestra obligación, y nuestra vocación, es

adaptarnos a sus necesidades y posibilidades. Y en muchas ocasiones no es suficiente con la franja horaria oficial de apertura al público de nuestras 5.000 oficinas. De ahí que la flexibilidad horaria de nuestros gestores de clientes, y por ende de toda la plantilla, tienda cada vez más a flexibilizarse para adecuarse, tanto a los requerimientos del cliente como a las necesidades de orden personal y familiar.

2. Datos de la empresa

CaixaBank, el banco a través del cual la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ejerce su actividad financiera, agrupa también el negocio asegurador y las participaciones en los bancos internacionales y en Telefónica y Repsol del Grupo “la Caixa”. El banco tiene la misma filosofía que “la Caixa” y mantiene la marca y la vocación de servicio al cliente.



CaixaBank es líder en banca minorista en el mercado español y cuenta con una amplia red de más de 5.200 oficinas, cerca de 8.000 cajeros automáticos, una plantilla de más de 25.000 empleados y 10,5 millones de clientes. El banco tiene un volumen total de negocio bancario superior a los 430.000 millones de euros.

3. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

El marco legal, la normativa laboral y los acuerdos laborales vigentes establecen los límites dentro de los cuales se desarrollan y aplican las políticas y criterios de gestión del tiempo y del esfuerzo del personal de la entidad. Aunque más allá de este entorno, está la propia cultura y valores de la entidad.

Desde hace décadas que esta cultura se basa en varios pilares, el primero de los cuales es la responsabilidad individual de cada profesional para sacar adelante sus retos y sus proyectos; el segundo es la cultura de acuerdos laborales por consenso con los representantes sindicales; y por último, aunque no menos importante, está la ejemplaridad del equipo directivo.



Como resultado de todo ello tenemos una cultura con un alto nivel de autoexigencia, unos criterios de gestión de personas extremadamente celosos con el respeto a las necesidades personales y familiares puntuales de todos y cada una de las personas que forman parte de la plantilla, y un amplio abanico de medidas a las que acogerse en cada situación concreta tipificada.

En este sentido ya en el año 2007 se firmó un primer protocolo de conciliación que sigue vigente, y que contempla medidas concretas para regular la dedicación especial derivada de la atención de personas dependientes. Al cabo de unos años, en la primavera de 2011, se firmó el Plan de Igualdad, que incide de forma más directa en las bases para garantizar la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de los trabajadores, previniendo cualquier posible discriminación por motivo de género.

La traducción de este elenco de medidas se observa en una realidad horaria diversa y en una clara tendencia a la flexibilización de las entradas y salidas del puesto. Este concepto también se ve reforzado por el hecho de que, progresivamente, cada vez más puestos de trabajo se acogen al concepto formal de flexibilidad incentivada, quedando así al margen de las rigideces que aún muestra el convenio colectivo sectorial y la aplicación estricta del cual representa, a este nivel, un freno en esta tendencia a la flexibilización. Así, en la actualidad, más del 50 % de la plantilla disfruta del concepto formal de flexibilidad horaria y que se aplica, según los casos, como respuesta a necesidades del cliente, de la entidad o del propio profesional.

En cuanto al tema de las reuniones, uno de los ladrones de tiempo junto al abusivo uso del e-mail, también se ha avanzado mucho. El primer aspecto a tener en cuenta es el tema de los soportes de la documentación. Con el uso creciente de las webs de trabajo por áreas temáticas y organizativas, o de la plataforma de e-learning Virt@ula, los documentos de apoyo de la mayoría de reuniones y sesiones de trabajo se encuentran a disposición de los participantes en formato electrónico, un dato que resuelve con eficiencia de tiempo y recursos el acceso a la información.

Por otro lado, el uso de la videoconferencia, la *conference-call*, el *liven meeting*, los foros on-line y otros formatos de reunión virtual están aportando nuevas posibilidades de ahorro de tiempo en desplazamientos

y mejorando la eficiencia en el proceso de comunicación interna. También hay que decir que su uso no es generalizado y que las unidades organizativas más pioneras en la implantación de estos métodos van generando buenas prácticas extensibles al resto de la organización.

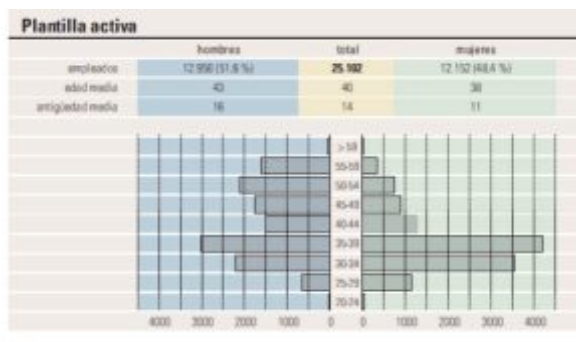
A menudo se escucha que una de las formas de luchar contra la crisis es trabajar más. En la cultura de “la Caixa” hay que añadir la palabra ‘mejor’. De poco serviría trabajar más sin el reto permanente de hacerlo mejor, de forma más eficiente, innovando en la implantación de los recursos tecnológicos disponibles para que las personas puedan seguir liberando tiempo de menor valor añadido para dedicarlo a lo esencial para el desarrollo de sus responsabilidades profesionales y personales. En otras palabras, en “la Caixa” apostamos por el tiempo de calidad.

4. Metodología de puesta en marcha de medidas anteriores

Se puede diferenciar entre medidas de obligado cumplimiento y otras que son recursos disponibles a favor de un cambio cultural hacia una mejor eficiencia en el uso del tiempo-trabajo.

Entre las primeras, se encuentran las opciones que dispone cualquier empleado de disfrute de permisos especiales en caso de tener a su cuidado personas dependientes (hijos, hijas, padres y madres). Su aplicación es inmediata en caso de optar a ellos, porque su regulación se ha incorporado a los usos de regulación laboral interna y funcionan como mecanismos automáticos. Por parte de la empresa, en ocasiones puntuales, esto ha podido ocasionar escenarios singulares por acumulación sincrónica de maternidades en una misma unidad de negocio. Hay que destacar que en estas circunstancias el esfuerzo empresarial de gestionar eficientemente las plantillas se ha visto complementado por el compromiso y la implicación de las personas que trabajan en esta entidad. La coincidencia

de ambas voluntades ha hecho posible que en ningún caso se viese mermado el nivel de servicio prestado, porque el sentido común y de corresponsabilidad ha prevalecido en todo momento.



Si nos referimos a los medios que la empresa va poniendo a disposición de la plantilla para minimizar el tiempo dedicado a desplazamientos y reuniones presenciales, las variables son otras. En primer lugar, hay que tener en cuenta la actitud del equipo directivo ante el cambio y ante la incorporación de nuevos métodos y nuevas tecnologías de trabajo. Para poner un ejemplo concreto: todos los directores y directoras de área de negocio tienen la posibilidad de convocar sesiones de trabajo on-line con sus 25 directores de oficina. Sin embargo, no todos lo utilizan habitualmente. En temas de este tipo la empresa respeta la autonomía de cada responsable o mánager para organizar su trabajo como mejor crea conveniente, a la vez que divulga las buenas prácticas de los más pioneros en la implantación de métodos avanzados.

En cuanto a los sindicatos, hay que decir que este es uno de sus temas favoritos, porque se entiende que forma parte de la defensa de los intereses de los trabajadores. En líneas generales, promueven acuerdos que tienden a poner límites claros en lo que se refiere a derechos, deberes y contrapartidas. Se sientan muy a menudo con representantes de la

entidad en las reuniones de seguimiento establecidas en casi todos los pactos laborales.

5. Impactos de las medidas en términos de productividad

Uno de los indicadores que vienen mejorando de forma notable en los últimos años es el ratio de eficiencia. Y los resultados positivos obtenidos por la fuerza de trabajo es uno de los factores que más inciden en este cálculo. Tampoco hay que olvidar que la progresiva mecanización de las tareas de valor añadido en la relación con el cliente se ha traducido en un mayor uso de los sistemas de autoservicio, tanto en la zona de cajeros automáticos de las oficinas como a través de los servicios de banca a través de internet y de telefonía móvil.

Por otro lado, en el año 2010 se llevó a cabo la fusión por integración de Caixa Girona, con un escrupuloso respeto por el mantenimiento del empleo siendo, hoy por hoy, una operación ejemplar. La rotación en “la Caixa” es inapreciable, y uno de los motivos de atracción de talento y posterior incorporación es precisamente su prestigio en el ámbito de la gestión de personas. El orgullo de marca, el sentimiento de pertenencia y la identificación con la misión y con los proyectos que se ponen en marcha en pos de ella son las claves del éxito de la entidad, que basa su estrategia en el compromiso de cada uno de sus profesionales colaboradores.

6. Orientaciones y propuestas de futuro

Seguramente hay tópicos a romper. Y uno de ellos es la flagrante separación entre tiempo laboral y tiempo personal. ¿Quién no piensa en cómo resolver un tema profesional estando en su casa? ¿O quién no atiende un tema personal dentro de su horario laboral? Esta flexibilidad

por ambas partes es la que nos lleva a pronosticar que el necesario equilibrio que las personas requerimos en el uso de nuestros tiempos para sentirnos realizados para superar la rigidez en los horarios que, vista en perspectiva, es más propia de la era industrial que de la era del conocimiento, en la que pretendemos estar instalados.



Una de las partes de la organización con gran responsabilidad sobre la aplicación de los nuevos criterios y tendencias son las personas con responsabilidades directivas. Su ejemplaridad es la primera piedra de esta cultura, porque en ella se verán reflejados los equipos. Las tendencias de una empresa como la nuestra, que da servicio a más de 10 millones de clientes, debe tener en cuenta las tendencias sociales, y así lo hace a través de la flexibilización de la prestación de sus servicios, proponiendo constantemente las nuevas posibilidades que nos van brindando las aplicaciones de las nuevas TIC.



D. Ignacio González Velayos

Consejero Delegado de Metro de Madrid



1. Introducción

La habitabilidad y movilidad en las grandes metrópolis es uno de los grandes retos no ya del futuro, sino del presente más inmediato, ya que el éxito de las políticas que desde las Administraciones y las empresas se desarrollen a este respecto es directamente proporcional al aumento de la calidad de vida de los ciudadanos. No hay hoy un ciudadano feliz si la habitabilidad y movilidad en su ciudad no está garantizada, lo que está íntimamente ligado al buen uso del tiempo que cada ciudadano tiene derecho a ejercer. Y ahí es donde tenemos que actuar las administraciones y las empresas dedicadas al transporte, sobre todo, las de transporte público: ser conscientes de que el tiempo de nuestros ciudadanos es oro y, por tanto, garantizarles la posibilidad de su buen uso.

En este sentido, Metro de Madrid, empresa de la que me honra ser su Consejero Delegado, no ha hecho otra cosa en sus más de noventa años de historia: una historia repleta de innovaciones, en la que la tecnología y la sostenibilidad han ido de la mano para dotar a la ciudad de Madrid primero, y a buena parte de la Comunidad de Madrid después, de esas herramientas necesarias para hacer que la movilidad de las personas y, por tanto, el ahorro de tiempo en una gran urbe como la nuestra, sea algo cotidiano y al alcance de cualquiera, por muy saturada que a veces nos pueda parecer que se encuentra la ciudad. ¿Acaso hoy podríamos hacernos una idea de lo que sería Madrid sin sus 300 kilómetros de Metro?

Pero Metro no es esencial para un buen uso del tiempo solo por la

extraordinaria cobertura territorial de la que hace gala, sino porque, gracias a los avances tecnológicos, a la investigación que desde nuestra propia empresa se lleva a cabo y al esfuerzo de nuestros trabajadores, puedo decir que Metro ha reducido considerablemente los tiempos de recorrido de sus líneas en hora punta en los últimos años. Y cualquier minuto ahorrado, con los tiempos que corren, es siempre el mejor regalo. Por ello, es vital seguir apoyando e impulsando el transporte público.

2. La empresa

El 17 de octubre de 1919, el rey Alfonso XIII inauguró el ferrocarril metropolitano antecesor del Metro que existe actualmente; este hecho hizo que Madrid viviera su particular revolución en transporte urbano. La construcción del Metro en 1919 situó a Madrid a la altura de las grandes metrópolis que ya contaban con este sistema de transporte rápido y eficaz como Londres, París, Budapest o Berlín.

La primera línea permitió unir la Puerta del Sol y Cuatro Caminos, a 4 kilómetros de distancia, en solo diez minutos. Todo un logro para la época dadas las limitaciones técnicas y financieras, y que los madrileños respaldaron de forma unánime: 14 millones de usuarios avalaron que, solo dos años más tarde, entrase en servicio la primera ampliación llevando el metro hasta Atocha.

Madrid convertida en capital metropolitana de España, no tardó en hacer del Metro una de sus señas de identidad. De hecho, se ha mantenido siempre en funcionamiento a pesar de los avatares políticos y sociales. La inicialmente denominada Compañía Metropolitana Alfonso XIII, que tuvo que cambiar de nombre en 1931 al declararse la II República, sobrevivió a la Guerra Civil siendo usada durante el transcurso de la misma como refugio contra los bombardeos, como arsenal e incluso como medio de transporte de tropas.

Hoy, 90 años después, Metro de Madrid explota una red de 293 kilómetros y 300 estaciones. Sus actuales trenes pueden llegar a albergar más de 800 personas por composición y pueden alcanzar los 110 kilómetros hora en alguno de sus tramos, además de contar con un alto grado de automatización y con modernos sistemas de señalización ferroviaria y seguridad.

Actualmente Metro llega a 12 municipios, tiene 13 líneas, 333 trenes en hora punta, y es el primer consumidor de energía eléctrica dentro de la ciudad de Madrid. El 76 % de la población de Madrid tiene una estación de Metro a menos de 600 metros de su casa.

Para poder llevar a cabo este enorme salto han tenido que pasar muchos años durante los que Metro de Madrid ha realizado un importante esfuerzo inversor en los campos de la tecnología, de la investigación y de la innovación propia, algo que le ha hecho convertirse en una empresa de transporte ferroviario de referencia a nivel internacional.

Metro de Madrid, como empresa pública de la Comunidad de Madrid, tiene como misión “ser la opción de movilidad socialmente más rentable y cercana a las expectativas de los clientes”. Para lograrlo, su gestión se centra en una constante búsqueda de la excelencia en la gestión.

Para ello cuenta a 31 de diciembre de 2010 con un total de 7.624 empleados. Este número se ha mantenido estable en este último año y la plantilla equivalente (número equivalente de trabajadores con jornada anual completa) se ha situado en 6.950 agentes. Del total de trabajadores de la Compañía, un 76 % son hombres y un 24 % mujeres, siendo la edad media de 44 años y la antigüedad media 16 años.

Durante el año 2010 se han realizado 146 contrataciones para sustituir a los empleados que han optado por la jubilación parcial, cumpliendo con lo pactado en el Convenio Colectivo vigente en la Compañía.

3. El sector

Por primera vez desde la puesta en marcha en el año 2000 del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), instrumento de evaluación reputacional de referencia en el mundo, Metro de Madrid aparece en el puesto 64 de las empresas con mejor reputación corporativa que operan en España.

Dicho *ranking* se elabora anualmente tras ser consultados más de 15.000 directivos empresariales mediante encuesta en la que se valora a las empresas en función de sus resultados económicos-financieros, la calidad del producto o servicio que prestan, su ética y responsabilidad social corporativa, su presencia internacional y su capacidad de innovación. Posteriormente estos resultados son refrendados por analistas financieros, representantes sindicales, distintas ONG, consumidores y líderes de opinión.

Precisamente, fruto del esfuerzo por la mejora continua en la Organización es la valoración de dicha Reputación Corporativa obtenida a través de TRACKINGMERCOS, índice que evalúa a las empresas desde la perspectiva de los consumidores y donde Metro de Madrid ha obtenido una puntuación global de 7,7 puntos sobre 10, valor cinco décimas superior a la media del sector de transporte.

Dentro del sector de transporte de viajeros, Metro de Madrid, a pesar de desarrollar su actividad solo en el ámbito de una comunidad autónoma, ostenta la 5.ª posición entre las empresas con mejor reputación empresarial.

Es patente, desde hace varios años, el prestigio a nivel nacional e internacional que ostenta Metro de Madrid, ganado a través del esfuerzo y dedicación tanto de sus profesionales como de las Administraciones

Públicas que lo tutelan, lo que ha redundado en un servicio a sus clientes de indudable calidad y reputación, habiéndose puesto de manifiesto ambas características, a través de la concesión de Premios de diversa índole, así como de su participación en distintos Foros y Asociaciones.

Metro de Madrid ha sido galardonado como el Suburbano más innovador en el uso de nuevas tecnologías en el mundo durante la celebración del Forum MetroRail 2011, un congreso celebrado en esta ocasión en Milán y al que acuden las compañías metropolitanas más importantes del mundo para intercambiar experiencias, conocimiento y pulsar la situación y el avance del sector.

El jurado ha tenido en cuenta varios aspectos para otorgar el galardón, entre otros, ser pionero en el avance tecnológico y en la optimización de la tecnología existente, ser eficiente económicamente en la implementación de la tecnología y desarrollarla aplicándola a la calidad del servicio que se presta a los clientes, así como el reconocimiento a su potencial para continuar mejorando y expandiéndose a través de la tecnología.

La Asociación Nacional de Marketing, ha concedido a Metro de Madrid el Premio Nacional de Marketing. El premio ha sido concedido en la categoría de los premios a Instituciones. El premio tiene como objetivo realzar la función de *marketing* en las empresas y en las instituciones y reconocer el mejor *marketing* como medio para conseguir aumentar la competitividad y la capacidad innovadora.

Metro de Madrid gana el premio AMPE de Plata en la categoría de Cine por el anuncio de MacCann Ericsson "Niño". Metro ha competido con duros candidatos, entre ellos, RENFE, el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Nestlé y Campofrío, quien finalmente se ha llevado el premio de Oro por el anuncio "Muñecas".

La Real Academia de Bellas Artes de San Fernando ha concedido la Medalla

de Honor 2009 a Metro de Madrid. La Academia concede tan singular distinción cada año desde 1943 a una persona o institución que se haya distinguido de modo sobresaliente en el estudio, promoción o difusión de las Artes, en la creación artística o en la protección del Patrimonio Histórico, Natural y Cultural o haya prestado extraordinarios servicios a la Corporación.

Metro de Madrid ha sido galardonado en la categoría de Mejor Programa para la Formación en la Empresa en la IV edición de los Premios Garben Formación y Empresa por la implicación, esfuerzo e inversión que realiza año tras año, con el objeto de impulsar el desarrollo profesional de sus empleados, intentando optimizar su adecuación a los requerimientos exigidos por los puestos de trabajo que ocupan, apoyando con ello los objetivos estratégicos de la compañía.

4. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

Metro de Madrid recoge dentro de su normativa interna un conjunto de medidas relacionadas con la flexibilización de las condiciones de trabajo y con la conciliación de la vida familiar y laboral permitiendo compatibilizar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores. Todo ello asegurando la prestación de un servicio público de transporte que requiere la cobertura de un número muy importante de puestos presenciales de atención al cliente 20 horas al día y 24 horas al día para los servicios de mantenimiento, los 365 días del año, con la consiguiente obligación de organizar un sistema muy complejo con múltiples turnos y horarios de trabajo.

El marco normativo convencional vigente -básicamente, el convenio

colectivo de empresa 2009-2012-, junto con el Plan de Igualdad de la empresa, suscrito con la Representación Social en diciembre de 2009, se configuran como las normas de referencia para elaborar el catálogo de medidas de flexibilización de la prestación laboral y de conciliación de la vida familiar y laboral.

Entre las medidas que merecen especial mención destacamos las siguientes:

- **Horario flexible** en aquellos departamentos de la empresa que no están directamente asociados al horario de prestación del servicio público permitiendo adelantar o retrasar el inicio y, correlativamente, la finalización de la jornada diaria en el entorno de una hora.
- Por otra parte, más del 95 % de los trabajadores de la empresa trabaja una jornada diaria, con **horario continuado** de entre 7,5 a 8 horas.
- En relación con el horario de trabajo, y en concreto con el capítulo de retrasos en la toma de servicio, se autoriza, previo aviso del trabajador, la presentación en el puesto de trabajo asignado con un retraso de entre 30 y 90 minutos, según el turno de trabajo asignado, a contar desde el inicio de su jornada laboral, si bien el número de retrasos autorizados no podrá exceder de un número determinado al mes.
- Por encima y como mejora de los parámetros legales de referencia, se establecen distintas modalidades y condiciones para el disfrute de **reducciones de jornada** por cuidado de menores (en supuestos de nacimiento, adopción o régimen de acogimiento) o de personas discapacitadas, que conllevan mejoras retributivas respecto de los parámetros legales de reducción proporcional de salario; así, en concreto:
 - Se extiende el periodo de disfrute de la reducción de jornada hasta que el menor cumple 11 años.
 - En el caso de trabajadores sujetos a descansos rotativos, la reducción de jornada de trabajo puede efectuarse mediante la

compensación en jornadas completas de descanso dentro del ciclo, trabajando dos de cada seis (2/4), o bien trabajando sábados, domingos y festivos exclusivamente.

- La reducción de jornada por estos motivos conlleva mejoras retributivas respecto de los parámetros legales de remuneración proporcional, de distinto alcance, según sea la modalidad elegida por el trabajador.
- Posibilidad de **acumulación del permiso por lactancia**, en un solo periodo, a razón de una hora por día laborable, que se podrá disfrutar a continuación de la fecha de finalización de la situación de suspensión contractual por maternidad y, en cualquier caso, y previo acuerdo, dentro de los nueve meses siguientes al día del nacimiento.
- Mejorando los términos establecidos en la legislación general, se fija el **derecho del trabajador excedente al cómputo de antigüedad y a la reserva del puesto de trabajo durante todo el periodo de excedencia** para atender el cuidado de hijos (por naturaleza o adopción) o de menores en régimen de acogimiento, hasta que el menor cumpla 4 años.
- **Posibilidad de cambiar servicio, turno, días de descanso y vacaciones**, de forma voluntaria y mediante acuerdo entre compañeros, para los trabajadores de determinados departamentos; así como la posibilidad de realizar dichos cambios, a través de Mandos Intermedios o Responsables Operativos.
- **Equiparación de tratamiento y régimen normativo entre las situaciones de convivencia o pareja de hecho y de convivencia matrimonial**, en lo relativo a las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral.
- **Permisos por vacaciones**, se garantiza el disfrute coincidente durante el periodo de verano de quince días de vacaciones como mínimo para matrimonios entre trabajadores o situaciones equivalentes, facilitando que puedan compartir esos días con sus familias.

- **Mejora de permisos retribuidos previstos en el artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores** ampliando los supuestos en duración o parentesco.
- **Posibilidad de solicitar un permiso de 3 meses sin retribución** sin la pérdida de antigüedad ni puesto de trabajo.

Metro de Madrid asume, como política de empresa, el objetivo de progresar en esta línea de hacer compatible la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados con la mejora de la competitividad y rentabilidad social que configura su razón de ser como empresa y como servicio público para el ciudadano.

5. Metodología de puesta en marcha de medidas anteriores

Las medidas reseñadas de racionalización de horarios de trabajo, flexibilidad y conciliación de la vida familiar y laboral en Metro de Madrid, S.A. se han materializado, en la práctica, mediante dos vías distintas de generación e implantación: unas medidas, las menos y de ámbito de afectación más reducido, nacieron como decisión unilateral y discrecional por parte de la empresa para adecuar los términos concretos de la prestación laboral de determinados colectivos a los requerimientos específicos de ciertos ámbitos de la explotación del servicio; otras medidas se generaron por la vía de pactos con la Representación Social en sede de diversos acuerdos de empresa o convenios colectivos, bien de nueva creación o incorporando a textos de normativa interna aquellas prácticas que nacieron mediante decisión unilateral de la empresa.

En definitiva, se trata de que, desde el obligado ejercicio de responsabilidad por parte de los interlocutores sociales en la empresa, y a través de la negociación colectiva, se pueda alcanzar, para cada estamento

o ámbito de explotación, un punto de equilibrio entre los requerimientos de explotación del servicio y, por ende, de la prestación laboral de los trabajadores adscritos al mismo y las lógicas pretensiones de los trabajadores (y Organizaciones Sindicales que los representan) de mejorar sus condiciones profesionales y, en particular, en cuanto afectan genéricamente a los parámetros de jornada laboral (y su distribución anual, semanal y diaria), horario y turno; y, muy especialmente, al conocimiento anticipado de la asignación del servicio personalizado que conlleva dichas variables.

Adicionalmente, a partir de junio de 2009, con motivo de la suscripción e inicio de efectos del vigente convenio colectivo, se cuenta con el Órgano paritario denominado Comisión de Igualdad para el estudio y desarrollo de medidas globales o sectoriales ordenadas, entre otras finalidades, a la conciliación de la vida familiar y laboral en la empresa, de modo que la racionalización de horarios de la prestación laboral en la empresa sea también un factor más de incentivación y acción positiva para la promoción y acceso de la mujer a aquellos puestos de trabajo en los que tiene una menor representación.

6. Impacto en términos de productividad de las medidas

Todas estas medidas forman parte de la forma de entender la gestión de la empresa, buscando desarrollar el compromiso de los trabajadores con la organización y de esta última con los primeros. La incorporación de estas medidas a la normativa interna se acompaña de la firma de otras para la mejora de la productividad así como de reorganización, que permiten a la empresa ser más eficiente y mejorar los niveles de satisfacción del empleado. La mejora del modelo de atención al cliente en estaciones, el modelo multifuncional para el mantenimiento de las instalaciones de estación o la mejora de la capacidad de transporte en la red, son ejemplos

de cómo desde la negociación colectiva se entiende la mejora de la productividad en Metro de Madrid.

Todo ello forma parte de un conjunto de medidas cuyo seguimiento se realiza a través de informes de gestión, que de forma trimestral miden para los distintos objetivos que se plantee la empresa para la consecución de resultados. A través de la metodología del Balance Scorecard, la compañía tiene desarrollado un Cuadro de Mando específico para la función de Recursos Humanos en donde para cada una de las líneas de acción, y desde las diferentes perspectivas, se hace un seguimiento de los objetivos, y de sus indicadores clave, para la gestión de personas en Metro de Madrid.

La satisfacción del empleado con su empresa se mide en la encuesta de clima laboral en donde se evalúa el nivel de compromiso de los trabajadores. Los resultados obtenidos en esta categoría están por encima de la norma del sector y convierte a los trabajadores de Metro de Madrid en uno de sus principales activos.

Actualmente, la gestión de personas dentro de la organización está centrada en gestionar el talento. Entendiendo la gestión del talento de las personas en las organizaciones como el producto del compromiso por las competencia. Metro de Madrid está llevando a la práctica una importante revisión de sus procesos básicos de gestión de los recursos humanos.



MRW

D. Francisco Martín Frías

Presidente de MRW



1. Introducción

MRW es una familia que inició su actividad en 1977 apostando por la Expansión, por la Calidad y por la Responsabilidad Social, ayudando a colectivos desfavorecidos y cuidando a las personas de dentro y fuera de la organización.

Es por ello que en el año 2005 apostamos y fuimos certificados con el Sello EFR expedido por la Fundación Másfamilia, reconociendo a MRW como una Empresa Familiarmente Responsable, siendo la primera en España en obtenerlo.

A nuestros colaboradores les ofrecemos la oportunidad de un entorno laboral de estabilidad, crecimiento y desarrollo profesional. A cambio pedimos fidelidad, compromiso, ética y trabajo. Uno de los vectores en los que hemos trabajado de forma más firme a lo largo de nuestra historia es en desarrollar políticas de equilibrio de la vida personal y profesional. Hasta la fecha hemos recibido más de 204 Premios y Distintivos de los cuales muchos están vinculados a un reconocimiento de nuestra política de compromiso social y de los usos del tiempo en particular.

Nuestras políticas de equilibrio se sustentan en 6 pilares (Calidad del Empleo, Flexibilidad horaria, Apoyo Profesional al empleado, Apoyo a la Familia, Apoyo a la integración e igualdad de oportunidades así como una apuesta por instalaciones flexibles) de los que emanan más de 50 medidas concretas.

Pensar en equilibrio tiene una doble vertiente: ser coherente con nuestros valores de “compromiso con las personas” y garantizarnos nuestra sostenibilidad. Si las personas están bien y tienen un entorno laboral de equilibrio, su compromiso, productividad, creatividad es mayor y su rotación, conflictividad, absentismo es menor. Es un juego de sentido común donde todos ganamos: empresa, empleado y sociedad en general.

2. La empresa

MRW-Grupo nace en 1977. De capital 100 % nacional, más de 10.000 personas están vinculadas a la marca en más de 1.300 franquicias y 60 plataformas logísticas en Andorra, España, Gibraltar, Portugal y Venezuela.

En 2010 MRW-Grupo facturó 563 millones de euros. Desde 1993 destina más del 1,5 % de su facturación bruta anual a temas de Acción Social.



Valores

MRW se creó hace más de tres décadas en las que ha ido creciendo en franquicias, servicios y prestaciones, pero también en recursos que la han involucrado de una forma muy activa a nivel social. Y lo ha hecho hasta tal

punto que, hoy en día no se puede concebir MRW sin la Acción Social que desarrolla ni sin su implicación hacia las personas que configuran la marca, sus clientes y la sociedad en general, pensando en términos de sostenibilidad y también de cuidado por el entorno. Todo ello ha permitido desarrollar un modelo de gestión donde conviven armoniosamente los valores empresariales con la ética, la implantación de medidas de conciliación de la vida profesional, laboral y la calidad. La sociedad actual exige justamente el desarrollo de estos valores a todas aquellas compañías que quieran seguir desarrollándose.

En MRW, no solo se cumplen, sino que muchas veces incluso se avanza a las demandas sociales. A través de estos datos podréis descubrir el porqué.

Rankings

2011, 2010 , 2009, 2008, 2007, 2006 , 2005, 2004, 2003: MRW y su Presidente, D. Francisco Martín Frías, aparecen destacados en el *ranking* del Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco), que clasifica las 100 empresas y los 100 líderes con mayor reputación del país. Destacar que MRW es la única empresa del sector que aparece clasificada en este prestigioso monitor y que, además, encabeza el *ranking* sectorial del Transporte. **2007 y 2006:** Best Workplace (una de les 25 mejores empresas para trabajar en España).

Certificados

2011: Certificado Telefónica Ability, que reconoce a las empresas que mejor integran la discapacidad en su cadena de valor.

2008: Renovación del Certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable) de la Fundación Másfamilia.

2006: MRW Quality (Certificación del Modelo de Excelencia).

2005: Primera empresa en recibir el Certificado Empresa Familiarmente Responsable (Fundación Másfamilia).

- 2001:** Primera empresa europea del sector en obtener la Norma SA8000 de Responsabilidad Social. Forma parte del Pacto Mundial de la ONU.
- 2000:** Primera empresa en obtener el Sello Solidario que certifica su programa de Acción Social.
- 1998:** Primera empresa del sector en obtener el ISO 14001 de Medio Ambiente.
- 1997:** Incluida en el Programa Óptima que certifica la igualdad laboral y salarial entre hombres y mujeres.
- 1995:** Primera empresa del sector en obtener el ISO 9002 de Calidad.

Premios

Distinguida en **204** ocasiones con galardones provenientes de todos los ámbitos sociales, medios de comunicación, instituciones y empresas.

Contratación de personas discapacitadas

MRW ha firmado tres veces consecutivas con la Fundación ONCE para integrar en plantilla a personal discapacitado. Actualmente, el número de contrataciones asciende a **285**.

MRW en la docencia

Escuelas de negocio y universidades han incorporado la filosofía y política empresarial y social así como la evolución de MRW como método del caso en sus programas de estudio. Actualmente, está siendo estudiada en IESE, en el Instituto de Empresa, en la Universidad San Telmo de Sevilla, e incluso se ha expuesto en Harvard a través de ESADE. Durante el año 2010, MRW participó en **119** ponencias y conferencias.

Otro aspecto a destacar es la presencia de la marca en varios libros, no solo de gestión empresarial y *management*. El más reciente y novedoso, entre ellos, *El Primer café de la mañana*, escrito por el propio Presidente, D. Francisco Martín Frías.

Equilibrio familiar y laboral

Medidas de conciliación en 5 áreas: de estabilidad en el empleo; de flexibilidad laboral; de apoyo profesional; de apoyo a la familia y de apoyo e integración a la igualdad de oportunidades. MRW cuenta aproximadamente con un 49 % de mujeres en su plantilla y en puestos de responsabilidad y Dirección aproximadamente el 47 %.

3. Impacto en términos de productividad de las medidas

El trabajar en esta dirección nos ha posibilitado, desde hace muchos años, distinguirnos dentro del mundo empresarial y del tejido económico en particular. Una empresa como la nuestra (de servicios, 365 días, 24 horas) apostando por una realidad de usos del tiempo, nos ha permitido ser exitosa y sostenible a lo largo de los años hasta el punto de poder estar en situación de fortaleza en un momento de vulnerabilidad económica como el actual.



Ser comprometidos con los empleados nos ha permitido en épocas económicas alcistas ser muy prestigiados y reconocidos por el mundo empresarial (esto significa tener muchos premios y tener muchos más clientes) y, por otro lado, sufrir muy por debajo de las medias de nuestros

competidores o de otras empresas aspectos como rotación no deseada, absentismo, conflictividad laboral. Hemos mantenido (tanto antes como durante la crisis) capacidad de atracción de personas, de fidelización de personas. Personas comprometidas que prescriben a su vez a sus allegados para que trabajen con nosotros (orgullo corporativo) y que tienen un nivel de apego a la marca, participación, compromiso e implicación muy notable.

4. Orientaciones y propuestas de futuro

Pensamos que el mercado laboral español deberá continuar trabajando en la dirección de la flexibilización. Si bien el entorno de crisis económica actual han podido ralentizar políticas en esta dirección a empresas o empresarios más escépticos, la realidad es que el mercado laboral (las personas) y un escenario de cada vez mayor necesidad de productividad y eficiencia, lo exigirán.

Arrastrar una realidad como la actual donde estamos a la cabeza de Europa en “presentismo” (horas en el trabajo) sin encabezar ratios de productividad (en Europa estamos a la cola de productividad) nos exigirán repensar la forma en la que trabajamos. Realidades como la actual que dificultan o imposibilitan a la mayoría de los empleados del país poder tener un equilibrio de la vida personal y vida profesional, está mermando circunstancias sociales importantes que merecen gran consideración: no conciliar imposibilita tener datos de natalidad “normales” (somos el país del mundo con menos natalidad), no poder ocuparnos con tiempo de calidad de nuestros hijos, no tener tiempo para cuidar nuestro espíritu (leer, estudiar...) o nuestro cuerpo (actividad física o similar...). Somos el país que menos horas al día dormimos y, por lo tanto, el país con más siniestralidad laboral de Europa, con mayor índice de divorcios y más “niños de la llave” y más fenómeno de “abuelas esclavas” (las que deben ocuparse de los nietos sin poder decidir si quieren o no hacerlo y si quieren o no dedicar todo su tiempo libre), ...e innumerables más de consecuencias colaterales sociales.

Es por ello que repensar el cómo trabajamos, nos ocupa a todos. Hay dos grupos sociales que están transformando el mundo de la empresa. El mundo de los jóvenes y el de las mujeres. Los nuevos jóvenes que se incorporan al mercado laboral lo hacen con otros parámetros sociales (no todo gira en torno al mundo de la empresa). Quieren desarrollar otras facetas de su vida. Las mujeres, al ver la incompatibilidad en tener una vida laboral y una vida profesional equilibradas (pues el apostar por una supone sacrificar la otra ya que en la mayoría de empresas no hay mecanismos para compatibilizar y el tejido de servicios sociales no cubre estas necesidades y la mayoría de maridos no han cubierto su faceta en el hogar como debieran para posibilitar que ella pueda crecer en la empresa), han optado o están optando por ser empresarias y emprendedoras, creando empresas o microempresas donde las reglas de juego del uso del tiempo y del espacio son otras y donde están demostrando y podrán demostrar que rentabilidad y usos del tiempo son compatibles.

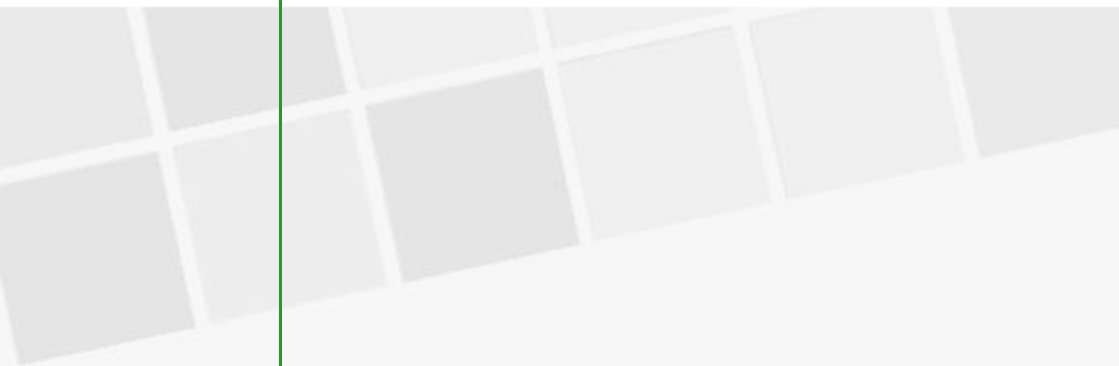


Algo que preocupa y que generará presión a las empresas que no han entendido el mensaje es la cada vez mayor “brecha” entre empresas comprometidas con sus empleados y su equilibrio, y empresas que están trabajando aún con esquemas decimonónicos. Este hecho desencadenará una desequilibrada batalla por el talento, pues solo aquellas empresas con mejores condiciones podrán atraer y seducir a los mejores.

Pese al momento actual de posible “enfriamiento” en el discurso, en cuanto la realidad económica se atempere, resurgirá el discurso de la conciliación, con más fuerza si cabe.

Una necesidad social endémica como la argumentada, lo harán posible. Si

las escuelas de negocio incorporaran esta evidencia en sus planes de estudio (algunas lo están haciendo con éxito), la gestión del cambio y la normalización (pues hay mucho miedo ante esto) se facilitarían.



sodexo 
Soluciones de Calidad de Vida Total

D. Stanislas de Saint Louvent

Director General de Sodexo



1. Introducción

Un uso eficaz del tiempo es clave para el equilibrio de las personas y de las organizaciones. Vivimos acelerados atendiendo a múltiples planos de la existencia humana: somos profesionales, padres, esposos; hijos con padres dependientes, personas con inquietudes profesionales y de crecimiento individual. Si no racionalizamos los horarios profesionales, lo que conseguimos son trabajadores exhaustos y estresados, con creatividad e innovación cero.

La locura de los horarios españoles no ayuda a la mejora del desempeño, incluso queriendo hacerlo bien. Y, por extensión, tampoco ayuda a que las organizaciones innoven y mejoren su productividad. Las empresas que no racionalizan los horarios y facilitan la vida de sus plantillas lo que obtienen son muchos conflictos soterrados. Una mala gestión del tiempo y una desatención a la conciliación absorbe la mejor energía, lo que implica no tenerla disponible ni para el entorno profesional, ni para el personal.

En Sodexo lo sabemos, y nuestros horarios son racionales y flexibles, así como nuestras políticas de conciliación. Sabemos que la calidad de vida diaria es vital en el progreso de los individuos y de las organizaciones. De hecho, es nuestra razón de ser desde que D. Pierre Bellon fundara Sodexo en 1966. El compromiso con nuestra misión nos ha llevado a crear el Instituto Sodexo para la Calidad de Vida Diaria, que a su vez ha desarrollado la Cátedra Sodexo, con ESSEC-ISIS, para investigar e innovar en motivación laboral.

Además, colaboramos en la organización de los Premios Empresa Flexible,

una iniciativa a través de la cual se analiza la implantación de la flexibilidad horaria y políticas como el teletrabajo y la gestión por objetivos, y su impacto en la mejora del equilibrio de la vida profesional y personal de los empleados.

Con tal profundidad nos tomamos la cuestión de los horarios, como parte inherente a la calidad de vida de nuestros profesionales.

2. La empresa

A. Objetivo, misión y valores

Sodexo, líder mundial en Soluciones de Calidad de Vida Diaria, actúa como socio estratégico de aquellas empresas e instituciones que apuestan por el rendimiento y el bienestar de sus empleados, desde que D. Pierre Bellon la fundara en 1966. Compartiendo la misma pasión por el servicio, los 380.000 empleados de Sodexo, ubicados en 80 países, diseñan, gestionan e implementan una gama sin igual de soluciones de servicios *on-site* y soluciones de motivación. Sodexo ha ideado una nueva forma de empresa de servicios que promueve la satisfacción de sus empleados y que contribuye al desarrollo económico, social y medioambiental de las comunidades locales, regiones y países en los que trabaja.

B. Valores de Sodexo

Espíritu de progreso

La excelencia en el servicio significa identificar cada una de las oportunidades para hacerlo mejor, aportar servicios complementarios, tomar la iniciativa, buscar las mejores maneras para hacer las cosas diariamente. Es decir, aprender de nuestros errores cuando se producen. Así conseguiremos avanzar y hacer de Sodexo una empresa de éxito.

Espíritu de equipo

Creemos que el trabajo en equipo es esencial para ofrecer servicios de calidad. Trabajar en equipo significa reconocer nuestras variadas cualidades y habilidades. Depende de una comunicación fluida y respeto entre los miembros del equipo, con el fin de alcanzar un objetivo claro y común para todos.

Espíritu de servicio

Estamos orgullosos de proporcionar servicios para otros. Escuchamos las necesidades de nuestros clientes y prestamos atención a los detalles. Estamos a su disposición y ofrecemos un servicio responsable, manteniendo una actitud acogedora y eficaz. Lo que decimos es lo que hacemos y cumplimos siempre nuestras promesas.

C. Sector y actividad

Sodexo Soluciones de Motivación lidera su sector, un sector en alza en un entorno de crisis y cambios, como alternativa y estrategias de las organizaciones comprometidas con sus personas. La motivación está en el corazón del desempeño de toda empresa y Sodexo ofrece un rango integral de Soluciones de Motivación, desde beneficios para los empleados hasta incentivos y fidelización y ayudas públicas.

Así, Sodexo diseña, gestiona e implementa **Soluciones de Motivación**, integradas en estrategias empresariales destinadas a atraer y fidelizar a los mejores empleados. Los servicios de Beneficios para Empleados son soluciones que facilitan a la empresa la implantación de medidas de conciliación y motivación, **con ventajas fiscales para ambos. La Retribución Flexible es otro de los servicios en alza dirigida a motivar aún en días de crisis.** Las soluciones Restaurante Pass, Guardería Pass, Formación Pass y Sodexo Flexible son hoy un referente. En cuanto a estrategias de Incentivos y Fidelización, Sodexo ha diseñado soluciones

para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, ya sean de orden cualitativo o cuantitativo. Son soluciones **innovadoras y personalizadas**, óptimas para que las empresas puedan fidelizar, incentivar o motivar a sus colaboradores (tanto internos como externos) en cualquier momento del año. Están destinadas a acciones de **Reconocimiento interno** (regalos a empleados por Navidad, boda, nacimiento...); **Motivación interna** (premios por cumplimiento de objetivos, esfuerzos puntuales...); **Motivación Externa** (programas de incentivos al canal, fuerza de ventas...) y **Fidelización de clientes** (promociones, concursos...).

Pero nada de esto funcionaría si no fuera porque los servicios que ofrece Sodexo son de máxima calidad. Es la única empresa de su sector en España que tiene todos los servicios certificados bajo la norma ISO 9001:2000. Este certificado representa un reconocimiento de la madurez y eficacia del sistema de calidad de Sodexo.

D. Cifras

Desde 1976, Sodexo ofrece en España Soluciones de Calidad de Vida Diaria a través **Soluciones de Servicio On-site** (restauración y *facilities management*) y **Soluciones de Motivación** (beneficios para empleados, incentivos y reconocimiento, ayudas públicas).

Sodexo en España cuenta con 4.000 empleados que se distribuyen por 325 centros en todo el territorio nacional. La empresa tiene 3.900 clientes en España y atiende cada día a 425.000 consumidores. En total, Sodexo tiene en nuestro país 40.000 establecimientos afiliados para ofrecer determinados beneficios a los empleados. Todo esto le reembolsa 200 millones de euros en facturación.

La calidad de sus soluciones, unida a su vocación por el servicio como forma de trabajo, hacen de Sodexo el número uno mundial en la mayoría de sus mercados. Además es el 6.º empleador más grande de Europa, así

como el 21.º más grande del mundo.

El compromiso con el cliente y el objetivo de mejorar los resultados día a día, logran que a escala mundial Sodexo alcance 15.300 millones de euros en ingresos consolidados, así como 7.500 millones de euros en capitalización bursátil.

3. Datos del sector

Sodexo Soluciones de Motivación lidera un sector emergente en pleno desarrollo. La motivación de los empleados es un concepto que se abre paso en los comités de dirección de las grandes compañías, mientras que en las pequeñas y medianas, auténtico tejido empresarial español, aún es incipiente (por no decir nulo) y, sin duda, de gran futuro.

Hoy por hoy, la motivación en España, entendida como los factores que ayudan a los trabajadores y profesionales a realizar su mejor desempeño, aún ni se entiende ni se realiza con madurez, a la vista de los resultados de nuestra última investigación¹. Actualmente el 31 % de las empresas consultadas realiza algún tipo de acción para motivar, incentivar, premiar o compensar a sus empleados, frente a un 69 % que no hace nada. En concreto, un 24 % motiva a través de beneficios sociales, mientras que un 2 % utiliza la retribución flexible y un 5 % una combinación mixta de las dos fórmulas anteriores.

Las acciones de motivación interna existentes en el tejido empresarial español son de dos tipos: los llamados beneficios sociales, servicios tipo

¹ Realizada por el Instituto de Investigaciones de Mercado y Marketing Estratégico Ikerfel, se ha elaborado en base a una muestra de 1.100 empresa a nivel nacional.

cheques restaurante, seguro de salud o alquiler de vivienda que el empleado recibe además de la nómina y cuyo coste asume la empresa, y la retribución flexible, que son los mismos servicios con la diferencia de que el coste recae sobre el empleado, si bien las ventajas son su fiscalidad.

Por ahora, la empresa española se inclina claramente hacia los beneficios sociales con cargo total a la empresa. Si ese 31 % lo abstraemos a total de mercado, implicaría que el 78 % del tejido empresarial español se inclina por los beneficios sociales, el 17 % por una combinación mixta y solo un 7 % por la retribución flexible.

Las empresas con 100 o más trabajadores (60 %), las de Barcelona (56 %) y Vizcaya (37 %), seguidas de Madrid (32 %), son las que realizan en mayor medida estas acciones. Las de Valencia (20 %) y Sevilla (16 %), las que menos.

4. Implantación de medidas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la compañía, así como medidas de conciliación que favorecen a las mismas

En **Sodexo Soluciones de Motivación** cuidamos de nuestros empleados de la misma forma en que lo hacemos con nuestros clientes, esforzándonos por entregar a cada uno de ellos una amplia gama de oportunidades profesionales y personales para mejorar su calidad de vida.

La política de Derechos Humanos, implantada y divulgada a todos los empleados, desarrolla un marco favorable de relaciones laborales basado en igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad promoviendo un entorno seguro y saludable en la organización.

En Sodexo creemos en la responsabilidad de ambas partes y reconocemos

las diferencias de los empleados que componen la organización; trabajamos con discriminación positiva porque consideramos que cada uno de los empleados que componen la organización es diferente al igual que sus necesidades.

Sodexo Soluciones de Motivación cuenta con un amplio catálogo de medidas flexibles que permiten al empleado el equilibrio entre su vida personal, profesional y familiar. En reconocimiento a estas políticas de conciliación hemos sido galardonados en 2007 con el **Premio Nacional Alares** a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal; y en 2008 nos convertimos en la primera empresa del sector en obtener el Certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR) otorgado por Fundación Másfamilia.

En relación a medidas de flexibilización de horarios, en **Sodexo Soluciones de Motivación** se implantó una **“Política de Luces Apagadas”**, en la que ningún empleado puede permanecer en la oficina más tarde de las 19:00 h, evitando así las largas jornadas de permanencia en la oficina. **No valoramos las horas de permanencia en la mesa de trabajo, sino los resultados y el cumplimiento de objetivos de nuestros empleados.**

Nuestras personas pueden acogerse a horario flexible de entrada y salida a la oficina, entre las ocho y las diez de la mañana y entre las cinco y las siete de la tarde. La **hora de la comida se limita a una hora, lo cual permite acabar antes la jornada laboral.**

Por otra parte, en Sodexo intentamos **no convocar reuniones a última hora de la tarde y los tiempos de las reuniones están muy establecidos pues buscamos la máxima eficacia. Para lograrlo impartimos a los empleados formación en reuniones eficaces.**

La flexibilidad horaria para Sodexo se refiere a una mejor distribución

del tiempo de trabajo no a una menor cantidad de horas. Ante situaciones personales y familiares que así lo requieran y siempre que sus responsabilidades profesionales lo permitan, nuestros empleados pueden trabajar desde casa. E impartimos formación en horario laboral y en la oficina.

En relación a las vacaciones, en **Sodexo Soluciones de Motivación disfrutamos de tres días más** de vacaciones de lo estipulado en Convenio y **permitimos el disfrute durante dos meses posteriores tras finalizar el año**. Además, ofrecemos un día más a escoger entre el 24 o el 31 de diciembre siempre y cuando sean hábiles.

Otras medidas destinadas a la conciliación y su siguiente estadio, la motivación y retención de las personas, son los vales de comida **Restaurante Pass**, como solución a la comida de nuestros empleados por valor de 9 euros; **Guardería Pass** por valor de 50 euros como ayuda al pago de la guardería de hijos de empleados; **Seguro Médico Privado y Sodexo Flexible** que permite a nuestros empleados la posibilidad de decidir anualmente cómo percibir parte de su retribución dineraria, adaptando su salario a las necesidades personales, profesionales y familiares de cada uno.

Todos los empleados disfrutamos del servicio **“Sodexo Responde”**, que permite realizar 12 consultas jurídicas anuales gratuitas en materia de vivienda, familia, vehículo. También ofrecemos **plaza de aparcamiento gratuita** para todos los empleados.

Los momentos importantes y especiales en la vida de las personas también los cuidamos. Así, tenemos **Regalo de Navidad** para todos los empleados, **Cesta bebé** en el nacimiento de hijos de empleados, **Regalo de cumpleaños, Eventos corporativos, Regalo de antigüedad y fiesta de reyes en la oficina** con regalos para hijos de empleados, como otras de las

medidas que **Sodexo Soluciones de Motivación** tiene a disposición de todos los empleados que trabajan en la organización.

5. Metodología de la puesta en marcha de las medidas anteriores

Para la puesta en marcha de estas medidas, lo primero es conocer las necesidades de los empleados. ¿Cómo? **En primer lugar, a través de cuestionario integrado en la evaluación del desempeño anual, en el que, por un lado, se realiza una valoración de las medidas implantadas y, por otro, se proponen por el empleado nuevas medidas que le ayudarían a conciliar.**

Una vez recopilamos la satisfacción de las medidas, elaboramos un *ranking* donde se recogen las medidas más utilizadas por los empleados y las más valoradas por si hay que hacer alguna corrección o adaptación a las vigentes. En relación a las nuevas medidas, una vez propuestas por el empleado, se estudia y se valora la viabilidad de la propuesta (inversión, retorno, etc.), teniendo en cuenta las necesidades individuales. No es café para todos.

En segundo lugar, realizamos una encuesta de clima cada 18 meses, donde se realiza una valoración genérica de las medidas implantadas, la satisfacción, el clima laboral y el compromiso de los empleados.

Y, en tercero, contamos con el certificado EFR, lo que supone realizar unas auditorías donde se revisan los procesos y se realizan entrevistas a los empleados para conocer el impacto de las medidas vigentes, a la vez que se cuenta con unos indicadores *performance*, los cuales te permiten medir si las medidas aplicables son rentables o no, indicadores de clima, de productividad relacionados con el absentismo, etc.

Una vez aprobada la implantación de una nueva medida, se intenta hacer prueba piloto en el caso de que sea necesario, para posteriormente ver su efectividad en la satisfacción y mejora del equilibrio personal y laboral, que nos permite volver atrás en el supuesto de que la medida no funcione. Es cierto que la implantación de algunas medidas ha conllevado una inversión inicial, pero su recuperación a corto o medio plazo equivale a coste cero para la empresa. Por otro lado, existen medidas que no suponen coste para la organización y el impacto de su aplicación es muy positivo.

6. Impacto en términos de productividad de las medidas

En **Sodexo Soluciones de Motivación** vemos y sabemos que el resultado no se hace esperar, cuando las medidas están implementadas pensando en las personas. Sabemos que valorarlas es la única forma de crear valor en todos los niveles. Así, con nuestros programas mejora el clima laboral; atraemos y retenemos el talento, al tiempo que aumenta el compromiso de los empleados y reducimos el absentismo.

Algunos datos extraídos de nuestras encuestas de clima nos dijeron en 2008 que el 49 % de los empleados consideraba que el equilibrio entre el trabajo en Sodexo y los compromisos personales era el adecuado, mientras que en 2010 este ratio ha aumentado hasta un 67 %.

Ante la cuestión “En conjunto el plan de beneficios que ofrece Sodexo cubre mis necesidades y las de mi familia”, en 2008 el 46 % estaba muy satisfecho mientras que en 2010 ascendió hasta el 55 % de los empleados que componen la organización.

En Sodexo solo se mide el absentismo meramente formal como ILT (incapacidad laboral transitoria) e ILP (incapacidad laboral permanente), que es el que medimos de manera exhaustiva, pero no impacta en la cultura de conciliación y flexibilidad. En la actualidad consideramos que la

productividad y rentabilidad de nuestro negocio depende más de la responsabilidad de los empleados que de su presencia en la organización.

En relación a la atracción y retención del talento, hemos tenido un aumento de un 5 % de recepción de currículos de personas altamente cualificadas, a la vez que el número de bajas voluntarias es insignificante en empleados considerados clave para la organización.

7. Orientaciones y propuestas de futuro

Sodexo considera que lo importante en cuestiones de horarios no es evaluar a los empleados por el tiempo que están en la oficina sino por los resultados conseguidos. En España, si tenemos en cuenta algunos datos, observamos que algo falla.

La media de horas trabajadas por un empleado español es de 1775 al año, mientras que alemanes u holandeses hacen 1432 y 1413, respectivamente, y los españoles somos menos productivos. Así solo completamos el 59 % de las tareas diarias que nos programamos, mientras que alemanes y holandeses cumplen con lo propuesto.

Con estos datos, Sodexo piensa que el presentismo en las empresas es un enemigo y lo esencial es la confianza en el propio trabajador así como la cultura de trabajo por objetivos. Cualquier medida que suponga una reducción del tiempo de trabajo, no debería suponer una reducción de la productividad del empleado puesto que las condiciones excesivamente penosas hacen que el rendimiento sea menor.

Por nuestra parte, las medidas de conciliación implantadas han evitado los altos niveles de rotación de talento clave y han frenado los gastos de selección de personal y, en resumen, han supuesto una mejora en la productividad. Contamos con empleados motivados a los que se permite atender sus responsabilidades personales y familiares, ellos están más

ilusionados con su trabajo y rinden más que empleados estresados que no pueden compatibilizar sus diversos ámbitos de la vida.

De cara a futuro, el teletrabajo es una medida de mejora a considerar por la organización puesto que se trata de una medida solicitada por nuestros empleados y todas las medidas son valoradas para posteriormente ver su viabilidad de implantación en la organización.

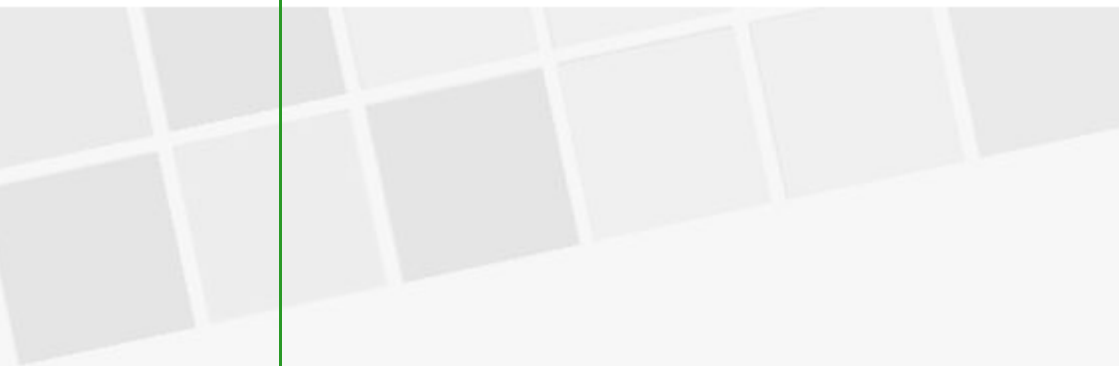
Hemos de tener en cuenta que la media europea de trabajadores que se acogen al teletrabajo es del 13 % frente al 4,9 % en España.

Para su posible implantación se han de tener en cuenta las diversas variedades de teletrabajo con un marco de definición de días y horarios, y la flexibilidad a aplicar en cada caso.

Entre las razones de Sodexo para implantar el teletrabajo se encontrarían: retener y atraer el talento, facilitar la conciliación de nuestros empleados, así como otras razones de tipo ecológicas, puesto que inciden en la mejora del tráfico automovilístico y en la reducción de la contaminación y utilización de energías fósiles.

Un gran porcentaje de compañías considera que entre los inconvenientes a tener en cuenta se encuentra la pérdida de control y la pérdida de comunicación informal, pero para Sodexo no se trataría de un inconveniente pues nuestra cultura es trabajar por objetivos así como facilitar medidas que ayuden a nuestros empleados a conciliar su vida personal y laboral.

Sodexo anima a sustituir la cultura de la presencia por la cultura de la eficiencia que logre la excelencia en las organizaciones. Vale que existan muchísimos más puestos de trabajo más allá de una mesa de oficina, pero el principio de productividad es el mismo.



**Memoria de Actividades
(2003 - 2011)**

La **Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles** está integrada actualmente por 126 representantes de diversas instituciones y entidades. Entre ellas están representados cinco ministerios, diez comunidades autónomas y ocho universidades.

Estructura de la Comisión Nacional

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles tiene cuatro **Consejos Asesores**: para Asuntos Sociales, Asuntos Empresariales, Asuntos Laborales, y de Medios de Comunicación Social. Asimismo, la Comisión Nacional ha constituido el **Consejo Nacional**, integrado por personas destacadas en diferentes ámbitos sociales y geográficos, que están colaborando activamente en la promoción de las propuestas y actividades.



D. Ignacio Buqueras, Presidente de la Comisión, junto a D. Íñigo Sagardoy y D. Valeriano Gómez

La Comisión Nacional constituyó el 19 de abril de 2006 en su seno la **Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE)**, como órgano jurídico que desarrolla los planteamientos de la Comisión. En el ámbito de ARHOE se creó el **Observatorio de los Horarios Españoles**.

Congresos Nacionales para Racionalizar los Horarios Españoles

Se han celebrado seis. El I Congreso Nacional tuvo lugar en Madrid, en la Universidad Rey Juan Carlos, bajo el lema *"Tiempo para todo, tiempo para todos"*, los días 14 y 15 de diciembre de 2006; el II Congreso Nacional se desarrolló en la Universidad CEU San Pablo de Madrid, los días 6 y 7 de noviembre de 2007, sobre *"Horarios, conciliación y productividad"*; el III Congreso Nacional se celebró en el Palacio de Congresos de Tarragona, los días 18 y 19 de noviembre de 2008, y versó sobre *"Horarios, trabajo y calidad de vida"*; el IV Congreso Nacional, bajo el título *"Conciliando por la Igualdad"*, tuvo lugar los días 17 y 18 de noviembre de 2009, en el Museo Príncipe Felipe de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. El V Congreso Nacional, con el lema *"Es hora de conciliar"*, se celebró los días 19 y 20 de octubre del 2010 en el Museo de la Ciencia de Valladolid. Y el último en San Sebastián, los días 15 y 16 de noviembre, con un lema de actualidad: *"La hora de las empresas"*, en donde se ha analizado el enfoque empresarial en la necesaria coordinación entre dirección y trabajadores para mejorar la productividad de las empresas de manera efectiva anulando la cultura del presentismo.



VI Congreso Nacional

Los Congresos nacionales -a partir del tercero- han contado con un Comité de Honor de excepción presidido por SS. MM. los Reyes e integrado, entre otras personalidades, por los presidentes del Congreso de los Diputados y del Senado, diversos ministros y todos los presidentes de la Comunidades Autónomas.

Ciclos de “Horarios Racionales”

Se han organizado cinco.

El I Ciclo “Horarios Racionales” se celebró en su totalidad en Madrid, de marzo a junio de 2007, en veintidós instituciones y entidades madrileñas. Fue inaugurado el 8 de marzo en el Club Financiero Génova y se clausuró el 11 de junio en el IESE.

El II Ciclo “Horarios Racionales” se inauguró en el Patio Herreriano del Museo de Arte Contemporáneo Español de Valladolid el 10 de abril de 2008; y se clausuró en la escuela de negocios ESADE de Madrid, el 2 de junio del mismo año. Se celebraron dieciocho actos en doce ciudades.

El 16 de marzo de 2009 se inició el III Ciclo “Horarios Racionales” en Burgos y se continuó con otros dieciséis actos celebrados en Madrid y fuera de la capital. La clausura tuvo lugar el 22 de junio en el Club Financiero Génova.

El IV Ciclo se inauguró el 18 de marzo de 2010 en Zaragoza y continuó con diversos actos en diferentes ciudades españolas finalizando con una jornada en el ESADE de Madrid el 24 de junio de 2010.

El V Ciclo se inauguró en Cádiz el 23 de marzo de 2011 y se desarrolló en nueve actos por diferentes ciudades de España. Finalizó en el Colegio Oficial de Psicólogos el 6 de octubre de 2011.

Plenos

La Comisión Nacional, hasta diciembre de 2011, ha celebrado 61 Plenos en lugares tan emblemáticos y variados como el Congreso de los Diputados, Senado, Asamblea de Madrid, Ministerios de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Igualdad, Educación, Sanidad y Política Social, Defensor del Pueblo, Parlamento de Cataluña, Cortes de Castilla y León, Parlamento Vasco, Telefónica, CEOE, UGT, CC.OO., Ayuntamiento de Madrid, Unión Profesional, etc., etc. En la gran mayoría de los Plenos asistió el Presidente



Presentación en el Ayuntamiento de Madrid

o la más alta representación de la institución o entidad anfitriona de los mismos.

Convenios

La Comisión Nacional-ARHOE ha firmado convenios de colaboración con diferentes instituciones y entidades. Entre ellas, cabe citar a la Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Rovira i Virgili, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Consejo General de Economistas, Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas Profesionales y Empresarias (FEDEPE), etc.

Patrocinios

Para el desarrollo de sus actividades, la Comisión Nacional-ARHOE ha contado con el patrocinio de varias instituciones y empresas emblemáticas, entre ellas: Ministerios de la Presidencia; Industria, Turismo y Comercio; y Sanidad, Política Social e Igualdad; Asociación Española de Emisores de Vales de Comida; Banesto; BBVA; Banco Santander; Enagás; Euskaltel; Iberdrola; Iberia; IBM; La Caixa; Mapfre; Metro de Madrid; MRW; Mutua Madrileña; Repsol; Telefónica; etc.

Premios para Racionalizar los Horarios Españoles

Desde el 2006 la Comisión Nacional y ARHOE convocan cada año el citado Premio en tres modalidades: al ciudadano o entidad, a la empresa, y al medio de comunicación social que más se haya distinguido en la aplicación, desarrollo o difusión de nuestras propuestas. Hasta el momento los premiados han sido, en el área de entidades: Fundación ONCE-Grupo FUNDOSA (2006), Cremades & Calvo-Sotelo (2007), Fundación Alares (2008), Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León (2009), Ayuntamiento de Madrid (2010) y Fundación Museo Guggenheim de Bilbao (2011); en el de empresas: MRW (2006), TECNOL (2007), Iberdrola (2008), Bancaja (2009), Germaine de Capuccini (2010) y Euskaltel (2011); y en el de medios de comunicación social: Diario Qué! (2006), Yo Dona (2007), La Vanguardia (2008), ABC (2009), El economista (2010) y 20 Minutos (2011).

Concurso Escolar “¿Cuánto tiempo tienes para mí?”

Con el objetivo de concienciar sobre la necesidad de conciliación de la vida personal, familiar y laboral; recoger el sentir de las familias y colegios desde la óptica de los niños; conocer qué actividad desearían los escolares hacer si sus padres volvieran antes a casa; y defender la necesidad de que los padres salgan antes del trabajo y pasen más tiempo con sus hijos, a comienzos del curso 2009-2010 la Comisión Nacional convocó el I Concurso Escolar “¿Cuánto tiempo tienes para mí?”. Contó con el patrocinio de Editorial Santillana, Bayard Revistas y Port Aventura y la colaboración especial del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid, el Defensor del Menor en la Comunidad de Madrid, ANPE, CONCAPA y USO. En junio de 2010 se hizo entrega de los primeros premios.

En noviembre de 2010 se hicieron públicas las bases de la segunda convocatoria que tuvo una gran acogida y a la que se unió al patrocinio la Editorial Anaya. La entrega de los premios del II Concurso Escolar se efectuó en la sala de prensa del Real Madrid, C.F., el 19 de octubre de 2011.

En la actualidad, está convocado el III Concurso abierto a todos los alumnos de cualquier centro educativo de Educación Primaria y Secundaria, público, privado o concertado, de toda España.



Entrega de Premios del II Concurso Escolar

Propuestas de la Comisión Nacional

Además de promover la difusión de las conclusiones aprobadas en los seis Congresos Nacionales celebrados, la Comisión Nacional cada año desarrolla muy diversas iniciativas. Entre las más relevantes está la de haber promovido la constitución en el **Congreso de los Diputados** de una **Subcomisión sobre los usos del tiempo**, en el 2005, a la que el Presidente de la Comisión Nacional fue el primer invitado a intervenir el 23 de noviembre del citado año. En la última legislatura se solicitó a todos los Grupos Parlamentarios la creación de una nueva Subcomisión. Lo mismo se ha pedido en el Parlamento de Cataluña y en la Asamblea de Madrid.

Aparte de las citadas importantes acciones en el plano legislativo, las propuestas se han remitido al Gobierno tanto Central como Autonómicos, y a los partidos políticos, especialmente en periodos electorales. Son varios los Decálogos y Manifiestos que han sido aprobados y difundidos con motivo del Día Internacional de la Mujer, Día Internacional del Trabajo, inicio y final de vacaciones, etc., etc.

Publicaciones

Las publicaciones de la Comisión Nacional son unos excelentes documentos para el estudio, la reflexión y -lo que es aún más importante- la actuación acerca de la necesidad de unos horarios más racionales. Este es el sentido que tienen, entre otras, las siguientes: *La hora de Europa, la hora de España*, en 2002; *Libro Verde España, en hora*, en 2003; *Cuadernos de Sociedad*, dedicados a las Jornadas sobre la necesaria racionalización de los horarios españoles, en 2004, 2005 y 2006; *Libro Blanco España, en hora europea*, en noviembre de 2005; *Por un Horario más Racional*, en 2006; *Libro del I Ciclo "Horarios Racionales"*, en 2007; los libros de los Congresos Nacionales para Racionalizar los Horarios Españoles editados en 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011; *V Aniversario. Memoria 2008*; libros sobre los tres primeros Ciclos "Horarios Racionales" publicados en 2007, 2008 y 2010; y sobre las Jornadas para un mejor uso del tiempo, en 2009.

Revista Digital “España en Hora”

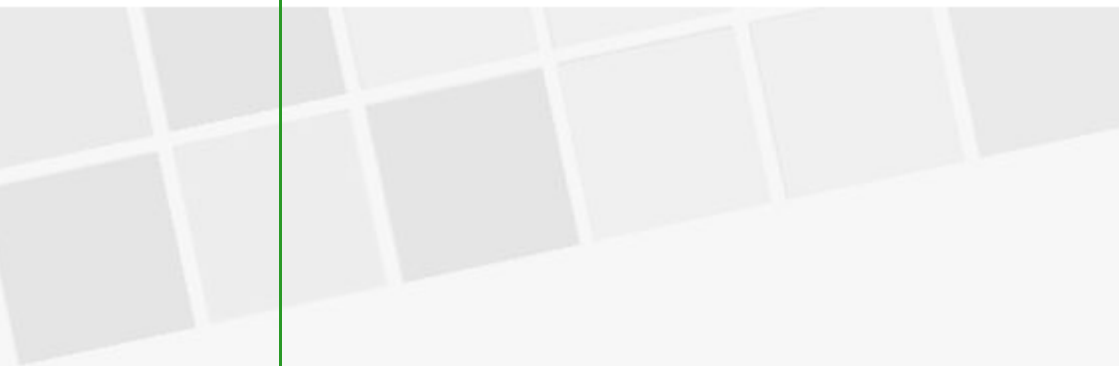
El 30 de enero de 2009 se publicó el primer número de la revista digital “España en Hora”, que tiene periodicidad mensual y es gratuita. Hasta el momento se han editado veinticinco números. Es un órgano de expresión de la Comisión Nacional-ARHOE en el que, además de las propuestas, se informa de las actividades realizadas y se anuncia las previstas a celebrar, al tiempo que a través de espacios como Tribuna, la Entrevista del mes, Cartas al Presidente, etc., etc. permite un diálogo permanente con la sociedad.

Página web

Se ha reestructurado la página web www.horariosenespana.es para hacerla más dinámica, abierta y accesible. En ella encontrará puntual y detallada información sobre las actividades, pero muy especialmente de las publicaciones, muchas de ellas reproducidas en nuestra página.

También encontrará una dirección de correo electrónico: info@horariosenespana.com, al que pueden dirigirse los ciudadanos para plantear sus consultas.

Madrid, enero de 2012



**Manifiesto por unos
horarios racionales**

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea

Manifiesta

- Que **el tiempo** es un bien único e insustituible, al que debemos dar el máximo valor.
- Que debemos **respetar el tiempo de los demás** porque vale tanto como el nuestro.
- Que la **puntualidad** ha de ser un principio ético que guíe nuestra conducta.
- Que para hacer un mejor uso del tiempo es imprescindible que **en España cambiemos nuestros horarios**.
- Que los **padres y madres** deben disponer de tiempo para convivir y dialogar con sus hijos, interesarse por sus sentimientos y sus problemas, y ofrecerles un sólido apego.
- Que es necesario disponer de **tiempo para dormir**, porque dormir bien es vivir mejor.
- Que es necesario **educar a la juventud en valores** tales como la solidaridad, la tolerancia, el respeto, el esfuerzo y la igualdad entre la mujer y el hombre, además de subrayarles la importancia de hacer un buen uso del tiempo.
- Que a las personas se les ha de valorar por sus **resultados**, ya que las horas de presencia no garantizan una mayor eficiencia.
- Que las **jornadas laborales prolongadas perjudican** la calidad de vida de los empleados y no son rentables para las empresas.
- Que la relación entre la dirección y el personal colaborador ha de estar sustentada en conseguir resultados y basarse en la **confianza** y el **compromiso**, y no sólo en el cumplimiento estricto del horario.
- Que las **iniciativas de racionalización y flexibilización de horarios** permiten a los empleados atender adecuadamente su vida privada, con lo que se encuentran con más motivación y más lealtad a su empresa.
- Que los **horarios comerciales** deben ser **flexibles** en beneficio de todos, sin perjuicio de que los trabajadores del sector dispongan de su tiempo de descanso y de ocio.
- Que la **radio, la televisión y los espectáculos** deben **ajustar su programación** a unos horarios racionales.

Reivindica

Una profunda modificación de los horarios en España, que nos ayude a ser más felices, a tener más calidad de vida, y a ser más productivos y competitivos.

Exige a nuestros representantes y poderes públicos

Que lleven a cabo las medidas ejecutivas y legislativas necesarias para llevar a la práctica las reivindicaciones expuestas.

Recuerda

Que la necesidad de unos horarios racionales tiene como objetivos prioritarios:

- Conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral.
- Permitir la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y atención a la familia.
- Favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre.
- Mejorar nuestra calidad de vida.
- Aumentar la productividad.
- Dormir el tiempo suficiente.
- Fomentar la salud.
- Disminuir la siniestralidad.
- Apoyar el rendimiento escolar.
- Facilitar la globalización.

Y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo.

Todo esto pasa, ineludiblemente, por racionalizar nuestros horarios, hacerlos más humanos y más europeos.

E invita a la ciudadanía a que hagan suyo este Manifiesto, lo firmen y lo difundan. Muchas gracias.

PARA MÁS INFORMACIÓN: www.horariosenespana.es

¡ASÓCIATE!

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles es una entidad sin ánimo de lucro cuyos fines son concienciar a la sociedad sobre el valor del tiempo y la importancia de su gestión, y promover medidas que faciliten una racionalización de los horarios en España. La Comisión Nacional está integrada por los representantes de 126 instituciones y entidades, ministerios, comunidades autónomas, empresarios, sindicatos, universidades, sociedad civil, etc. La Comisión Nacional se articula jurídicamente a través de ARHOE (Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles).

Para más información sobre ARHOE:

www.horariosenespana.es

¡ASÓCIATE!



ARHOE

Alcalá, 97	28009 Madrid
T. 91 426 15 68 / 69	F. 91 426 00 48
info@horariosenespana.com	www.horariosenespana.es