

GUÍA DE BOAS PRÁCTICAS  
EN CORRESPONSABILIDADE

XUNTA DE GALICIA



05	<b>presentación</b>
07	<b>introdución</b>
11	<b>o contexto socio-económico</b>
17	<b>conciliación e xestión empresarial</b>
27	<b>marco legal</b>
39	<b>a mellora da conciliación nas empresas</b>
53	<b>boas prácticas</b>
81	<b>experiencias das titorías da corresponsabilidade</b>
107	<b>conclusións e reflexións</b>



Vivimos un momento no que a realización plena do principio de igualdade pasa por un reparto equilibrado de papeis entre mulleres e homes. As mulleres levan xa dado moitos pasos nese sentido, buscando espazos de participación social, espazos de emprego e de toma de decisións. Así, o acceso das mulleres ao traballo remunerado ten significado unha das contribucións máis importantes ao xusto recoñecemento dos seus dereitos nas sociedades democráticas. Mais aínda fican retos importantes para o futuro, como son a eliminación das barreiras de acceso ao emprego e da fenda salarial.

En moitos casos cando as mulleres asumen unha xornada laboral remunerada manteñen dentro do fogar a responsabilidade do traballo non remunerado que sustenta a vida cotiá, responsabilidades sobre o coidado dos nenos e as nenas, e cada día máis das persoas maiores, que seguen a considerarse como un traballo privado, invisible para a cidadanía. O feito de que durante anos estas foran actividades que as mulleres facían de xeito gratuíto portas adentro das casas fixo que non lles deamos a relevancia que teñen para a vida das persoas. Soamente cando semella difícil conciliar os tempos do emprego e da casa reparamos na necesidade de pensar de novo tanto a casa como o emprego, a asignación de papeis sociais de homes e de mulleres.

A corresponsabilidade debe ser unha das apostas de futuro para as políticas sociais. E as empresas son actores principais para contribuír a facela unha realidade. Deste xeito, no desenvolvemento do I Plan de fomento da corresponsabilidade buscou a complicitade empresarial, a análise e posta en valor dos pasos dados polas empresas galegas nesta dirección. Fronte a falsas crenzas, un traballo comprometido para facilitar a conciliación, tanto de mulleres como de homes, aumenta a nosa produtividade e competitividade.

A presente guía de boas prácticas quere ser unha contribución a un mellor coñecemento dos esforzos realizados no mundo empresarial galego a respecto da conciliación e un aliciente para traballar na construción dunha nova cultura do tempo.

A igualdade é, ante todo, redistribución de presenza e tempos e recoñecemento de capacidades e esforzo. Mudar os hábitos no mundo do fogar tamén implica modificar o mito da conciliación como cousa de mulleres. Tanto homes como mulleres necesitan compatibilizar a vida persoal, familiar e laboral para, deste xeito, poder contribuír a construír unha sociedade sa e equilibrada.

Secretaría Xeral da Igualdade



## **A CONCILIACIÓN É, A DÍA DE HOXE, UN PROBLEMA COLECTIVO QUE REQUIRE DO COMPROMISO DE TODA A SOCIEDADE**

As dificultades que atopan as persoas para facer compatible e poder harmonizar o emprego coa vida persoal e familiar fundamentan a posta en marcha de iniciativas que promovan e consoliden un cambio de mentalidade e que senten as bases para a mellora da calidade de vida e para posibilitar o desenvolvemento integral de homes e mulleres e unha maior solidariedade e cohesión social. En efecto, a conciliación da vida persoal, familiar e laboral preséntase, hoxe en día, como un problema colectivo que require do compromiso de toda a sociedade: homes e mulleres, empresas e administración.

Abordar as bases deste problema pasa por que todas as partes implicadas asuman, de xeito compartido, as súas responsabilidades e poñan os medios ao seu alcance para avanzar na construción dunha sociedade máis democrática e igualitaria; **cómpre avanzar na corresponsabilidade dun xeito integral e atender tanto o ámbito social como o laboral.**

No fogar corresponsabilizarse significa acadar unha distribución equilibrada entre mulleres e homes das tarefas domésticas e de coidado das persoas dependentes, para evitar que recaian sempre na mesma persoa e que dificulten ou impidan o desenvolvemento dunha carreira profesional ou doutras facetas da personalidade. Neste sentido, homes e mulleres deben procurar fórmulas de repartición das tarefas do fogar máis equitativas e solidarias para compartir entre uns e outras a carga dos chamados traballos invisibles, aqueles que se realizan no ámbito da convivencia sen contraprestación económica directa.

**No ámbito laboral**, o concepto de **corresponsabilidade empresarial** introduce na xestión das empresas, entre outros aspectos, a sensibilidade pola igualdade efectiva entre mulleres e homes no ámbito das relacións laborais: nas condicións de traballo, na selección, na promoción, nas retribucións, na vixilancia da saúde laboral, na estabilidade ou na formación.

Esta xestión empresarialponse en práctica a través dun conxunto de medidas entre as que teñen un protagonismo indiscutible aquelas en favor da conciliación da vida persoal, familiar e laboral das persoas traballadoras. Tamén, neste caso, ten que existir un pacto entre as diferentes partes implicadas: empresa e cadro de persoal; así, por un lado, o empresariado comprométese á adaptación dos tempos de traballo ás necesidades familiares e persoais dos traballadores e traballadoras (na medida que sexa compatible coas características do sector e do negocio da empresa) e, por outro, as persoas traballadoras asumen o compromiso de utilizar esas medidas de forma responsable, tendo en conta o valor engadido que supón traballar nunha empresa corresponsable.

Pola súa vez, as **administracións públicas** teñen a responsabilidade de garantir o marco que facilite este desexado equilibrio e introducir as necesarias medidas de apoio que aceleren e consoliden os emerxentes cambios sociolaborais.

A esta finalidade responde o **Plan de fomento da corresponsabilidade nas empresas galegas (Plan +C)** impulsado pola **Secretaría Xeral da Igualdade da Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar da Xunta de Galicia**, do que forma parte esta guía.

O **Plan +C**, formado por tres tipos de actividades e tres ferramentas, pretendeu axudar o tecido empresarial galego a converterse en empresas máis competitivas e fortes cara ao futuro, mediante o establecemento dunha política corresponsable e comprometida co principio de igualdade na xestión dos recursos humanos.

As **ACTIVIDADES**, executadas entre o 2007 e o 2008, consistiron en accións puntuais desenvolvidas a partir da convocatoria feita polo propio Plan:

**Xornadas de concienciación.** Abertas ao público en xeral, orientadas a sensibilizar os principais axentes do ámbito empresarial co obxecto de que as empresas galegas se involucren no fomento da mellora da calidade do emprego e, baixo o criterio da igualdade entre mulleres e homes, apliquen medidas que favorezan a conciliación entre a vida familiar, persoal e laboral das súas empregadas e empregados.

**Cursos de formación.** Dirixidos a achegar pautas para o deseño e implantación dun plan de conciliación ás persoas responsables da xestión dos recursos humanos das pemes galegas e aos



axentes intermedios que lles prestan servizos de asesoramento (asociacións empresariais, axentes de desenvolvemento local...).

**Titorías da corresponsabilidade.** Coas que se lles ofreceu asistencia técnica ás pemes para a identificación, planificación e implantación de medidas de conciliación de xeito individualizado, adaptadas ás condicións e necesidades de cada empresa participante.

As actividades anteriores completáronse con tres ferramentas a disposición das empresas galegas e da sociedade no seu conxunto, nadas con vocación de permanencia no tempo:

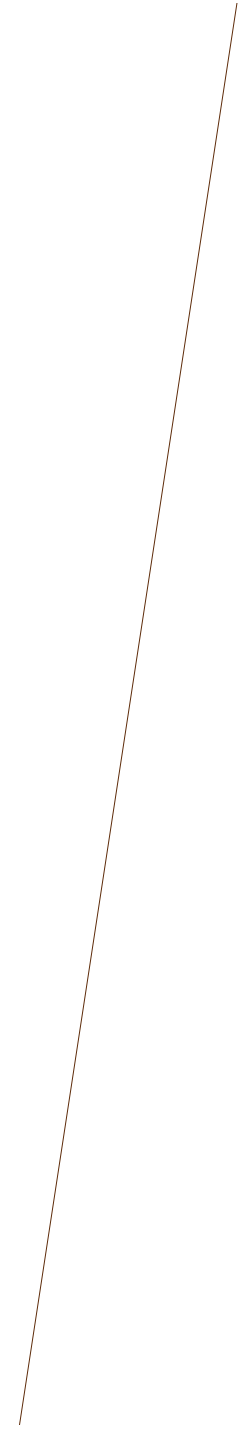
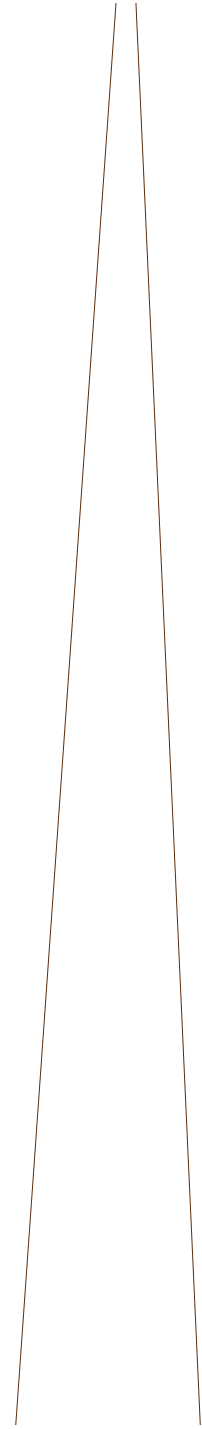
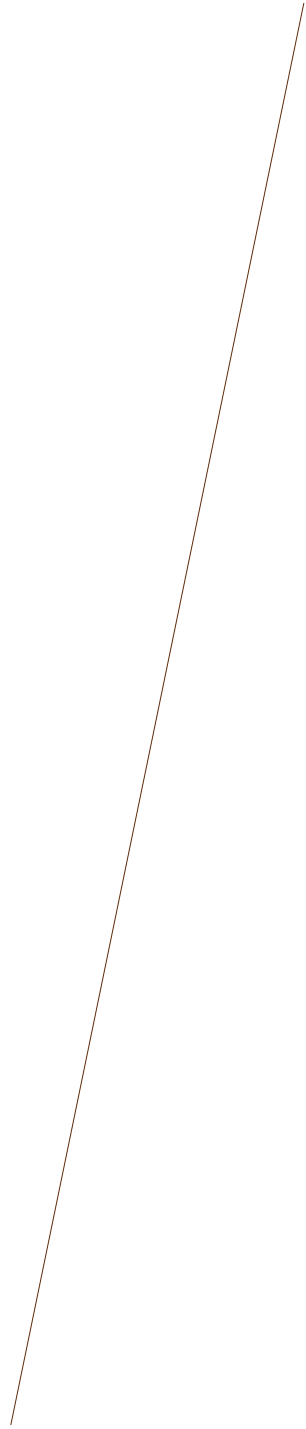
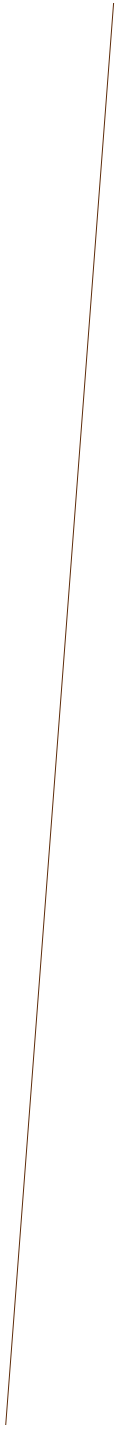
**Portal da corresponsabilidade.** Espazo na internet, [www.corresponsabilidade.org](http://www.corresponsabilidade.org), dirixido a informar, divulgar, sensibilizar e formar, fomentando a participación do contorno empresarial galego no Plan +C.

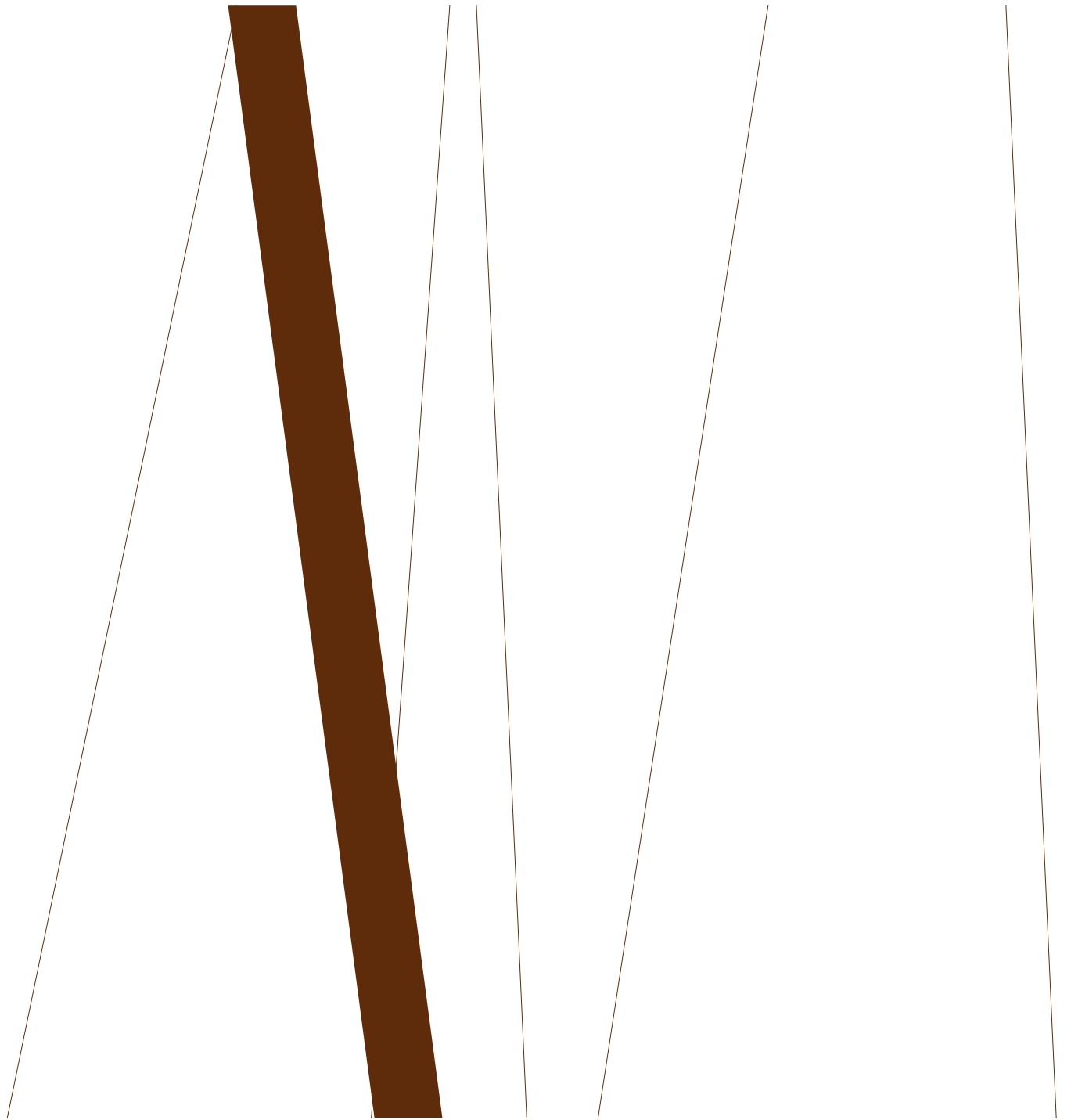
**Termómetro da corresponsabilidade.** Ferramenta de autodiagnose ou simulador en liña que lles permite ás empresas coñecer a súa posición en canto á conciliación e fomento da corresponsabilidade (tendo en conta o sector no que opera e as súas características particulares) e obter suxestións a medida para mellorar a súa situación de partida.

**Guía de boas prácticas en corresponsabilidade.** Manual que pretende facilitarlle ao empresariado galego ferramentas útiles no deseño de medidas de conciliación da vida persoal, familiar e laboral do seu cadro de persoal e que se desenvolve nestas páxinas. Achega, por unha banda, coñecementos básicos técnicos (escenario, marco legal, catálogo de medidas) e, por outra, unha visión práctica da implantación destas medidas en pemes galegas que xa teñen experiencia neste tipo de iniciativas.

Esta **Guía** é, pois, unha peza máis do **Plan +C** co que a **Secretaría Xeral da Igualdade** pretende conseguir a complicitade das empresas no impulso do cambio de modelo social, para que contribúan, na medida das súas posibilidades, á consolidación dun modelo de xestión que, ao tempo que mellora a súa conta de resultados, dea pé a medidas de conciliación favorecedoras dun equilibrio entre a vida laboral e a persoal e familiar baseado no reparto de responsabilidades entre homes e mulleres.

En resumo, preténdese animar as empresas galegas a deseñar e implantar novos modelos de xestión na súa organización, co desexo de que supoña un paso firme para a creación dunha realidade social na que teña cabida o ámbito persoal, o familiar e o profesional de todas as galegas e galegos.





O CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO



## O CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

O novo funcionamento da economía nun ámbito global produciu, nas últimas décadas, unha transformación acelerada da estrutura e comportamento da sociedade e da forma de goberno das organizacións que a compoñen. Os cambios protagonizados pola economía e a dirección das empresas son unha das características relevantes da sociedade actual, coñecida como **“sociedade do coñecemento”** ou **“era dos intanxibles”**, chamada así porque o sistema socioeconómico se apoia nunha serie de conceptos, todos eles interrelacionados e de natureza intanxible, como datos, información e coñecemento, competencias, capacidades, talento, confianza e innovación, entre outros.

Esta nova era, que xurdiu a finais do século pasado, alterou as formas de produción e intercambio de bens e servizos e o tipo de relacións humanas, cuantitativa e cualitativamente.

### NOVAS FÓRMULAS DE PRODUCCIÓN E INTERCAMBIO DE BENS E SERVIZOS

As empresas de hoxe viven nun contorno cambiante que require de novos enfoques e estratexias para superar os retos que se lle presentan (globalización, competitividade, novas tecnoloxías...) con éxito. Non obstante, é verdade que teñen ao seu alcance máis avances tecnolóxicos, mellores infraestruturas etc., tamén é certo que son precisamente eses mesmos adiantos os que fan que a competencia sexa maior. En consecuencia, para asegurar a súa persistencia, a empresa vese obrigada a identificar elementos diferenciadores sobre os que construír o seu futuro.

Unha das estratexias para garantir a permanencia da empresa no tempo é a adopción de políticas de responsabilidade social empresarial, como a integración das preocupacións sociais, laborais e ambientais nas súas operacións comerciais e nas relacións cos seus grupos de interese. Esta

estratexia está relacionada coa vontade de aliñar a xestión empresarial cos valores imperantes na sociedade, vertebrar as súas actuacións arredor do principio de igualdade entre mulleres e homes e recoñecer o seu compromiso na consecución dun desenvolvemento sustentable que sexa compatible co crecemento económico e co aumento da competitividade.

Dentro desta responsabilidade da empresa coa sociedade, na que desenvolve a súa actividade, ten un peso indiscutible, xa que logo, a xestión do factor humano que a constitúe, intanxible coñecido como “capital humano”, que contribúe de xeito decisivo á consecución dos logros empresariais. Ademais, a capacidade da empresa de captación e retención do talento é un aspecto crítico no mercado actual, cada vez máis competitivo, pois mentres a perda de capital ou maquinaria pode ser paliada cunha solución máis ou menos sinxela (coma un crédito ou unha prima de seguros), a fuga de recursos humanos é máis difícil de reparar, xa que leva anos seleccionar e formar o persoal necesario para contar con equipos de traballo competitivos. Por iso, cada vez son máis as empresas preocupadas por unha correcta **administración do cadro de persoal como tarefa decisiva do futuro da empresa.**

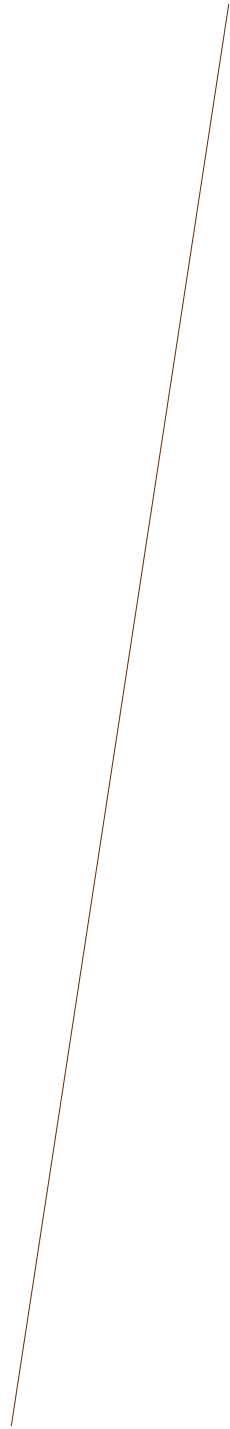
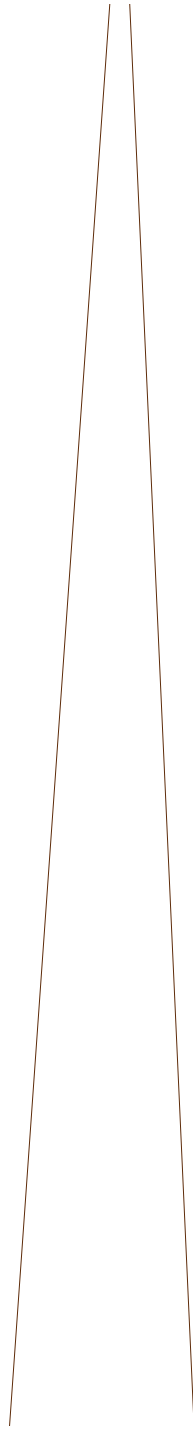
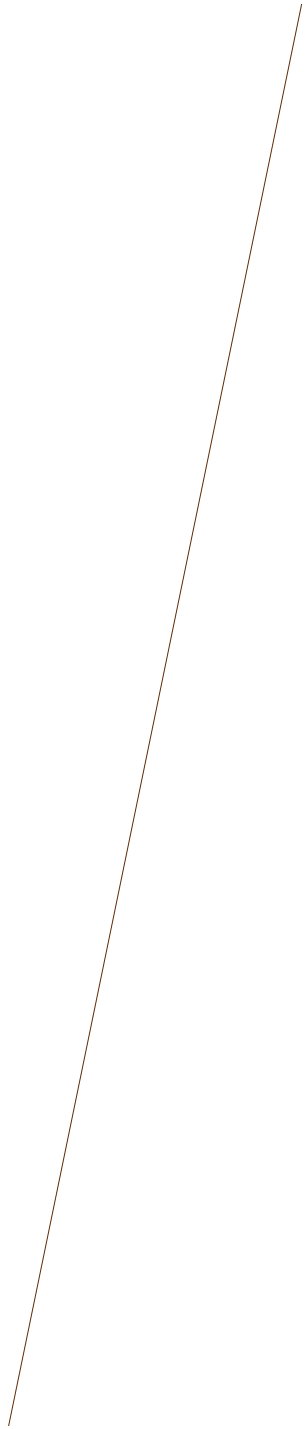
## NOVOS ESQUEMAS DE RELACIÓNS HUMANAS

Por outra banda, os novos esquemas de relacións humanas establecidos na era dos intanxibles agravan a necesidade das persoas de buscar o equilibrio entre a súa faceta pública, asociada ao traballo produtivo, onde ten lugar a vida laboral, social, política e económica e a relativa ao ámbito doméstico, onde ten lugar o traballo reprodutivo: o coidado do fogar, a crianza e o coidado das persoas dependentes.

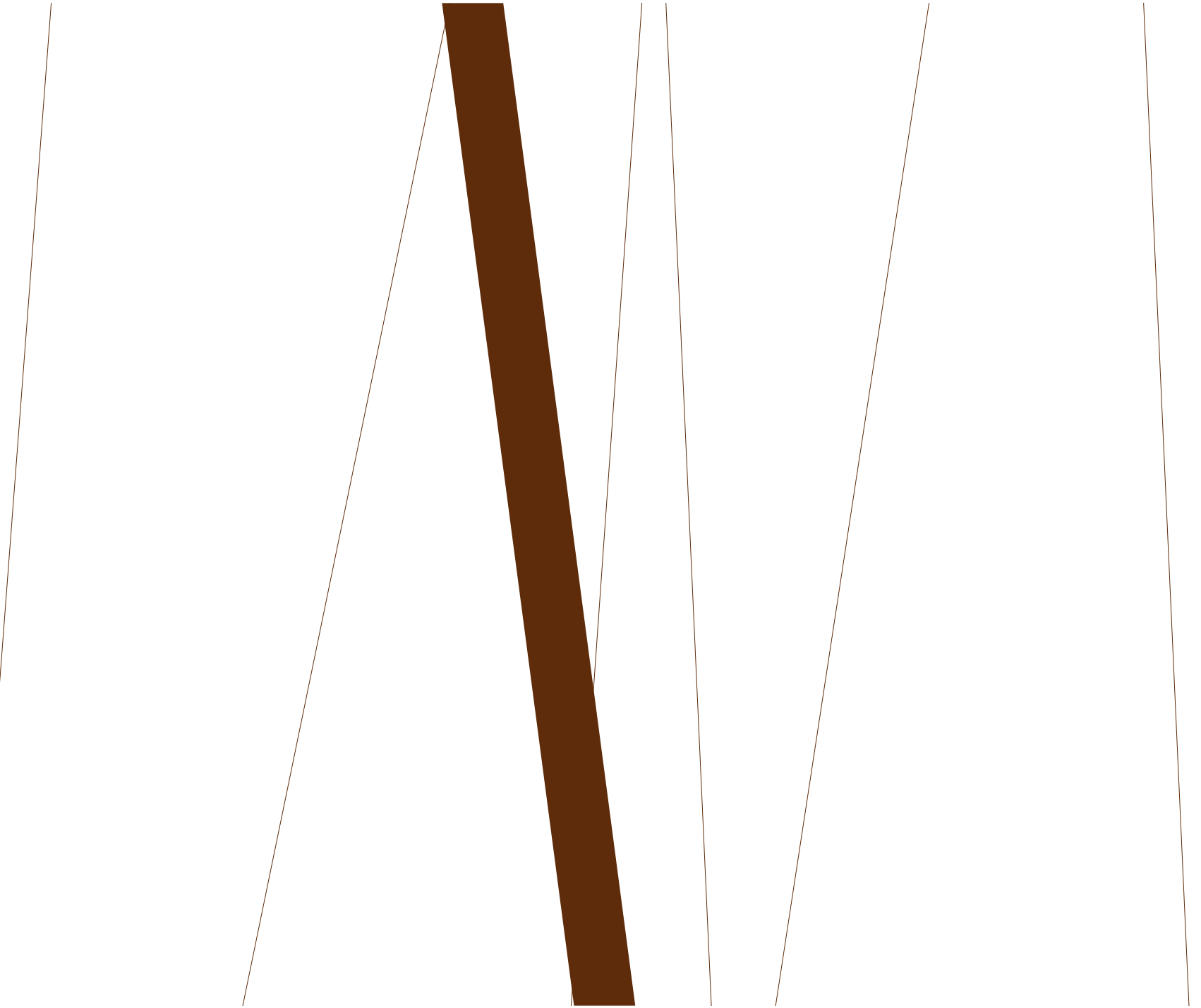
Hai que ter en conta que o concepto actual de conciliación e as medidas para a súa concreción xorden cando as mulleres inician a súa incorporación ao mundo laboral. Con anterioridade, dada a estruturación social vixente, estas medidas non só non existían, senón que eran completamente innecesarias. En efecto, unha sociedade, como a tradicional da que provimos, baseada en núcleos de convivencia constituídos por un home provedor dedicado ao traballo remunerado e unha muller dedicada ao fogar e ao coidado das persoas que integran a familia, non require de medidas que fagan posible compatibilizar ambos os dous tempos, xa que tarefas e tempos están

totalmente diferenciados segundo o sexo das persoas, sen posibilidade de incursión dos homes no mundo doméstico nin das mulleres no laboral remunerado.

Hoxe en día, a incorporación das mulleres ao ámbito produtivo é un feito imparabile, mais non veu acompañada dunha entrada ao mesmo ritmo dos homes no ámbito doméstico, o que causou un desaxuste estrutural no reparto de tempos e responsabilidades para o que cómpre buscar solucións debido ás súas graves consecuencias, tanto para as persoas traballadoras, que atopan dificultades para conciliar a súa vida persoal, familiar e laboral (tensión laboral, dobre xornada, dificultades de acceso, permanencia e promoción no mercado laboral, peor calidade de vida...) como para o conxunto da sociedade (descenso da natalidade, envellecemento da poboación...) e para o tecido empresarial (incremento do absentismo laboral, rotacións non desexadas, desaproveitamento de man de obra con boa formación, persoal desmotivado, caída da produtividade...).







CONCILIACIÓN E XESTIÓN DO PERSOAL



## **CONCILIACIÓN E XESTIÓN DO PERSOAL**

O binomio satisfacción do persoal/beneficios é a mellor fórmula para a obtención dun desenvolvemento sustentable.

### CONCILIACIÓN E XESTIÓN DO PERSOAL

As empresas que consideran o seu persoal como meras pezas coas que incrementar a produción e os beneficios, sen considerar que son persoas cunha vida propia están abocadas ao fracaso. Proba disto é que cada vez son máis as empresas que teñen conciencia de que o binomio satisfacción do persoal e beneficios non só é unha realidade, senón que é a mellor fórmula para a persistencia dos negocios partindo dun desenvolvemento global sustentable.

Por tanto, as empresas que consideran o seu persoal como unha parte valiosa do seu armazón apuntalan o seu benestar como base da xusta aspiración de obtención de beneficios e de produtividade. Coa convicción de que este é o camiño cara ao futuro e ao progreso, esta guía propón o fomento da conciliación como base da nova xestión dos recursos humanos nas pemes.

Aínda que en ocasións, debido á diferente carga de traballo que desenvolven homes e mulleres, as medidas de conciliación foron deseñadas para favorecer o acceso e permanencia das mulleres no ámbito laboral, hoxe en día, trátase de fomentar a corresponsabilidade dos traballadores varóns na vida privada e familiar e de superar os papeis tradicionalmente atribuídos, establecendo novos parámetros de convivencia máis xustos e desexables entre ambos os dous sexos e favorecendo así o conxunto da cidadanía. Deste xeito, non só se ven beneficiados os homes, que poden lexitimamente participar nos tempos domésticos, senón que as mulleres deixan de verse como as únicas encargadas destes traballos e afianzan a súa posición no ámbito do emprego remunerado. Por iso, xunto coas medidas de conciliación, debe garantirse

nas empresas a creación dun clima favorable para que o persoal poida gozar destas medidas independentemente do seu sexo.

Neste sentido é preciso insistir en que a corrección de situacións discriminatorias require, en moitas ocasións, do establecemento de cláusulas específicas encamiñadas a acelerar a igualdade de facto entre mulleres e homes, podéndose dotar as empresas de mecanismos que garantan a igualdade na práctica. Estes mecanismos ou accións positivas, que constitúen estratexias temporais, favorecen a quen parte dunha situación de desvantaxe para asegurar un resultado final igualitario e non só non cuestionan o principio de igualdade, senón que forman parte integrante del.

A corresponsabilidade empresarial no ámbito da conciliación non debe esquecer que un tratamento igualitario pode producir discriminacións cando se aplica sobre colectivos que parten de situacións de desigualdade, polo que é recomendable, dependendo da situación, a implantación (durante un período de tempo acoutado) de certos mecanismos que contribúan á promoción e o respecto ao principio de igualdade no que se basean as medidas de conciliación.

Entre as actuacións de carácter temporal contempladas nas leis actuais utilizadas para poñer fin ás situacións de desigualdade destacan:

**As accións positivas.** Que son as estratexias destinadas a contrarrestar ou corrixir aquelas discriminacións que son o resultado de prácticas ou sistemas sociais. Neste sentido, toda medida de conciliación é en si mesma unha acción positiva por canto ven a corrixir as discriminacións que sufrían as persoas traballadoras, fundamentalmente mulleres, cando debían ocuparse do traballo remunerado e do non remunerado ou reproductivo.

**As discriminacións positivas.** Consistentes en medidas dirixidas a un grupo determinado, coas que se pretende suprimir e previr unha discriminación ou compensar as desvantaxes resultantes de actitudes, comportamentos e estruturas existentes. A discriminación positiva adoita presentarse en forma de cotas de participación e ata o momento favorece fundamentalmente as mulleres dada a palpable situación de desigualdade cos homes que aínda se reflicte no ámbito laboral.

Ambas as dúas estratexias teñen carácter temporal, mentres persistan as situacións desiguais que pretenden corrixir.

En suma, é preciso que a empresa aplique unha política de persoal que garanta o desenvolvemento profesional das persoas traballadoras en igualdade de oportunidades en todos os aspectos da xestión de recursos humanos: selección, promoción, formación etc., de xeito que se dea prioridade ao talento e ás calidades da persoa antes de considerar o sexo coma variable determinante á hora de executar un traballo.

## A CONCILIACIÓN COMO XEITO DE OPTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS

Unha correcta xestión dos recursos humanos é unha tarefa complicada, na que a empresa ten que barallar moitas variables tanto internas como externas. Cando unha empresa aposta por unha política de recursos humanos corresponsable, ademais de animar ao cadro de persoal a facer uso das figuras contempladas na lei (excedencias, reducións de xornadas, permisos retribuídos...), completa estas medidas co deseño e posta en marcha doutras prácticas voluntarias que melloran o seu contorno laboral e social.

A conciliación entre os diferentes tempos de vida e a atención a diversas tarefas é unha necesidade real das persoas que forman parte dunha empresa, que non pode obviar as circunstancias nas que se desenvolve a vida cotiá do seu persoal, sen que isto constitúa unha deficiencia para o rendemento laboral e profesional.

Así, as medidas de conciliación da vida persoal, familiar e laboral preséntanse para a empresa como unha oportunidade de modernizarse, rendibilizar o seu capital humano e conseguir a fidelidade do seu cadro de persoal ao mesmo tempo que de incrementar os seus beneficios. É dicir, as posibilidades de conciliación do persoal traballador convertéronse nun aspecto que afecta directamente á propia competitividade empresarial.

As primeiras empresas en decatarse desta realidade foron grandes corporacións, pioneiras na introdución de plans de conciliación da vida persoal ou familiar e a actividade profesional que xa probaron a súa eficacia. Constitúen bos exemplos no noso contorno empresas como Microsoft, MRW, Sanitas, Banesto ou Coca-Cola.

Non obstante, o reto actual é difundir este tipo de políticas entre as pequenas e medianas empresas, nas que estas actuacións poden producir os mesmos beneficios e onde aínda queda moito camiño que percorrer no fomento do mencionado equilibrio no reparto de responsabilidades no ámbito produtivo e reprodutivo entre mulleres e homes.

Tendo en conta que o tecido empresarial galego está formado basicamente por pemes e micro-pemes, que poden atoparse con maiores dificultades á hora de propor solucións para favorecer a conciliación de tempos do seu persoal, esta guía pretende ser un manual de referencia que as oriente na definición das súas propias medidas de conciliación.

As empresas galegas deben impulsar o seu compromiso co benestar do cadro de persoal en todos os planos da actividade e coa igualdade entre homes e mulleres para fortalecer o seu posicionamento no mercado, promovendo a asunción por parte dos traballadores varóns das súas responsabilidades familiares e, de ser posible, facilitando a posta en marcha de servizos de atención a menores e persoas dependentes.

Igualmente, debe prestárselle un tratamento específico ás persoas que se atopan en situación de especial dificultade para compatibilizar os seus tempos laborais cos persoais e familiares; como as traballadoras vítimas de violencia de xénero e as traballadoras e traballadores que se responsabilizan en solitario da atención e coidado de menores e/ou persoas dependentes.

Tendo en conta todo isto, as empresas teñen que atopar un equilibrio entre os intereses empresariais e sociais á hora de abordar o fomento de medidas de conciliación na súa organización.

## VANTAXES DA CONCILIACIÓN

É preciso descartar a idea, ás veces preconcebida, de que as medidas de conciliación poidan resultar gravosas para as empresas e diminuír o beneficio da actividade do negocio. Máis ben ao contrario, as políticas empresariais en favor da conciliación da vida persoal, familiar e laboral das súas traballadoras e traballadores levan asociadas vantaxes que contribúen ao incremento da rendibilidade das empresas:

**Maior produtividade.** As empresas que establecen políticas de corresponsabilidade presentan unha mellora do clima laboral. Non hai dúbida de que as traballadoras e traballadores que desenvolven a súa actividade nun ambiente laboral cómodo, que lles permite atender as súas responsabilidades familiares e persoais son persoas máis motivadas e comprometidas, que teñen tendencia a ser máis eficientes e produtivas que aquelas que traballan en ambientes pouco favorables e xeran mellores resultados empresariais.

Cada vez máis as empresas tenden a valorar a produtividade das empregadas e empregados, é dicir, priman os resultados fronte a cantidade de horas de permanencia física na empresa.

**Atracción e retención do talento.** Na actualidade a atracción e retención de “profesionais chave” converteuse nun reto para moitas empresas. A forte competencia e a elevada oferta laboral que existe no mercado fai que as empresas teñan que atraer e reter as persoas non só polo salario e as súas funcións, senón ofrecendo “algo máis”, entre o que se inclúen as medidas de conciliación. Traballadoras e traballadores valoran, cada vez máis, as empresas que lles permiten compatibilizar o seu desenvolvemento profesional coa vida persoal e familiar, xa sexa a través de horarios flexibles ou da posibilidade de obter permisos ou o acceso a determinados servizos.

Ser unha empresa corresponsable en materia de igualdade e conciliación na actualidade é unha forma de diferenciarse da competencia no mercado e de atraer as mellores traballadoras e os mellores traballadores.

Do mesmo xeito, é un mecanismo de retención do talento, a través da fidelidade das persoas traballadoras, que se senten máis implicadas e comprometidas coa organización, aforrando custos de selección e de formación dos equipos humanos.

**Diminución do absentismo laboral.** O absentismo laboral é un problema que lles afecta na actualidade ás empresas, en maior ou menor grao, que depende dos sectores e dos perfís das persoas que as integran. Este absentismo, na maioría dos casos, é produto dunha desfidelización do persoal da empresa, producida pola súa falta de motivación.

Compútanse como absentismo laboral os períodos de tempo nos que o traballador ou a traballadora se ausenta do seu posto, dentro da xornada laboral, por causas xustificadas establecidas legalmente (incapacidade temporal, permisos relacionados coa actividade sindical...) ou inxustificadas (atrasos, saír a fumar, recados, coidado de nenos/as ou maiores...).

Existe outra modalidade de absentismo, o chamado “absentismo presencial”, máis difícil de calcular pero tamén importante para a produtividade da empresa, que supón a parte da xornada que a persoa traballadora destina a actividades que non gardan relación coas tarefas propias do seu posto de traballo (como ler o xornal, facer chamadas telefónicas, consultar a internet ou usar o correo electrónico con fins persoais).

As medidas de conciliación axudan a diminuír o absentismo, debido a que, como as persoas traballadoras teñen á súa disposición mecanismos que lles permiten compatibilizar a súa vida co traballo remunerado, contan cos tempos precisos para atender necesidades persoais ou familiares.

**Mellora da imaxe da empresa.** A corresponsabilidade constitúe un factor de sustentabilidade para as empresas e mellora considerablemente a percepción interna e externa da súa actividade. As persoas traballadoras perciben positivamente a empresa en canto á imaxe de marca, percepción que ademais trasladan ao seu contorno, o que produce un efecto multiplicador da boa reputación da empresa.

As empresas que non favorezan a conciliación a medio prazo estarán fóra do mercado porque as persoas á hora de seleccionar un traballo na actualidade valoran as medidas que lles permitan conciliar a súa vida laboral coa persoal e familiar.

**Adaptación aos cambios.** O emprego de novas fórmulas para darlle resposta ás necesidades do cadro de persoal convértese nun novo factor de diferenciación fronte ás empresas da competencia.

**Establecemento dunha relación de gañar-gañar.** Conciliar é dar servizo á clientela interna, buscando o seu benestar sen deixar de apelar á súa responsabilidade coa empresa. Ademais, cando existe un equilibrio na vida persoal e familiar, este se extrapola ao terreo laboral. Así, por medio das políticas de conciliación establécese unha relación na que gaña a empresa e gaña o persoal.

En resumo, cómpre impulsar o concepto de corresponsabilidade no ámbito laboral a través das políticas de recursos humanos como vía para conseguir que as persoas compatibilicen a súa vida persoal e familiar coa profesional por unha banda, e que as empresas melloren a súa conta de resultados e a súa posición no mercado, por outra.

Xa para rematar esta epígrafe, considérase preciso comentar que, aínda que nun primeiro momento as empresas poidan pensar que o establecemento deste tipo de medidas pode supoñer un custo adicional que diminúa o seu rendemento, hai que ter en conta que:

**As medidas de conciliación non sempre levan asociado un custo.** Son moitas as accións que non supoñen un desembolso para a empresa, como por exemplo a flexibilidade horaria<sup>1</sup>, e gozan das mesmas vantaxes.

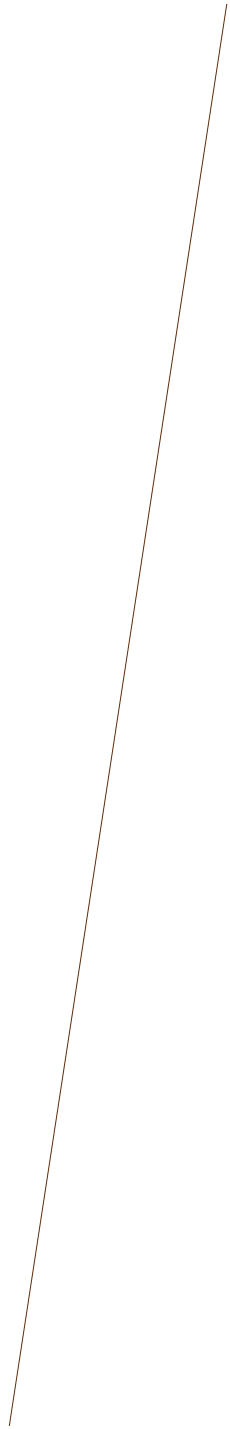
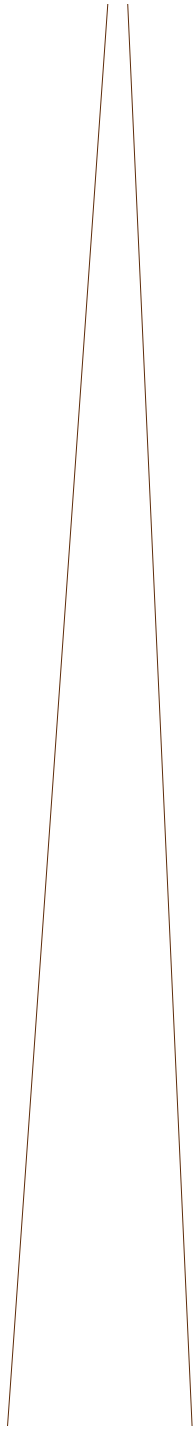
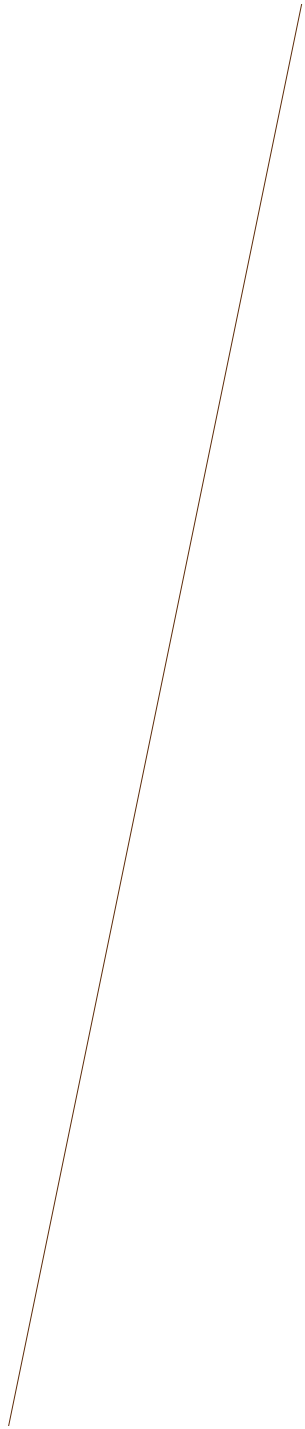
**A aplicación de medidas que teñen un custo directo para a empresa tamén mellora a súa conta de resultados.** É dicir, os beneficios derivados da súa implantación son sempre maiores que o custo asociado á medida de conciliación.

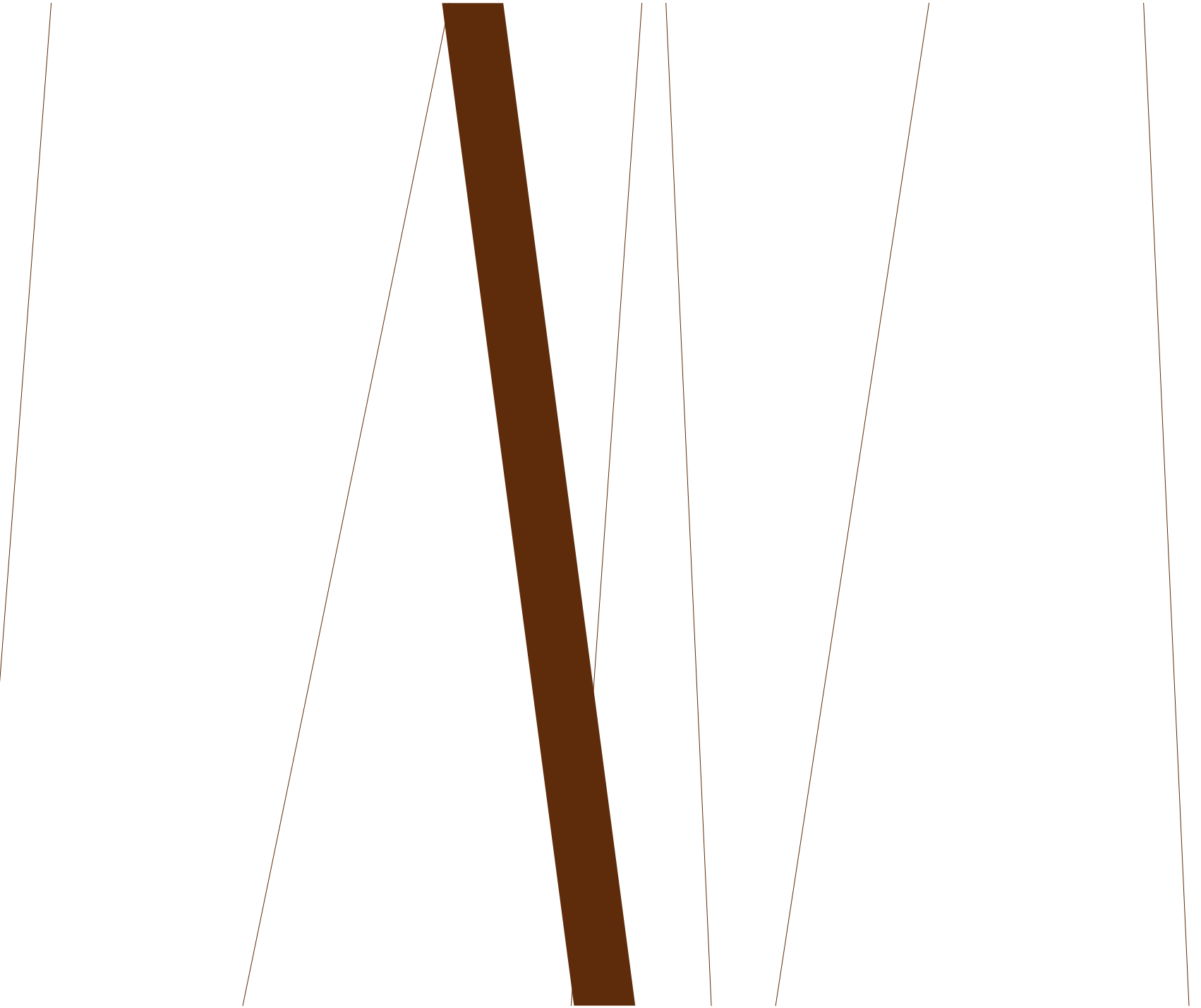
**O custo de non conciliar é maior que o custo de implantación de medidas.** As empresas que non favorecen a conciliación da vida persoal, familiar e laboral do seu cadro de persoal téñense

<sup>1</sup> **Flexibilidade horaria.** Establecemento dunha marxe de tempo nos horarios de entrada e saída para que as persoas traballadoras distribúan as horas da xornada laboral correspondente do xeito que mellor lles veña.



que enfrontar a elevados índices de tensión laboral ou falla de motivación das e dos profesionais, absentismo laboral, rotacións non desexadas, perda de talentos..., coa repercusión negativa que isto ten na produtividade da empresa e os custos indirectos que produce (selección de persoal, formación...).





MARCO LEGAL



## MARCO LEGAL

Dende a Unión Europea, o Estado español e a Administración galega xorden normativas que impulsan as iniciativas a favor da conciliación.

### MARCO LEGAL

A conciliación da vida familiar e persoal coa vida laboral é un elemento esencial das sociedades democráticas. Así, os gobernos dos países desenvolvidos veñen demostrando unha preocupación crecente polas dificultades da sociedade para conciliar o traballo e a vida persoal e familiar, cuxos efectos, como vimos, repercuten na esfera privada e pública.

Nesta epígrafe, faise un repaso de cal é a lexislación relativa á conciliación no ámbito europeo, estatal e galego, así como os requirimentos legais en vigor que deben ter en conta as empresas nesta materia.

### MARCO EUROPEO

As institucións da Unión Europea, conscientes de que a conciliación da vida persoal, familiar e laboral é un problema social e colectivo, levan décadas incentivando os estados membros para a integración deste concepto nas súas políticas sociais.

Este impulso faise principalmente a través do desenvolvemento de directivas a favor da conciliación (textos que precisan a transposición ou adaptación á lexislación nacional para poder ser aplicados), nas que a Unión Europea marca uns obxectivos comúns cara aos que se debe avanzar e os estados membros deciden que instrumentos establecen para chegar a ese resultado.

Deste xeito, obrígaselles a todos os estados membros a incluír uns mínimos de conciliación na súa lexislación, se ben a aplicación real presenta grandes diferenzas duns países a outros.

A lexislación europea máis relevante en materia de conciliación é a seguinte:

**Directiva 2006/54/CE do 5 de xullo de 2006.** Aplicación do principio de igualdade de oportunidades e igualdade de trato entre homes e mulleres en asuntos de emprego e ocupación (refundición).

**Directiva 2004/113/CE do 13 de decembro de 2004.** Aplicación do principio de igualdade de trato entre homes e mulleres no acceso a bens e servizos e o seu fornecemento.

**Directiva 2002/73/CE do 23 de setembro de 2002.** Reforma da directiva 76/207/CE de igualdade de trato entre homes e mulleres no acceso ao emprego e as condicións de traballo.

**Resolución 2000/C 218/02 do 29 de xuño de 2000.** Participación equilibrada de homes e mulleres na actividade profesional e na vida familiar.

**Directiva 96/34/CE do 3 de xuño de 1996.** Acordo marco sobre o permiso parental celebrado pola UNICE, o CEEP e a CES.

**Directiva 92/85/CEE.** Aplicación de medidas para promover a mellora da seguridade e saúde no traballo da traballadora embarazada ou que dera a luz, incluído o período de lactación.

**Directiva 97/81/CE do 15 de decembro de 1997.** Acordo marco sobre o traballo a tempo parcial concluído pola UNICE, o CEEP e a CES.

## MARCO ESTATAL

Produto da transposición da normativa europea que pretende harmonizar o desempeño da actividade profesional coas necesidades persoais e de coidado familiar, no estado español a problemática da conciliación atópase regulamentada por varias normas das que podemos salientar as seguintes:

**Lei orgánica 3/2007, do 22 de marzo,** para a igualdade efectiva de mulleres e homes.

**Resolución do 17 de marzo de 2006.** Implantación das medidas para favorecer a igualdade entre mulleres e homes.

**Orde APU/526/2005, do 7 de marzo.** Plan para a Igualdade de Xénero na Administración Xeral do Estado.

**Orde PRE/525/2005, do 7 de marzo.** Acordo do Consello de Ministros no que se adoptan medidas para favorecer a igualdade entre mulleres e homes.

**Lei orgánica 1/2004, do 28 de decembro**, de medidas de protección integral contra a violencia de xénero.

**Real decreto 1251/2001, do 16 de novembro**. Prestacións económicas do sistema da Seguridade Social por maternidade e risco durante o embarazo.

**Lei 39/1999, do 5 de novembro**, para promover a conciliación da vida familiar e laboral das persoas traballadoras.

**Lei 31/1995, do 8 de novembro**, de prevención de riscos laborais. Artigo 26.

**Real decreto legislativo 2/1995, do 7 de abril**, polo que se aproba o texto refundido da Lei de procedemento laboral (artigos 96, 108, 122, capítulo V, libro II).

**Real decreto legislativo 1/1995, do 24 de marzo**, polo que se aproba o texto refundido da Lei do estatuto dos traballadores (artigos 4.2.c e 4.2.e, 12, 17, 22, 24, 28, 37.3, 4, 5 e 6; 46, 48, 52.d, 53.4 e 55.5).

**Lei 4/1995, do 23 de marzo**, de regulación do permiso parental e por maternidade.

**Real decreto legislativo 1/1994, do 20 de xuño**, polo que se aproba o texto refundido da Lei xeral da Seguridade Social (artigos 38.1.c, 134, 135, 139 bis, 180 a 189).

## MARCO GALEGO

O goberno galego, nas súas competencias en política de igualdade, traballo e de benestar social, e en liña coas directrices europeas e estatais, avanzou no desenvolvemento dun marco propio para favorecer a conciliación da vida persoal, familiar e profesional das galegas e galegos. O resultado deste proceso é a seguinte normativa:

**Lei 2/2007, do 28 de marzo**, do traballo en igualdade das mulleres de Galicia.

**Lei 7/2004, do 16 de xullo**, para a igualdade de mulleres e homes.

**Decreto 182/2008, do 31 de xullo**, polo que se establece a promoción autonómica das medidas municipais de conciliación e se determinan os requisitos para a súa validación e funcionamento, nos termos establecidos na Lei 2/2007, do 28 de marzo, do traballo en igualdade das mulleres de Galicia.

Para o exercicio dos dereitos de conciliación da vida persoal, familiar e laboral, como manifestación do dereito das mulleres e dos homes á libre configuración do seu tempo, a administración

galega promove a corresponsabilidade a través do reparto entre mulleres e homes das obrigas familiares, das tarefas domésticas e do coidado de persoas dependentes mediante a individualización dos dereitos, o fomento da súa asunción por parte dos homes e a prohibición de discriminación baseada no seu exercicio.

Neste contexto, a **Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar**, a través da **Secretaría Xeral da Igualdade**, deseñou e puxo en marcha o **Plan de Fomento da Corresponsabilidade (Plan +C)**, que ten como obxectivo ser o inicio dun proceso que implique todos os actores nas diferentes áreas de actuación para acadar un uso democrático do tempo. O Plan artículase ao redor de cinco áreas:

- 1. Cambio de papeis e estereotipos sociais**
- 2. Conciliación dos tempos persoais e sociais**
- 3. Extensión dos servizos comunitarios**
- 4. Recursos complementarios de conciliación**
- 5. A conciliación como depósito do emprego**

Dentro da segunda epígrafe **“Conciliación dos tempos persoais e sociais”** dedícase unha sección ao fomento da reorganización de tempos nas empresas, dentro do que se desenvolve o **Plan +C**, que inclúe a edición desta **Guía de boas prácticas en corresponsabilidade empresarial**.

Do mesmo xeito, a Administración galega incentiva as actuacións que melloran a conciliación dos tempos na sociedade galega coa publicación de convocatorias de axudas dirixidas tanto ás empresas como ás persoas traballadoras en Galicia. No momento de edición desta guía as últimas axudas publicadas no Diario Oficial de Galicia son:

**Orde do 21 de novembro de 2008.** Subvencións destinadas a pequenas e medianas empresas (Pemes) para a realización de programas ou accións a favor da conciliación da vida persoal, familiar e laboral.

**Resolución do 27 de agosto de 2008.** Subvencións para o fomento do uso das novas tecnolóxicas de información e comunicación (NTIC) a través da implantación do teletraballo en pequenas empresas galegas para a mellora da conciliación da vida laboral e familiar.

**Orde do 28 de xullo de 2008.** Subvencións a Pemes, para o impulso de actuacións de fomento, difusión e sensibilización en materia de responsabilidade social.



**Orde do 25 de marzo de 2008.** Incentivos á contratación dirixidos a favorecer a conciliación da vida laboral e familiar.

**Orde do 17 de marzo de 2008.** Axudas á conciliación da vida familiar e laboral como medida de fomento da corresponsabilidade para os traballadores que se acollan á redución da súa xornada de traballo.

## CONVENIOS COLECTIVOS

Froito do proceso de negociación colectiva, os convenios colectivos son acordos vinculantes entre as e os representantes das persoas traballadoras e o empresariado dun sector ou empresa determinados, que regulan as condicións laborais do persoal.

Con frecuencia, en materia de conciliación, estes textos limitáanse á translación ao convenio dos novos dereitos legais. Porén, os convenios teñen un gran potencial como ferramenta para a introdución de melloras na conciliación da vida persoal, familiar e laboral do cadro de persoal, tanto a través da ampliación dos días ou da mellora das condicións das medidas recollidas na lei (por exemplo, no relativo aos permisos retribuídos, días por enfermidade grave dun ou dunha familiar, día por traslado...) como mediante o deseño de novas medidas.

## REQUIRIMENTOS LEGAIS EN VIGOR

A continuación faise un repaso das accións esixidas por lei en materia de conciliación e de obrigatorio cumprimento por todas as empresas. Ademais, é certo que convenios colectivos ou acordos internos das empresas poden mellorar estas condicións para un colectivo ou cadro de persoal determinado, estas son as condicións de partida ou os mínimos aplicables en todos os casos.

## 1. PERMISOS RETRIBUÍDOS

### **Permiso retribuído por nacemento de fillo ou filla.**

Lei 39/1999.

Permiso de 2 días por nacemento dun fillo ou filla.

Cando se requira desprazamento será de 4 días.

Sempre que non se especifique se os días son laborables ou naturais, trátase de días naturais.

### **Permiso retribuído por falecemento, accidente ou enfermidade graves.**

Lei orgánica 3/2007

Permiso de 2 días por falecemento, accidente ou enfermidade graves, hospitalización ou intervención cirúrxica sen hospitalización que precise repouso domiciliario, de parentes ata 2º grao de consanguinidade ou afinidade. Cando sexa necesario desprazamento o permiso será de 4 días.

O segundo grao de consanguinidade abarca no sentido ascendente aos pais e nais, aos sogros e ás sogras, así como avós e avoas das persoas empregadas e no sentido descendente á parella, aos fillos e ás fillas e, por último, netos e netas.

### **Redución de xornada.**

Lei orgánica 3/2007

A xornada reducirase nun mínimo de 1/8 e nun máximo de 1/2, que suporá a diminución proporcional do salario. Terán dereito a unha redución da xornada de traballo aquelas persoas que teñan baixo o seu coidado directo (por razóns de garda legal):

1. Persoas menores de 8 anos.
2. Persoas con diversidade funcional física, psíquica ou sensorial, que non desempeñen unha actividade retribuída.

Ademais as cotizacións efectuadas durante os dous primeiros anos do período de redución de xornada compútanse ao 100 % (é dicir, coma se non tiveran a redución de xornada).

### **Lactación.**

Lei orgánica 3/2007

As persoas traballadoras con fillos ou fillas menores de 9 meses terán dereito a ausentarse 1 hora do traballo, que poden fraccionar en dúas medias horas. Este é un dereito que pertence tanto ao pai como á nai cando ambos os dous traballen. A duración deste permiso incrementarase proporcionalmente nos casos de parto múltiple.

Ademais pódese substituír este dereito por unha redución de xornada en media hora coa mesma finalidade ou, se se desexa, acumular o permiso de lactación en xornadas completas nos termos previstos na negociación colectiva ou no acordo a que se chegue coa empresa, respectando, se é o caso, o establecido naquela.

### **Redución de xornada, reordenación do tempo de traballo, mobilidade xeográfica, cambio de centro de traballo por violencia de xénero.**

Lei orgánica 1/2004

A xornada redúcese, reordénase o tempo de traballo, favorécese a mobilidade xeográfica ou o cambio de centro de traballo cando a traballadora así o precise e cando acredite, segundo as canles establecidas, a súa condición de vítima de violencia de xénero.

### **Ausencias ou faltas de puntualidade ao traballo por violencia de xénero.**

Lei orgánica 1/2004

Se son motivadas pola situación física ou psicolóxica derivadas da violencia de xénero, consideraranse xustificadas cando así o determinen os servizos sociais de atención ou servizos de saúde, segundo proceda, sen prexuízo de que as ditas ausencias sexan comunicadas pola traballadora á empresa coa maior brevidade.

## 2. SUSPENSIÓN DO CONTRATO

### **Suspensión do contrato por maternidade, por parto**

Lei orgánica 3/2007

Duración de 16 semanas. As 6 semanas inmediatas ao parto son para a nai, despois a parella pode facer a distribución como queira, sempre que a suma non exceda das 16 semanas. En caso de nacemento de fillo ou filla con diversidade funcional amplíase o dereito en dúas semanas máis. En caso de partos múltiples téñense 2 semanas máis por cada neno/a a contar dende o/a segundo/a.

Nos supostos de partos prematuros con falta de peso ou hospitalización da criatura nada por un período superior a sete días, o período de suspensión ampliarase en tantos días como o fillo ou filla precise hospitalización ata un máximo de 13 semanas adicionais.

– Suspensión por maternidade e falecemento da nai. En caso de falecemento da nai, con independencia de que esta realizase ou non algún traballo remunerado, o outro proxenitor poderá facer uso da totalidade ou, se é o caso, da parte que reste do período de suspensión, computado desde a data do parto, e sen que se lle desconte a parte que a nai puidese gozar con anterioridade ao parto.

– Suspensión por maternidade e falecemento do fillo ou filla. No suposto de falecemento do/a neno/a, o período de suspensión non se verá reducido, salvo que, unha vez finalizadas as seis semanas de descanso obrigatorio, a nai solicítase reincorporarse ao seu posto de traballo.

– Suspensión por maternidade compartida e incapacidade temporal. No caso de que ambas persoas da parella traballen, a nai, ao iniciarse o período de descanso por maternidade, poderá optar porque o outro proxenitor goce dunha parte determinada e ininterrompida do período de descanso posterior ao parto ben de forma simultánea ou sucesiva co da nai. O outro proxenitor poderá seguir facendo uso do período de suspensión por maternidade inicialmente cedido, aínda que no momento previsto para a reincorporación da nai ao traballo esta se atope en situación de incapacidade temporal.

Os períodos de suspensión descritos nesta epígrafe poderán gozarse en réxime de xornada completa ou a tempo parcial, previo acordo entre o empresariado e os traballadores e traballadoras afectadas.

### **Suspensión do contrato por maternidade, por adopción e acollemento**

Lei orgánica 3/2007

16 semanas ampliables en 2 por cada menor a partir do segundo en caso de adopción ou acollemento múltiple e distribuiranse como decidan entre o pai e a nai sempre que sexan períodos ininterrompidos. Accédese nos seguintes casos:

1. Menores de ata 6 anos
2. Menores de máis de 6 anos se teñen diversidade funcional, ou que polas súas circunstancias persoais ou de adaptación así o requiran.

Os períodos de suspensión descritos nesta epígrafe poderán gozarse en réxime de xornada completa ou a tempo parcial, previo acordo entre o empresariado e os traballadores e traballadoras afectadas.

### **Suspensión do contrato por risco durante o embarazo ou risco durante a lactación natural**

Lei orgánica 3/2007

A suspensión finalizará cando se inicie a suspensión por maternidade ou o/a lactante cumpra nove meses, respectivamente, ou, en ambos os dous casos, cando desapareza a imposibilidade da traballadora de reincorporarse ao seu posto anterior ou a outro compatible co seu estado.

### 3. EXCEDENCIAS

#### **Suspensión do contrato por paternidade**

Lei orgánica 3/2007

Recoñéceselles aos pais o dereito a un permiso por paternidade de trece días ininterrompidos nos supostos de nacemento de fillo ou filla, adopción ou acollemento. Este permiso é ampliable no caso de parto, adopción ou acollemento múltiples en dous días máis por cada fillo ou filla a maiores. Esta suspensión é independente do goce compartido dos períodos de descanso por maternidade. No suposto de parto, a suspensión corresponde en exclusiva ao/á outro/a cónxuxe.

Nos supostos de adopción ou acollemento, este dereito corresponderalle só a unha das persoas que adoptan ou acollen, a elección delas; con todo, cando o período de descanso sexa gozado na súa totalidade por unha destas persoas, o dereito á suspensión por paternidade unicamente poderá ser exercido pola outra persoa.

O persoal que exerza este dereito poderá facelo durante o período comprendido desde a finalización do permiso por nacemento dun fillo ou dunha filla ou desde a resolución xudicial pola que se constitúe a adopción ata que finalice a suspensión do contrato regulada no artigo 48.4 ou inmediatamente logo da finalización de devandita suspensión. A suspensión do contrato, a que se refire este artigo, poderá gozarse en réxime de xornada completa ou en réxime de xornada parcial dun mínimo do 50 por 100.

Está previsto ampliar, de forma progresiva e gradual, a duración da suspensión do contrato de traballo por paternidade, ata alcanzar o obxectivo de 4 semanas deste permiso de paternidade en 2013.

#### **Suspensión da relación laboral por violencia de xénero.**

Lei orgánica 1/2004

Recoñécese ás traballadoras que acrediten ser vítimas de violencia de xénero a posibilidade de suspensión da relación laboral con reserva do posto de traballo e de extinción do contrato, dando lugar a situación legal de desemprego. O tempo de suspensión considerarase como período de cotización efectiva para os efectos das prestacións da Seguridade Social e de desemprego.

#### **Excedencia para o coidado de fillos e fillas**

Lei orgánica 3/2007

Serán períodos non superiores a 3 anos polo coidado de cada fillo ou filla, tanto cando sexa por natureza, adopción ou acollemento, a contar desde a data de nacemento ou, se é o caso, da resolución xudicial ou administrativa.

Recoñécese a posibilidade de gozar de forma fraccionada esta excedencia.

Durante o primeiro ano terá dereito á reserva do seu posto de traballo, transcorrido este prazo a reserva quedará referida a un posto de traballo do mesmo grupo profesional ou categoría equivalente.

#### **Excedencia para o coidado dun familiar**

Lei orgánica 3/2007

Establécese un período máximo de 2 anos para atender os coidados dunha persoa familiar ata segundo grao de consanguinidade ou afinidade, cando non poida valerse por si mesma e non realice actividade retribuída.

Recoñécese a posibilidade de gozar de forma fraccionada esta excedencia.

#### **Excedencia voluntaria**

Lei orgánica 3/2007

As traballadoras e traballadores con, polo menos un ano de antigüidade na empresa terán dereito a un período de excedencia voluntaria non inferior a 4 meses e non superior a 5 anos.

4.  
OUTRAS  
MEDIDAS LEGAIS

**Bonificacións**

Lei orgánica 3/2007

Bonificación do 100% nas cotas empresariais da Seguridade Social para traballadoras e traballadores en período de descanso por maternidade, adopción, acollemento, risco durante o embarazo, risco durante a lactación natural ou suspensión por paternidade cando se realice un contrato de interinidade para substituír á empregada ou empregado.

**Vacacións**

Lei orgánica 3/2007

Pode gozarse das vacacións en data distinta, aínda que xa rematara o ano natural ao que corresponden, se coinciden cunha incapacidade temporal derivada do embarazo, o parto, a lactación natural ou co permiso de maternidade.

**Nulidade do despido**

Lei orgánica 3/2007

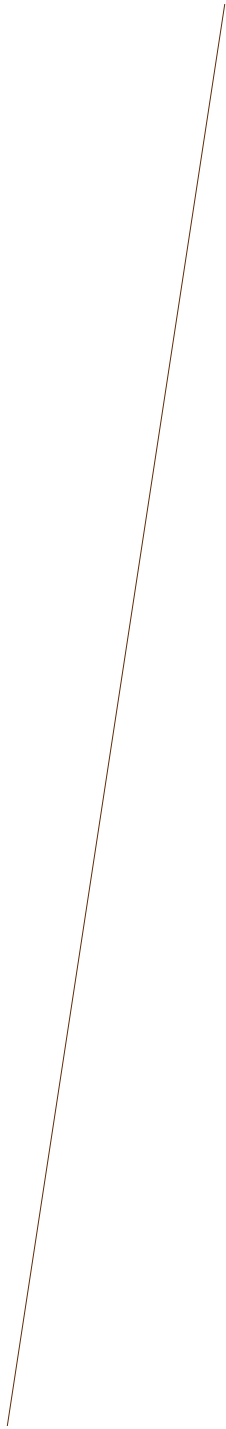
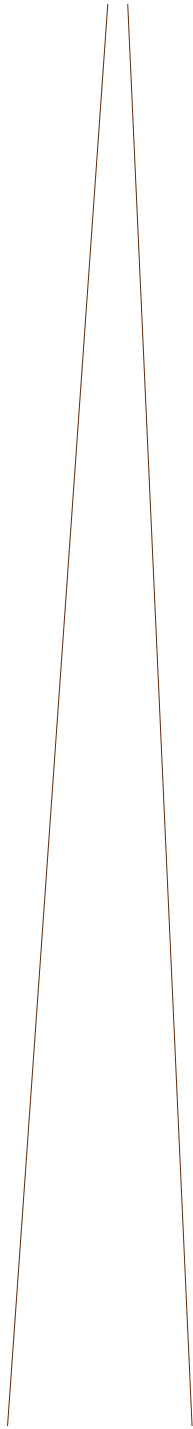
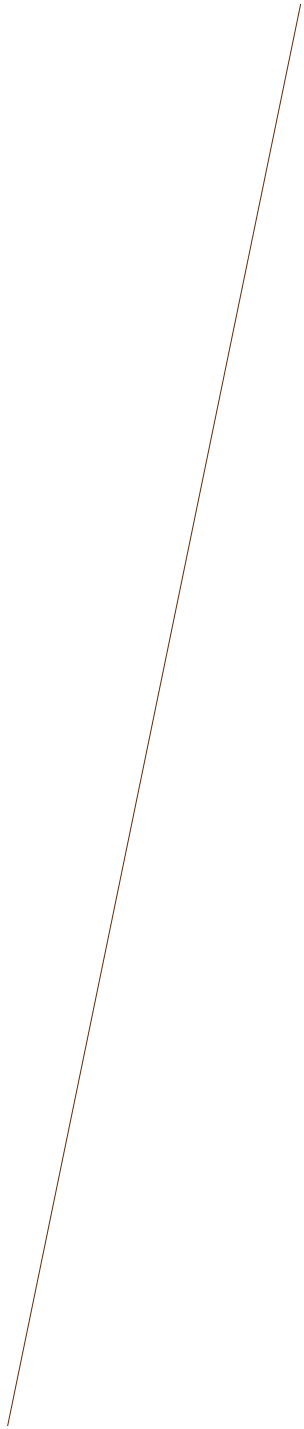
Será nulo o despido das traballadoras embarazadas, dende a data de inicio do embarazo ata o comezo do permiso por maternidade, así como o despido das traballadoras ou traballadores durante o período de suspensión do contrato por maternidade, risco durante o embarazo, risco durante a lactación natural, enfermidades causadas polo embarazo, parto ou lactación natural, adopción ou acollemento ou paternidade.

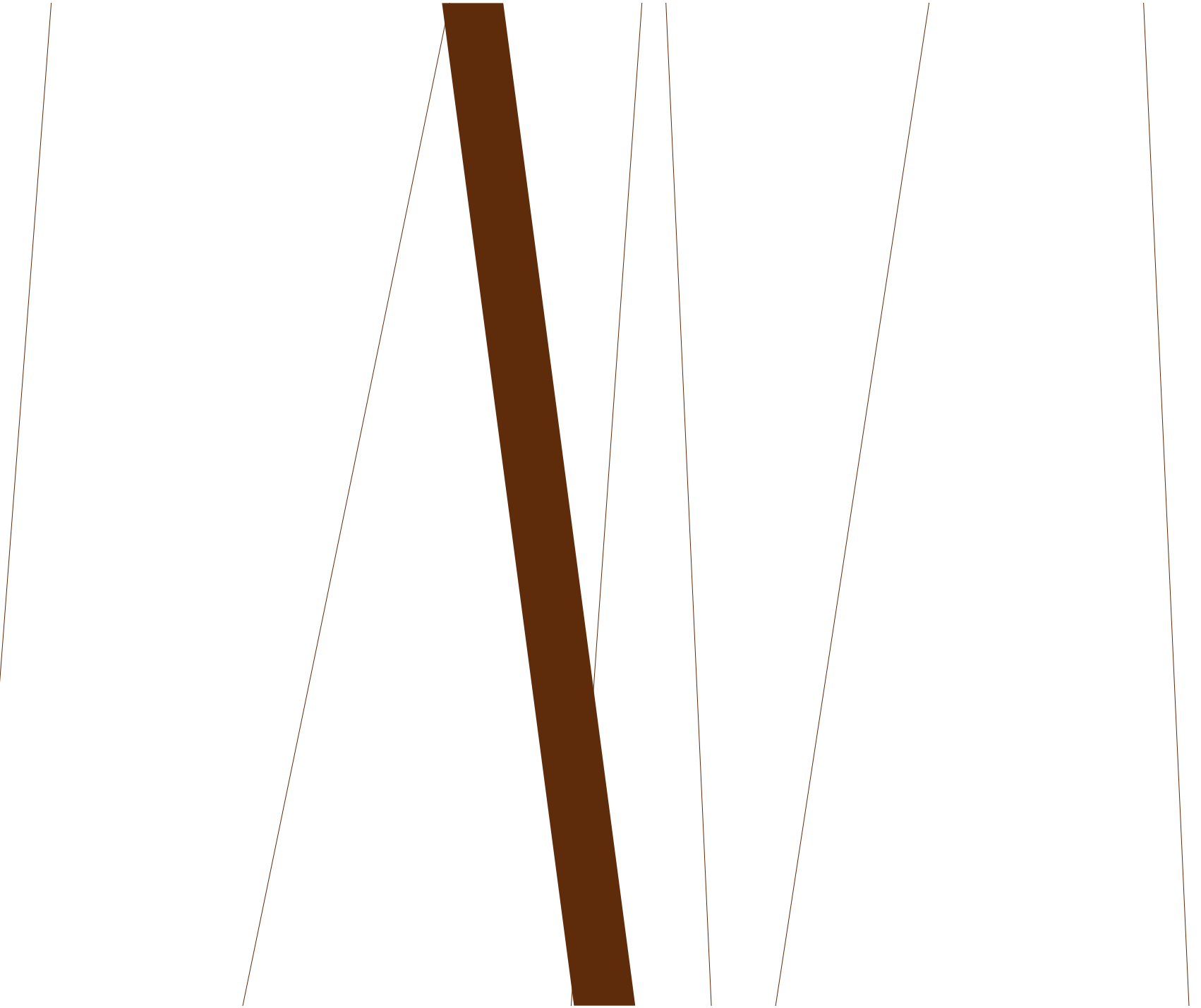
Tamén será nulo o despido das traballadoras e traballadores logo de incorporarse ao traballo ao finalizar a suspensión do contrato por maternidade, paternidade, adopción ou acollemento durante os nove meses seguintes á data en que se produciu a suspensión.

**Adaptación da xornada de traballo**

Lei orgánica 3/2007

As persoas traballadoras terán dereito a adaptar a duración e distribución da xornada de traballo para facer efectivo o seu dereito á conciliación da vida persoal, familiar e laboral nos termos que se establezan na negociación colectiva ou no acordo a que cheguen coa empresa respectando, se é o caso, o previsto naquela.





A MELLORA DA CONCILIACIÓN NAS EMPRESAS





## **A MELLORA DA CONCILIACIÓN NAS EMPRESAS**

A colaboración do cadro de persoal no deseño e implantación de accións a favor da conciliación é clave para o seu éxito.

### A MELLORA DA CONCILIACIÓN NAS EMPRESAS

O Goberno galego anima as empresas, independentemente do seu tamaño, a que non só cumpran coas medidas de conciliación previstas na lei, senón a que, ademais, desenvolvan accións propias no exercicio dunha política corresponsable na xestión do seu persoal.

Cabe mencionar que non existe unha receita máxica en materia de conciliación, é dicir, unha medida pode ser moi beneficiosa para favorecer a conciliación do persoal dunha empresa concreta, pero a aplicación desta medida noutra organización empresarial non ten porque producir os mesmos resultados.

Indagar entre o cadro de persoal sobre as medidas que consideran necesarias para facer posible a compatibilización dos seus tempos de vida é unha premisa fundamental para o establecemento óptimo das medidas de conciliación. Ninguén mellor que as persoas beneficiarias das medidas para prestar o asesoramento axeitado así como para definir cales serían as prioridades. Por iso, aconséllase o establecemento dun mecanismo de participación de abaixo cara a arriba (caixa de suxestións, enquisas de clima laboral...) que dotará á empresa do coñecemento sobre as expectativas que en materia de conciliación ten o seu persoal.

Outro aspecto que debe analizar a empresa á hora de identificar aquelas medidas máis axeitadas son as problemáticas e características do negocio, entendendo por tales cuestións como horarios de apertura ao público, esixencias da clientela, situación das empresas competidoras, prácticas do sector...

Tendo en conta esta información, estase en disposición de escoller aquelas medidas que mellor se axustan á empresa, adaptándoas para o seu caso particular na medida que sexa precisa. Neste proceso de selección e redeseño das medidas en favor da conciliación, a empresa debe ter en conta cinco premisas de partida:

As ferramentas de conciliación deben deseñarse á medida das necesidades reais do cadro de persoal de cada empresa.

A empresa debe ofrecer un contorno de flexibilidade, onde a consecución de obxectivos teña prioridade sobre a presenza física no lugar de traballo.

Débese asegurar que o persoal que se acolla a estas medidas conserve os dereitos ás prestacións salariais e non salariais e á promoción dentro da empresa.

A aplicación de medidas de conciliación debe buscar dirixirse tanto aos homes como ás mulleres e considerar a ambos os dous titulares destes dereitos por teren a responsabilidade directa no coidado do fogar e da familia.

Non se pode esquecer o ámbito persoal, ademais do familiar.

## MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Cando unha empresa decide voluntariamente deseñar e implantar unha medida de conciliación para a súa organización, ten dous camiños para facelo:

1- Mellorar as condicións establecidas pola lei para favorecer a conciliación dos traballadores e traballadoras (por exemplo, incrementando os días de permiso ou rebaixando os mínimos esixidos para optar a unha medida de conciliación).

2- Deseñar medidas completamente novas que non estean recollidas en ningunha norma de obrigado cumprimento (por exemplo, horario europeo, comedor de empresa...).

Esta guía ofrece unha batería das medidas de conciliación máis habituais nos dous casos, co obxecto de facilitar ás persoas xestoras dos recursos humanos do noso tecido empresarial unha visión completa do abano de posibilidades que existen, a partir do cal poden seleccionar e adaptar as medidas que mellor respondan ás características da empresa e ás necesidades do seu cadro de persoal.

Recóllese, pois, a continuación, a descrición dos casos máis habituais de mellora das condicións establecidas pola lei:

**Alongamento de permisos retribuídos.** Incremento, na proporción que decida a empresa, do número de días establecidos na lei para os permisos por nacemento de fillo ou filla, por morte ou enfermidade de familiar, por voda...

**Bolsa de horas por lactación.** Introducción de maior flexibilidade no uso do tempo para a traballadora ou o traballador que se acolla ao permiso de lactación e transformar as horas recoñecidas na lei nunha bolsa de horas da que se vai facendo uso segundo as necesidades.

**Xornada laboral reducida ou redución de xornada.** Diminución dos requirimentos que establece a lei para acceder á redución de xornada establecida na lei (actualmente é para aquelas persoas que teñan baixo a súa responsabilidade menores de 8 anos, persoas afectadas por diversidade funcional física, psíquica ou sensorial que non se atopen desempeñando unha actividade retribuída ou persoas familiares ata o segundo grao de consanguinidade ou afinidade, que non poidan valerse por si mesmas e non desempeñen actividade retribuída).

**Excedencias por coidado de persoas dependentes.** Mellora das condicións que establece a lei para solicitar unha excedencia por coidado de menores e maiores dependentes polo tempo que se pacte coa empresa.

De seguido amósase un catálogo de medidas de conciliación nas empresas independentes das que contempla a lei, estruturado en 7 categorías:

**I. Medidas de flexibilidade temporal.** Medidas relativas á distribución da xornada das persoas traballadoras e a adaptación ás súas necesidades.

**II. Medidas de flexibilidade espacial.** Medidas que afectan ao lugar onde o/a profesional desenvolve o seu traballo e á adaptación deste ás súas necesidades.

**III. Medidas de adaptación do posto de traballo.** Medidas que se activan por situacións puntuais da empregada ou empregado e que supoñen modificacións do posto de traballo.

**IV. Medidas de apoio e asesoramento profesional.** Medidas que teñen por obxectivo orientar as traballadoras e os traballadores nos problemas que lles poidan xurdir por compaxinar a súa vida persoal e familiar co traballo.

**V. Servizos de atención ás persoas.** Medidas que lles facilitan o acceso a servizos de atención a persoas dependentes maiores, menores ou afectadas por diversidade funcional.

**VI. Beneficios sociais.** Son aquelas facilidades, comodidades, vantaxes e servizos que as empresas lle ofrecen ao seu cadro de persoal aforrándolle esforzos económicos, tempo e preocupacións, polo que afectan indirectamente ás posibilidades de conciliación a disposición das persoas traballadoras.

**VII. Outras medidas.** Actuacións que facilitan dalgún xeito a conciliación da vida persoal, familiar e laboral das persoas traballadoras e non estean clasificadas dentro das epígrafes anteriores.

## I. MEDIDAS DE FLEXIBILIDADE TEMPORAL

A busca de solucións na organización do tempo de traballo, adaptadas a todas as partes interesadas, é un factor capital de conciliación da vida familiar e persoal co exercicio dunha actividade profesional.

**Flexibilidade horaria.** Consiste en que as persoas que traballan na empresa dispoñan dunha franxa horaria de entrada e de saída establecida pola empresa, tendo liberdade para organizar a xornada laboral dentro desas marxes en función das súas necesidades ou preferencias particulares.

**Semana comprimida.** As empregadas e os empregados disporán dunha tarde á semana libre a cambio de alongar a xornada no tempo equivalente durante o resto da semana. A práctica habitual é que esa tarde libre coincida cos venres alongando polo tanto o período de descanso da fin de semana.

**Xornada intensiva.** A empresa, durante un período do ano, xeralmente coincidindo co período estival, establece un horario laboral de mañá (por exemplo, de 8 a 15 horas) todos os días da semana a cambio de alongar a xornada polo tempo equivalente a esa redución ao longo do ano.

**Calendario de vacacións flexibles.** As traballadoras e os traballadores poderán decidir a organización das vacacións como queiran, sempre que quede garantido o correcto funcionamento da empresa.

**Horas anuais.** A persoa traballa ao ano o número total de horas polas que está contratada, pero pode decidir como organizalas, previo acordo coa persoa responsable.

**Redistribucións de horarios por urxencia familiar.** Naqueles casos de urxencia familiar grave, polo tempo pactado, a empregada ou o empregado poderá, previa consulta e aprobación da persoa responsable directa, solicitar unha redistribución da súa xornada de traballo de forma diferente á establecida na empresa.

**Adaptacións da xornada laboral por razóns formativas.** Nas situacións en que a traballadora ou traballador solicite o acceso á formación, e a devandita formación se imparta no horario laboral, poderase adaptar a súa xornada, de acordo coa dirección de recursos humanos, para facilitar a asistencia.

**Abandono do posto de traballo por urxencia familiar.** Trátase de facilitar a saída da empregada ou do empregado do seu posto de traballo durante a xornada laboral cando teña a necesidade de atender un imprevisto familiar/persoal de carácter urxente.

**Posibilidade de unir as vacacións á licenza por maternidade ou paternidade.** As persoas traballadoras poderán xuntar a licenza por maternidade/paternidade co goce das súas vacacións, podendo maximizar deste xeito os días recoñecidos legalmente.

**Permisos por asistencia á consulta médica.** As empregadas e os empregados poderán asistir á consulta médica, tanto para consultas propias como das persoas dependentes baixo a súa responsabilidade, sempre que xustifiquen a imposibilidade de realizar a devandita consulta fóra do horario laboral.

**Días por asuntos propios.** O persoal da empresa poderá gozar de días de permiso para realizar unha serie de actividades de índole privada determinadas pola empresa. En ocasións, este permiso pode xestionarse como unha bolsa de horas por asuntos propios (co equivalente en horas desas xornadas laborais) e favorecer o goce de xeito fraccionado segundo as necesidades particulares das traballadoras e dos traballadores. Este tipo de permiso está restrinxido para os asuntos propios que enumere a dirección da empresa e adoita ter condicións de acceso.

**Días de libre disposición.** A empresa poñerá a disposición do persoal un número determinado de días para as xestións que consideren oportunas as traballadoras e os traballadores. A diferenza fundamental cos días por asuntos propios é que os de libre disposición non teñen condicións de acceso nin limitacións no tipo de accións admitidas (non hai que xustificar a actividade).

**Elección de quenda de traballo.** Dáse nos sectores nos que a organización do traballo se rexe por traballo a quendas (xeralmente 3 quendas de 8 horas cada unha), para que as empregadas e os empregados poidan elixir a quenda na que queren traballar.

**Quendas rotativas de fin de semana.** Nos negocios que traballan as fins de semana (sobre todo no comercio polo miúdo), organízanse quendas do persoal para cubrir os sábados e/ou domingos de xeito que, repartindo o traballo entre compañeiros e compañeiras, se dea a posibilidade de traballar algunhas fins de semana para librar outras.

## II. MEDIDAS DE FLEXIBILIDADE ESPACIAL

**Teletraballo.** Consiste no desempeño da actividade profesional sen presenza física na empresa durante todo ou gran parte do horario laboral, botando man das tecnoloxías da información e as comunicacións. A principal diferenza entre traballo a domicilio e teletraballo é o uso frecuente de métodos de procesamento electrónico de información e o uso permanente dalgún medio de telecomunicación (acceso á internet, ordenador portátil, conexión ADSL, teléfono móbil...), para o contacto entre a persoa teletraballadora e a empresa.

**Traballo a domicilio.** Modalidade de contrato na que a prestación da actividade laboral realízase no domicilio da persoa traballadora ou no lugar libremente elixido por ela e sen unha supervisión directa por parte da ou do responsable da empresa.

**Videoconferencias.** A celebración de reunións por este medio, cando é posible, fai que as persoas que teñan que asistir non se despracen, gañando o tempo que lles levaría este desprazamento. No caso de existir responsabilidades familiares, evita que se teñan que deixar en mans dunha terceira persoa.

**Teleoficinas.** As empresas dispoñen de oficinas satélite distribuídas polas cidades ou no rural de maneira que as persoas traballadoras fan uso da que mellor lles vén, tendo en conta a súa situación.

## III. MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DO POSTO DE TRABALLO

**Adaptación do posto de traballo.** A empregada ou empregado continúa no seu posto de traballo pero a carga e as responsabilidades adaptaciónse temporalmente para poder atender as súas necesidades persoais transitorias.

*Por exemplo, a unha persoa traballadora que teña un posto de comercial que implique viaxar diariamente para visitar as empresas, e por hospitalización dunha persoa familiar teña que acudir todos os días á hora de información médica e ás horas de visitas, encomendarlle durante o tempo que dure a hospitalización atender á clientela da localidade do hospital.*

**Rotación do posto de traballo.** Á persoa traballadora dáselle temporalmente un posto cuxas características se adaptan mellor á relación carga/responsabilidade tendo en conta necesidades puntuais.

*Por exemplo, unha persoa que exerza de caixeira polas tardes nun supermercado pode, por circunstancias familiares puntuais que lle impiden traballar na quenda de tarde, solicitar un traballo con outro horario e pode ser destinada a un posto de reposición de produtos (que se realiza pola mañá) para axudarlle a facer fronte a esa situación temporal.*

#### IV. MEDIDAS DE APOIO E ASESORAMENTO PROFESIONAL

**Asesoramento na traxectoria profesional.** Ofrecerlles ás empregadas e aos empregados un consello acerca de cales poden ser as súas posibilidades dentro da empresa e os postos de traballo que, tendo en conta a súa situación particular, se poderían adaptar mellor ás súas necesidades tanto familiares como persoais.

**Xestión dos conflitos traballo-familia-vida persoal.** Formación do cadro de persoal acerca de como xestionar os conflitos na conciliación da vida persoal, familiar e laboral de maneira que poidan solucionarlos.

**Xestión do tempo.** Formación sobre todo dirixida a mandos medios para que saiban como organizar o tempo dos seus equipos baixo criterios de horarios flexibles, avaliación por obxectivos... Tamén é útil formar ás persoas deses equipos en técnicas de xestión do tempo.

**Xestión da tensión.** Formación dirixida a capacitar o persoal para analizar a fonte da tensión, adoptar técnicas de resolución de problemas e previr esa tensión laboral.

**Xestión de conflitos.** Obradoiros de formación para identificar os conflitos laborais máis frecuentes nas organizacións e como poden ser resoltos. Poden ter diferentes orixes: conflitos relacionados coa definición de funcións e roles, coas recompensas, coa dirección, entre equipos e departamentos...

**Xestión de habilidades.** Formación para as persoas responsables de equipos nas empresas axudándolles a combinar as habilidades das empregadas e dos empregados e a súa dispoñibilidade cos requirimentos dos postos de traballo e das necesidades do negocio e a aplicar criterios de flexibilidade temporal/espacial, avaliación por obxectivos e sensibilidade para favorecer a conciliación da vida persoal e laboral das súas traballadoras e traballadores.

#### V. MEDIDAS DE SERVIZOS DE ATENCIÓN ÁS PERSOAS

**Servizo de escola infantil externo á empresa.** Facilitarlles ás persoas que traballan na empresa unha escola infantil para as e os menores baixo a súa responsabilidade. Esta medida contempla dúas opcións: que a empresa asuma o custo da praza na escola infantil ou que sexan as empregadas e empregados quen o asuman, pero que se beneficien de descontos e dereitos preferentes de acceso ao centro.

**Servizo de escola infantil propio da empresa.** Proporcionar este servizo nas propias instalacións ou crealo de xeito mancomunado entre varias empresas que compartan esta necesidade, no suposto de localización en polígonos industriais ou outros recintos de concentración de empresas. Neste último caso, cobra interese apoiarse nas asociacións empresariais como organismos de coordinación empresarial.

**Centros de día.** Facilitarlle ao cadro de persoal o coidado das persoas maiores dependentes que teñen ao seu cargo. Pódese facer de varios xeitos: centro propio da empresa (de xeito similar aos servizos de escola infantil); concertos con centros para que as persoas que traballan na empresa se beneficien dos dereitos preferentes de inscrición e descontos negociados ou subvención total ou parcial dos custos do centro.

**Servizo de atención individual de persoas dependentes.** A empresa pon a disposición das empregadas e empregados un servizo para atender os problemas puntuais que poidan xurdirles no coidado de persoas dependentes baixo a súa responsabilidade. Adoitan ser servizos subcontratados dos que só se fai uso cando xorde a necesidade (por exemplo, acompañar a unha consulta médica a persoas dependentes, compañía no domicilio, servizo de comidas a domicilio para persoas dependentes...).

**Servizo de atención infantil ou canguros durante as viaxes.** Ás persoas traballadoras que teñan que viaxar por motivos profesionais a empresa facilitaralles a cobertura das necesidades de atención das e dos menores que teñan baixo a súa responsabilidade.

**Sala de lactación na empresa.** As traballadoras en período de lactación natural e os traballadores e traballadoras con menores lactantes, teñen á súa disposición nas instalacións da empresa unha sala acondicionada para a realización de tal función, xa sexa de forma natural ou artificial.

**Sala de repouso para traballadoras embarazadas.** As traballadoras embarazadas requiren de tempos de descanso e repouso durante a xornada laboral para o que poden dispoñer dun espazo adecuado nas instalacións da empresa.

**Comedor de uso individual.** A empresa pon á disposición do persoal que elixa traer ao traballo os seus alimentos un espazo habilitado como comedor para evitar a perda de tempos nos desprazamentos para xantar e o cansazo derivado deles.

## VI. BENEFICIOS SOCIAIS

Os beneficios sociais son complementos extrasalariais que a empresa lle ofrece ao seu cadro de persoal co obxecto de vinculalo e motivalo, aforrándolle esforzos económicos, tempo e preocupacións. Na práctica estes beneficios, financiados total ou parcialmente pola empresa, veñen a mellorar a xestión dos tempos das persoas traballadoras, afectando indirectamente ao seu grao de conciliación. Por esta razón, aínda que os beneficios sociais non son medidas de conciliación no sentido máis estrito da palabra, considérase que merecen unha mención nesta sección.

**Retribución á carta.** A empresa ofrécelle ao seu persoal un abano de beneficios aos que cada persoa pode acceder voluntariamente e lle serán retidos da nómina os custos dos produtos que elixa. Os beneficios que se obteñen son a correspondente dedución no IRPF e o acceso a estes produtos a un prezo máis competitivo a raíz da negociación coa empresa provedora.

**Bono restaurante.** As traballadoras e traballadores dispoñen duns bonos para facer fronte aos custos da comida nun restaurante cando teñen xornada partida, de tal xeito que non perden o tempo do desprazamento ás súas casas e poden saír antes.

**Restaurante ou comedor de empresa.** A empresa conta cun servizo de comedor dirixido ás súas traballadoras e aos seus traballadores con prezos razoables e dietas variadas que respondan ás necesidades temporais ou permanentes do persoal.

**Seguro médico.** As empresas facilitanlle ao seu cadro de persoal un seguro médico privado individual, deste xeito axilízanse os prazos de espera para consulta médica.

**Coche de empresa.** A empresa pon un coche á disposición da empregada ou do empregado para que non teña que facer uso do propio nos desprazamentos por razóns laborais e persoais.

**Buses ou microbuses de empresa.** Servizo de buses ou microbuses que recollen as persoas traballadoras no seu domicilio, proximidades, ou en puntos previamente establecidos (paradas de liña de autobuses públicos, estacións de trens ou autobuses...) para achegalas ás instalacións da empresa e, logo da xornada laboral, levalas de volta a casa. Son moi recomendables para as empresas situadas no medio rural ou fóra dos grandes núcleos urbanos.

**Financiamento a custo cero.** A empresa facilítalles ás empregadas e aos empregados a posibilidade de solicitar un anticipo, para cubrir gastos puntuais. Tanto a cantidade como os motivos serán estipulados pola empresa. O pago farase por medio de retencións en nómina en varios prazos ao 0 % de xuro. Se a persoa deixa de traballar na empresa estaría obrigada a satisfacer a débeda nese momento.

**Formación.** As persoas traballadoras poderán acceder a plans de formación dentro do horario laboral sempre que estes teñan que ver co desenvolvemento profesional no posto de traballo. Ademais existe a posibilidade de que a empresa lles financie ás persoas traballadoras o acceso a cursos que teñan que ver coa súa traxectoria profesional.

**Seguro de vida.** A empresa paga durante a vixencia do contrato as primas periódicas de seguros de vida en favor do seu persoal.

**Plan de pensións.** Beneficio social polo que a empresa abona, durante a vixencia do contrato, as primas dun plan de xubilación a favor das súas empregadas e empregados para que, cando remate o contrato, no momento pactado, reciban un capital final garantido ou ben unha renda vitalicia.

**Cooperativas de vivendas.** Constitución de cooperativas de vivendas con apoio económico da empresa para o seu financiamento que permita a adquisición ou, se é o caso, o aluguer a prezos moderados.

**Bonos de actividade e adquisición de produtos.** A empresa pode negociar con outras empresas a participación ou compra de produtos e servizos a baixo custo para as súas traballadoras e os seus traballadores.



## VII. OUTRAS MEDIDAS

**Información de interese para as persoas traballadoras.** Con carácter periódico a empresa pon á disposición das súas empregadas e dos seus empregados información actualizada e estruturada sobre materias que son da súa utilidade, axudándolles a aforrar tempo na súa procura. Os temas sobre os que se pode facer esta difusión son de natureza moi diversa:

**Formación:** cursos organizados dentro da empresa ou ben por organismos especializados na formación de persoal en activo.

**Centros de día:** listaxe cos centros existentes e coas condicións de acceso detalladas.

**Escolas infantís:** listaxe cos centros existentes e coas condicións de acceso.

**Outras informacións:** información acerca dos ximnasios próximos á empresa, restaurantes, actividades culturais...

**Horarios de reunións.** Establecemento dunha norma interna pola que só se poidan celebrar reunións polas mañás, ou ben que non se poidan convocar reunións a partir das 16 horas, para evitar que estas acaben máis alá da hora de finalización da xornada de traballo.

## FORMALIZACIÓN E COMUNICACIÓN

Para que a política a favor da corresponsabilidade teña a máxima efectividade posible é imprescindible que a organización leve a cabo a **formalización** e a **comunicación** das medidas que pon á disposición do seu persoal.

A **formalización** é a recompilación, nun soporte físico ou electrónico, do total de medidas a disposición do persoal dunha empresa. Para realizar unha formalización eficiente recoméndase, entre outros aspectos, a redacción dun plan de conciliación da vida persoal, familiar e laboral, onde se recollen en detalle todas as medidas de conciliación que ten implantado a empresa, así como as condicións para a súa solicitude (descrición da medida, requirimentos para beneficiarse dela, procedemento de solicitude, persoa xestora da medida, prazos...).

Cando as medidas xa están formalizadas, o seguinte paso é a **comunicación** a todas as traballadoras e traballadores da empresa para que coñezan as medidas de conciliación que a empresa pon á súa disposición, en que documento se recollen, onde poden consultalo, quen pode resolvelle as dúbidas... Unha correcta comunicación é primordial para:

Garantir o coñecemento e utilización das medidas por parte da totalidade do persoal.  
Conseguir por medio da mensaxe lanzada esa mellora na percepción do equipo humano sobre a empresa.  
Incrementar a motivación do persoal que sabe que a empresa é partícipe na busca do necesario equilibrio da vida persoal e familiar co seu desenvolvemento profesional.

## A CULTURA

A **cultura de empresa** ou **cultura corporativa** materialízase no conxunto de normas, valores e costumes cos que se rexen as persoas pertencentes a unha empresa e que se proxectan cara ó seu contorno exterior.

Non cabe dúbida que en última instancia esta cultura tamén se traduce no comportamento xeral en materia de conciliación dentro da organización da empresa. Porén, para realizar unha valoración completa do modelo de conciliación implantado formal ou informalmente na empresa, non hai que esquecer a importancia chave da súa cultura: se a cultura de empresa está aliñada co plan de conciliación actuará como acelerador á hora de desenvolver a súa implantación.

Para realizar unha análise da cultura da empresa faise necesario estudar os diferentes comportamentos xeneralizados do cadro de persoal da empresa, que normalmente veñen determinados polo carácter que imprime a dirección da empresa.

Como xa se expuxo, a cultura na empresa responde ao modelo de relacións que existe dentro dela, é dicir, á maneira interna que teñen de relacionarse, tanto nos aspectos persoais como nos aspectos profesionais, as persoas que compoñen a organización. É interesante estudar de que xeito estes comportamentos poden facilitar ou dificultar o logro do desexado equilibrio entre a vida persoal, familiar e laboral. Polo tanto, convén que a empresa faga unha análise do seu modelo de relación co obxectivo de identificar condutas que:

Faciliten a xestión da empresa baixo criterios corresponsables que primen o equilibrio no reparto dos tempos dos traballadores e das traballadoras (**aceleradores**).  
Difículten a conciliación da vida laboral e persoal das persoas que compoñen a empresa (**barreiras**).

Á hora de analizar as barreiras e aceleradores cos que a empresa poida encontrarse, debemos ter en conta:

- Os **perfis** das persoas que forman o cadro de persoal.
- As **dificultades/facilidades** que presenta a empresa cara á conciliación da vida persoal, familiar e laboral do seu cadro de persoal, tanto pola estratexia propia da empresa como polas características do sector no que desenvolve a actividade.
- O **contorno** no que opera (situación xeográfica da empresa, as actuacións das empresas competidoras, características da clientela...)

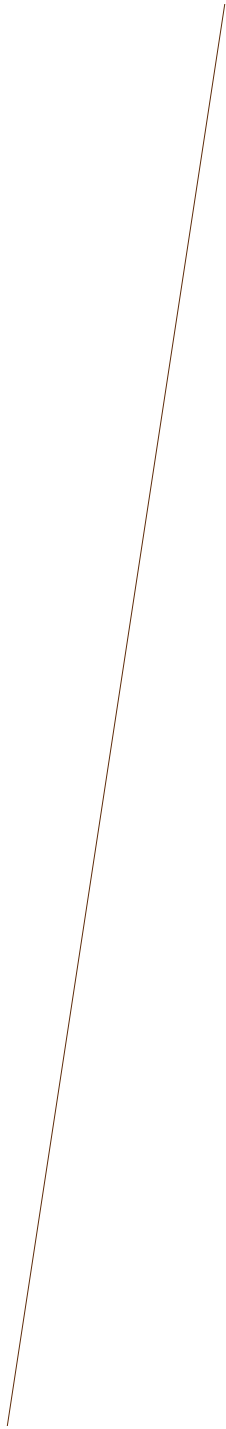
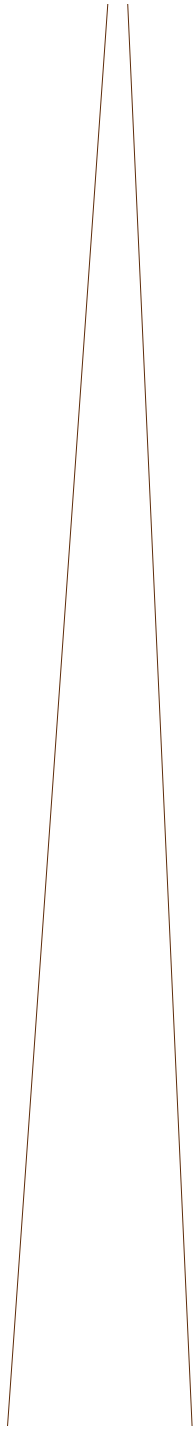
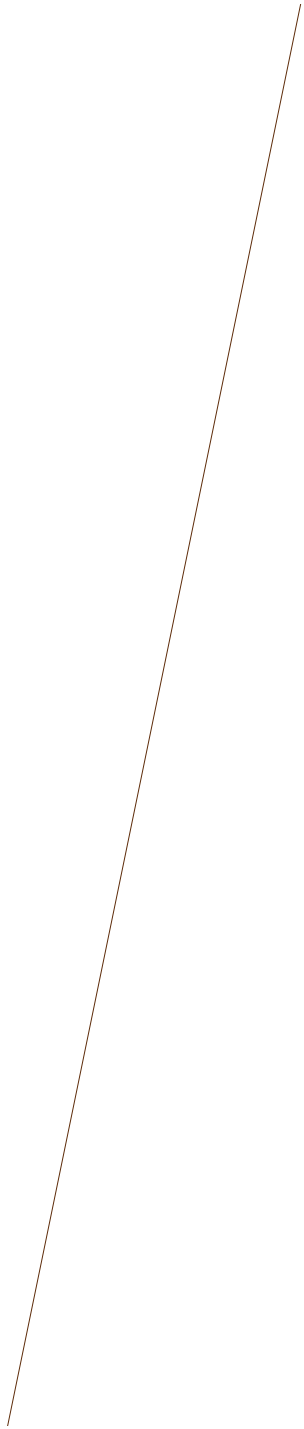
Para levar a cabo un proceso de impulso dunha cultura conciliadora na empresa faise necesario transmitir ás persoas traballadoras unha mensaxe clara e directa, que:

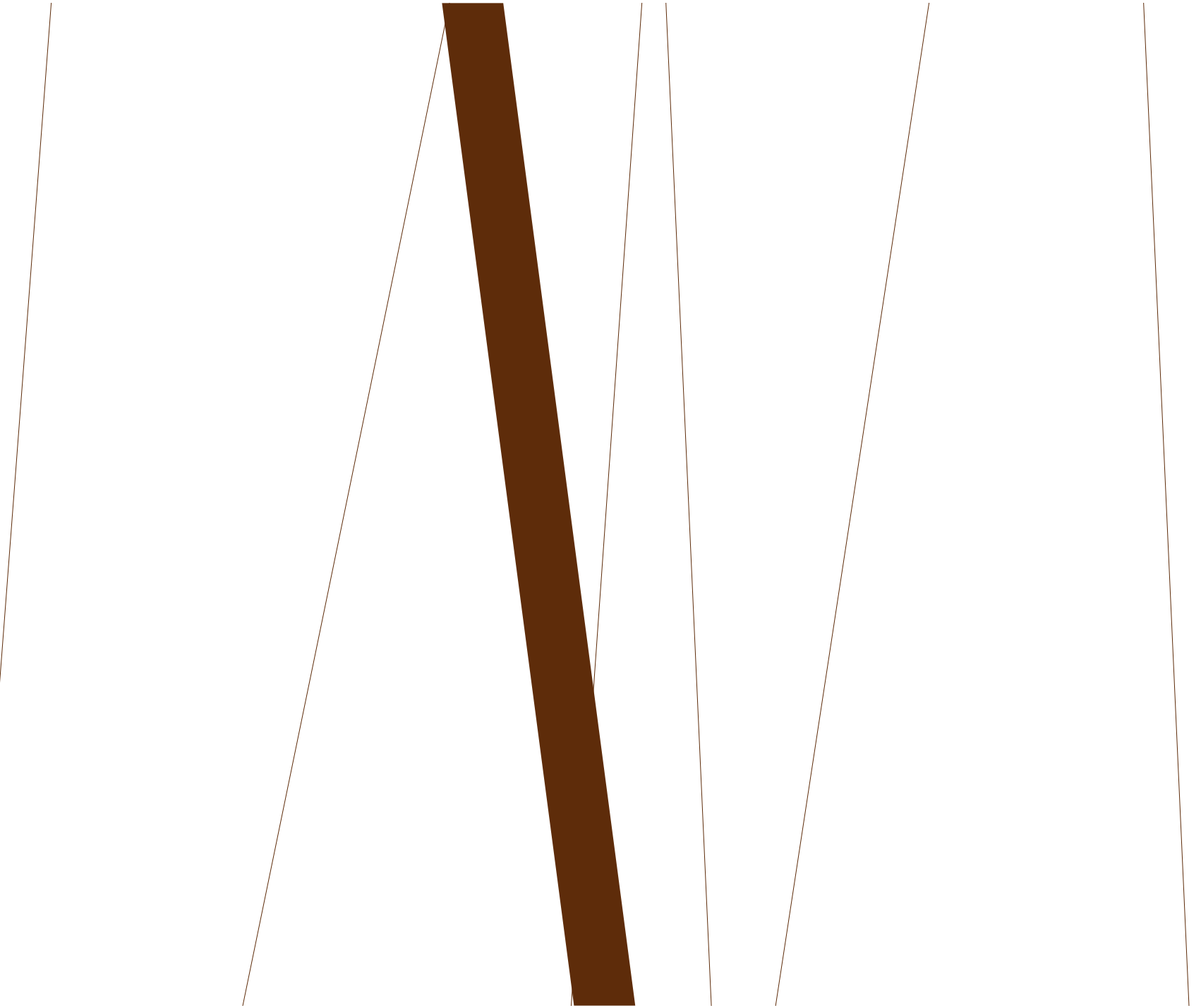
- Calle nas súas percepcións
- Transforme as súas condutas
- Se converta nun valor identificable da empresa

Para isto será necesario seleccionar as mensaxes que se van transmitir. Estas mensaxes deberán estar aliñadas cos principios xerais das políticas empresariais corresponsables en materia de conciliación:

- Mellorar a calidade da vida da persoa traballadora supón mellorar o seu rendemento profesional.
- Fomentar a atracción e retención do talento xera compromiso.
- Fomentar o orgullo de pertenza á empresa.
- Innovar e adaptarse aos cambios nos valores da nosa sociedade.
- O progreso da empresa mídese polo cumprimento dos obxectivos.
- Garantir que a empresa se axusta aos mandatos legais en materia de igualdade e conciliación.

Resulta de gran utilidade nomear unha persoa responsable do **plan de conciliación** ou da execución das medidas de conciliación que garanta a boa comunicación, a xestión e permita gozar destas medidas.





BOAS PRÁTICAS



## BOAS PRÁCTICAS

A experiencia práctica de implantación de medidas de conciliación nas pemes galegas.

### BOAS PRÁCTICAS

Nesta epígrafe recóllense 5 casos empresariais de distintos sectores, tamaños e ámbitos de actuación, que mostran a realidade destas pemes galegas e como están a enfocar a súa política de xestión de RRHH dun xeito responsable.

Nome	Actividade	Persoal
Galopín Parques, S.L.	Deseño, fabricación, distribución e venda de parques infantís	24
Limpezas Limbes, S.L.	Limpeza de edificios e locais	52
Imaxin Software	Desenvolvemento de software	22
Ardora Formación e Servizos, S. Coop. Galega	Servizos de formación, promoción, divulgación, investigación e asesoramento	3
Pescados Rubén, S.L.	Comercio, elaboración e preparación de peixe e derivados	68

Cada un destes casos expón como xurdiron estas inquiredanzas ou necesidades na súa organización, cales son as medidas que a empresa lle ofrece ao seu cadro de persoal e cal é o resultado da aplicación destas medidas.



<b>empresa</b>	Galopín Parques, S.L.
<b>actividade</b>	Deseño, fabricación, distribución e venda de parques infantís
<b>persoas traballadoras</b>	24
<b>% mulleres directivas / outros postos</b>	60% / 40%

**Galopín Parques**, empresa constituída no ano 2001, dedícase ao deseño, fabricación, distribución e venda de parques de xogo infantís no polígono industrial de Acevedo, no municipio de Cerceda, dende onde exporta os seus produtos a países de tres continentes (Asia, Europa e América). Hoxe en día **Galopín** converteuse nunha firma líder neste mercado e está ademais recoñecida por organismos nacionais e internacionais pola súa política en favor da igualdade laboral.

#### COMO OU POR QUE XORDE A INQUEDANZA POR FAVORECER A CORRESPONSABILIDADE NA XESTIÓN DOS RRHH

A personalidade do propietario e as súas experiencias previas foron os factores chave para que o benestar do persoal fora unha inqueda presente na empresa desde a súa orixe. De feito, as medidas para favorecer o equilibrio persoal, familiar e laboral foron introducíndose e aplicándose en **Galopín Parques** de maneira tácita desde os seus comezos.

Sen prexuízo do anterior, foi en 2007, no transcurso do procedemento de obtención do **Selo de Empresa pola Igualdade de Oportunidades (SEIO)**<sup>1</sup> e como materialización do compromiso

<sup>1</sup> Distintivo de responsabilidade social que a Asociación Coruña Solidaria concede ás organizacións comprometidas co principio de Igualdade de Oportunidades entre homes e mulleres nos seus tres territorios de actuación: A Coruña, Carballo e Cerceda



adquirido voluntariamente pola empresa a través dos Itinerarios de Igualdade enmarcados no Proxecto Equal “En Plan de Igualdade” (cofinanciado polo Fondo Social Europeo), cando a dirección de Galopín decidiu institucionalizar dun xeito formal todas as medidas existentes na súa política laboral en favor da promoción da igualdade entre sexos, entre as que se atopaban as medidas de fomento da conciliación.

Deste xeito a empresa conseguiu, ademais do mencionado distintivo SEIO, eliminar posibles actos discrecionais na aplicación das medidas e regular, como era lóxico e necesario, unha realidade que xa existía na empresa de cara ás persoas traballadoras, homes e mulleres de hoxe que precisan dun tempo para dedicarlle á súa familia, pero ao tempo cheos e cheas de enerxía para desenvolver carreiras profesionais plenas.

## DEFINICIÓN DAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLANTADAS

Durante o proceso de implantación do SEIO, Galopín Parques institucionalizou as seguintes medidas de conciliación:

**Implantación dun horario europeo** de 8:00 h a 13:00 h e de 14:00 h a 17:00 h, de modo que todo o persoal dispón de tempo libre. Aínda máis, ofrécese ao cadro de persoal a posibilidade de acollerse a un horario flexible que lle permite incorporarse ao traballo media hora máis tarde das 8:00 h, é dicir ás 8:30 h, finalizando a súa xornada laboral ás 17:30 h en vez de ás 17:00 h.

**Banco de tempo** para compensar permisos por asuntos propios. É dicir, se unha persoa traballadora necesita días libres para realizar unha serie de actividades de índole privada, pode pedir a correspondente autorización e despois recuperar estes días quedando a traballar alén das 17:00 horas ou restándoos do saldo de vacacións.

**Planificación** á hora de coller días de ponte, agregación de días libres... Por exemplo, na Semana Santa do ano 2008, xúntanse os días 17 e 18 de marzo cos festivos (19, 20 e 21) para gozar así dunha semana completa de vacacións.

**Ampliación da área dedicada a comedor** para o cadro de persoal, que facilita a posibilidade de comer dentro das propias instalacións da empresa. Acondicionamento de áreas no xardín da empresa para poder comer ao aire libre e gozar do período de descanso.

**Durante as vacacións escolares**, os fillos e fillas das persoas traballadoras, poden estar nas instalacións da empresa coa supervisión do seu pai ou da súa nai.

**Os plans de traballo** cúmprense sempre dentro do horario laboral estipulado, de xeito que non sexa necesario facer horas extra para acadar os obxectivos fixados e non se entorpeza dese xeito a vida familiar ou persoal.

A empresa pon a disposición do persoal procedente da cidade da Coruña, a posibilidade de desprazarse ata as instalacións da empresa en Cerceda nun **vehículo da empresa**.

Para facilitar a **comunicación entre os equipos de traballo** e entre os departamentos realízanse reunións. Sempre se elaboran axendas recollendo os temas para tratar, as persoas participantes e o seu horario.

Ademais trabállase na elaboración dun **plan de formación** para o cadro de persoal, que conxugue as necesidades da empresa coas preferencias que manifestan as persoas traballadoras.

Cómpre destacar que estas medidas están a disposición de todas as persoas traballadoras con independencia do seu sexo, posto de traballo, departamento ao que pertencen.

Alén destas actuacións a favor da conciliación, a empresa completa as medidas que a levaron á consecución do SEIO cun conxunto accións comprometidas coa igualdade no contorno da empresa, que se recollen a continuación:

Existe un **Manual de estilo**, que aborda aspectos como a linguaxe non sexista ou discriminatoria. Por exemplo, na empresa sempre se utiliza a “@”, sen distinguir o masculino do feminino. Ademais, potenciase o uso dos termos “colaborador@s” ou “compañeir@s” fronte a “empregad@s”.

**Definición de cada posto de traballo** existente en Galopín, mediante a elaboración por escrito do seu perfil correspondente. Descríbense as funcións que se van desenvolver dentro de cada posto de traballo, os medios e ferramentas que se usarán no seu exercicio, coñecementos aplicados necesarios, etc. No caso dos bolseiros e bolseiras formalízase a bolsa mediante a elaboración dun convenio de colaboración entre empresa e a universidade ou a institución de procedencia, onde quedarán estipuladas as condicións específicas de cada bolsa.

Elabórouse un **manual sobre o acoso no traballo** específico para Galopín, co que se pretende que calquera persoa que se crea exposta a calquera tipo de acoso, saiba como recoñecer unha situación de acoso, como actuar en cada caso e a quen acudir en todo momento.

## GRAO DE SATISFACCIÓN E VANTAXES ACADADAS

No contexto do citado Selo de Empresa pola Igualdade de Oportunidades, fíxose tamén unha enquisa para coñecer a opinión das persoas traballadoras no relativo á satisfacción persoal, ás necesidades de formación, á conciliación familiar e á flexibilidade laboral. Como resultado obtívose que o 70% do cadro de persoal manifesta sentir bastante satisfacción<sup>2</sup> co grao de conciliación que favorece a empresa e co resto de aspectos valorados.

<sup>2</sup> Os baremos do cuestionario foron: moi satisfeito, bastante satisfeito, pouco satisfeito, nada satisfeito, non sabe/non contesta.

Sen dúbida, estas medidas a favor da conciliación da vida persoal, familiar e laboral teñen moi boa acollida entre o persoal de Galopín e contribúen de maneira destacable ao bo ambiente de traballo e ao incremento do orgullo de pertenza á empresa das persoas traballadoras.

Pero non se pode esquecer que a repercusión e as vantaxes desta fórmula de xestión empresarial van máis alá das fronteiras da empresa, melloran a imaxe pública de Galopín de cara á clientela, ás persoas potencialmente futuras traballadoras, á veciñanza... e, incluso, a levan a recoller premios e recoñecementos públicos nacionais e internacionais.

*“A xente comeza a ser consciente do poder e a influencia que ten coa súa decisión de compra e a sociedade valora cada vez máis unha xestión empresarial que transmite un mínimo de urbanidade e decoro. Se o produto ou servizo se pode asociar con responsabilidade e compromiso, moito mellor.*

*A fin de contas, os servizos e produtos son fórmulas da linguaxe que representan unha sociedade e a época histórica na que naceron, e é claro que a principal obriga do empresariado é captar as necesidades da sociedade na que pretende prestar os seus servizos. Por iso animo os meus e as miñas colegas a que vexan as novas correntes non como unha nova dificultade senón como unha oportunidade.”*

*D. José Manuel Iglesias Vilas  
Xerente*



<b>empresa</b>	Limpezas Limbes S.L.
<b>actividade</b>	Limpeza de edificios e locais
<b>persoas traballadoras</b>	52
<b>% mulleres directivas / outros postos</b>	86,5% Das 52 persoas traballadoras, 45 son mulleres _ Persoal de produción: 47 persoas (41 mulleres e 6 homes) _ Persoal administrativo: 5 persoas (4 mulleres e 1 home)

A comarca de Ferrolterra, ámbito xeográfico de actuación de **Limpezas Limbes**, está a sufrir desde hai varios anos un envellecemento da poboación bastante acusado, debido maioritariamente á baixa taxa de natalidade da comarca. A empresa ten a crenza de que este baixo número de nacementos débese en gran parte ás dificultades que ten a xente nova de encontrar un traballo na comarca, bastante castigada polo desemprego e, no caso de atopalo, que este lle permita cumprir coas súas responsabilidades familiares. Outra problemática asociada que lle preocupa ao contorno social da empresa é o coidado das persoas maiores e/ou afectadas por diversidade funcional.

#### COMO OU POR QUE XORDE A INQUEDANZA POR FAVORECER A CORRESPONSABILIDADE NA XESTIÓN DOS RRHH

A empresa é consciente de que nos tempos que corren, as persoas cada vez teñen máis dificultades para traballar fóra do fogar e poder atender a súa vida familiar e persoal. Isto sábeo moi

ben o xerente da empresa, José Luis Bescos Lago, quen hai 7 anos foi pai de trixemelgos e vive diariamente no seu fogar as dificultades que supón ter que compaxinar traballo e responsabilidades familiares. Isto contribuíu a que a empresa fixese máis esforzos, se cabe, para favorecer que os traballadores e traballadoras compatibilicen o seu traballo en **Limpezas Limbes** coa súa vida familiar e persoal.

Desde **Limpezas Limbes** identifícanse como os maiores inimigos da conciliación da vida laboral e familiar a rixidez dos horarios de traballo e as xornadas laborais excesivamente longas.

## DEFINICIÓN DAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLANTADAS

A continuación, descríbense as principais accións levadas a cabo na empresa **Limpezas Limbes** co obxectivo de que os empregados e empregadas poidan satisfacer e compaxinar a súa actividade profesional coas súas necesidades persoais e obrigas familiares, ademais dunha breve descrición dos casos particulares.

### 1. LIBRE ELECCIÓN DO TEMPO DA XORNADA LABORAL

En **Limpezas Limbes** facilítase que as persoas traballadoras sexan as que elixan canto tempo queren dedicar ao seu traballo.

A experiencia, xunto cun exercicio de reflexión sobre as problemáticas da conciliación, levou a empresa á conclusión de que en moitos casos as persoas non desexan traballar as 39 horas semanais que estipula o convenio do sector, como xornada de traballo completa.

O modo de actuar da empresa respecto a este punto é o seguinte:

Nos procesos de selección de novo persoal trátase de pescudar cantas horas lle interesa traballar á persoa candidata (se quere traballar a xornada completa, media xornada, cantas horas ten dispoñibles como máximo...) para facer un contrato á medida das súas preferencias.

Ademais, como a situación persoal que determina estas preferencias iniciais poden variar co tempo, todos os traballadores e todas as traballadoras teñen unha comunicación moi fluída coa empresa neste tema, de xeito que calquera persoa traballadora de Limpezas Limbes pode solicitar unha diminución ou incremento da xornada en calquera momento.

Tras adoptar estas medidas, con respecto ao tempo dedicado ás xornadas de traballo, moitas das persoas traballadoras decidiron fixar un tope de horas semanais que queren dedicar ao traballo na empresa, para así poder dedicar máis tempo ás súas obrigas familiares. A maioría teñen fillos ou fillas en idade escolar, polo que prefiren traballar só durante as horas que os nenos e nenas están na escola.

Tamén hai persoas que só están interesadas en traballar determinados días da semana, (por exemplo os luns e os venres), ou ben que algún día da semana o horario sexa máis reducido que outros.

Por iso **Limpezas Limbes** organiza o traballo respectando o número de horas semanais que cada empregado ou empregada elixe traballar e como quere que esas horas sexan distribuídas entre os diferentes días da semana. O resultado desta práctica é considerado como moi beneficioso para ambas as dúas partes.

## 2. LIBRE ELECCIÓN DOS HORARIOS

Ademais da libre elección do tempo da xornada laboral, **Limpezas Limbes** deixa que sexa o propio traballador ou traballadora quen poña os horarios nos que quere realizar o seu traballo.

Deste xeito, as persoas traballadoras de **Limpezas Limbes** confeccionan o seu propio horario de traballo personalizado. Así, por exemplo, poden elixir entre a mañá, a tarde, e incluso a noite; ben en xornada única, ben en xornada partida.

A empresa considera que deste modo os traballadores e as traballadoras poden solucionar máis doadamente un dos problemas asociados ao traballo remunerado, como é o poder compaxinar os horarios que imponen as obrigas familiares coas obrigas laborais. Así, calquera persoa pode elixir comezar o seu traballo despois da hora na que os fillos e fillas entren na escola ou na que teñan calquera actividade cunha persoa familiar que requira algún coidado. Ou incluso pode comezar a xornada laboral, saír para desempeñar estas tarefas apuntadas anteriormente e volver a comezar o traballo unha vez finalizadas. Con respecto á hora na que finaliza a súa xornada laboral actúase do mesmo xeito.

Con isto, facilítase un mellor reparto dos tempos e das responsabilidades familiares dos traballadores e traballadoras.

### 3. FLEXIBILIDADE DE HORARIOS

En canto aos horarios da xornada laboral non son ríxidos, estes poden ser variados polos traballadores ou polas traballadoras sempre que o estimen necesario. Só teñen que comunicar na empresa que desexan facer determinados cambios no seu horario. Así, unha persoa pode cambialo, por exemplo, nos períodos da vacacións dos seus fillos e das súas fillas ou por calquera outro motivo.

Ademais, o horario non ten porque ser o mesmo todos os días da semana. Por exemplo, unha persoa que estea a traballar a media xornada pode traballar os luns das sete ás once da mañá, os martes das dúas ás oito da tarde, os mércores das dez ás doce da mañá e das seis da tarde ás nove da noite, os xoves das nove da mañá ás dúas da tarde e os venres non ter que traballar.

Tamén, se a calquera traballador ou traballadora lle xorden necesidades especiais nalgunha tempada ou nalgún día en concreto que lle impiden acudir ao traballo durante ese tempo, pode dispoñer dese tempo libre sempre que o comunique na empresa e recupere posteriormente esas horas. Tamén pode elixir a fórmula de traballo compartido que consiste en que un compañeiro ou compañeira lle faga o traballo e compensar logo con esta persoa as horas prestadas cando conveñan.

No caso dos días festivos que non veñen contemplados no calendario laboral (pontes de fin de semana), os traballadores e traballadoras poden coller eses días, sempre e cando o traballo quede feito: poden adiantar ou atrasar o traballo dese día, poden utilizar a técnica do traballo compartido e facer quendas para coller as pontes das diferentes festividades...

Todas as medidas mencionadas ata o momento son de aplicación para a totalidade do cadro de persoal: operarios e operarias de produción e persoal de oficina. Ademais, o persoal de oficina pode facer reorganizacións horarias para poder gozar dalgunhas tardes libres.

Así mesmo, implantaron unha medida concreta dirixida cara ás persoas con fillos ou fillas menores de 8 anos, para que estas persoas non teñan que traballar nin polas tardes nin os sábados nin os domingos.

#### 4. MEDIDAS DE FLEXIBILIDADE ESPACIAL

##### *Para o persoal de produción:*

Tras analizar os resultados dun cuestionario de satisfacción do persoal, evidenciouse que os tempos presupostados para limpar considéranse escasos.

Pois ben, a organización da empresa como non podía incidir no tempo, xa que a máis tempo, máis cartos ten que pagar a clientela, e debido a gran competencia existente neste sector, decidiu poñer en práctica un **plan de relocalización dos servizos**, no que calquera persoa pode anunciar o seu desexo de cambiar de ruta de traballo, coller máis traballos noutra, cambiar os traballos con compañeiros ou compañeiras... e así poder concentrar o traballo en áreas determinadas e minimizar os desprazamentos na medida do posible.

##### *Para o persoal de oficina:*

**Posibilidade de traballar desde a casa** (teletraballo) para todo o persoal de oficina, xa que as novas tecnoloxías permiten poder traballar como se se estivese fisicamente na oficina e así mellorar a conciliación da vida laboral e familiar. Para isto, a empresa investiu no desenvolvemento das TIC como medio para que o persoal teña maior autonomía e mobilidade, maior aproveitamento dos postos de traballo e máis flexibilidade e rendemento, para mellorar así a calidade de vida do persoal.

Na actualidade traballan como persoal de oficina 5 persoas.

#### 5. OUTRAS MEDIDAS

Ademais de todas as medidas mencionadas anteriormente, **Limpezas Limbes**, fomenta e dálle prioridade, na medida do posible, á contratación de persoas que teñen dificultades para inserirse no mercado laboral e recorre aos organismos e entidades que dispoñen de bolsa de emprego.

#### OUTRAS ACTUACIÓNS RELACIONADAS

No marco da política de Responsabilidade Social Empresarial, **Limpezas Limbes** tamén ten colaborado con diferentes entidades en materia de inserción laboral de colectivos desfavorecidos:

CONCELLO DE FERROL. **Limpezas Limbes** asinou un convenio co Concello de Ferrol polo que colaborou activamente no I Plan galego de Inclusión Social para a inserción laboral de persoas en risco de exclusión social deste concello.



CRUZ VERMELLA ESPAÑOLA. Proxecto Plan experimental de emprego. Mediante este curso posibilitouse que todo o alumnado puidese realizar as prácticas formativas nas empresas que forman parte da Asociación de Empresas de Limpeza de Ferrol, Eume e Ortegá, co fin de facilitar a súa futura inserción laboral. **Limpezas Limbes** contratou 4 persoas que realizaron o curso e na actualidade seguen a traballar na empresa.

## GRAO DE SATISFACCIÓN E VANTAXES ACADADAS

O resultado da aplicación de todas estas medidas é un clima laboral moi positivo, onde a xente traballa a gusto e motivada para desempeñar as súas tarefas. Ademais vaixe xerando entre todo o persoal un alto orgullo de pertenza á empresa.

Pola experiencia de **Limpezas Limbes**, a clientela non sempre valora este compromiso da empresa por facilitar a conciliación do seu cadro de persoal, non obstante, nestes casos, a empresa esfórzase por intentar explicarllo e difundir este tipo de prácticas na sociedade.

Pola aplicación dalgunhas destas medidas (xa que outras foron posteriores), no ano 2001 a empresa recibiu o **premio da Xunta, Empresa en favor da familia** “polas accións promovidas en prol da conciliación entre a vida familiar e laboral dos seus traballadores e das súas traballadoras, que posibilitan a libre elección por parte do persoal do tempo da xornada laboral, a elección dos horarios e a flexibilidade destes”.

A raíz deste premio **Limpezas Limbes** fíxose coñecida a nivel local-comarcal, o que repercutiu positivamente cara á captación de nova clientela, e máis en canto á incorporación de novo persoal, ata converterse nunha empresa pioneira no sector e na comarca.

*“Despois de dez anos traballando, desde Limpezas Limbes temos a seguridade de que seguimos o camiño correcto e que a conciliación é moi positiva para a empresa”*

*D. José Luis Bescos Lago*

*Xerente*

<b>empresa</b>	Imaxin Software Factoría de Software e Multimedia, S.L.
<b>actividade</b>	Desenvolvemento de sóftware
<b>persoas traballadoras</b>	22
<b>% mulleres directivas / outros postos</b>	22,72% (5 mulleres)

## COMO OU POR QUE XURDE A INQUEDANZA POR FAVORECER A CORRESPONSABILIDADE NA XESTIÓN DOS RRHH

**Imaxin Software** foi creada en 1997 pola asociación de catro persoas e, desde o comezo, tiveron moi en conta a conciliación da vida laboral e persoal como parte da filosofía da empresa.

As primeiras medidas concretas aparecen cando un dos socios se converte en pai e propón unha flexibilidade de horario, para axeitar a distribución de tempos dedicados á empresa coas súas novas responsabilidades. A empresa pensou que esa flexibilidade horaria podería interesar a máis persoas e decidiu estendela a todo o persoal.

Co crecemento da empresa foron incrementándose este tipo de medidas, atendendo tamén as peticións das persoas traballadoras.

Durante os primeiros anos **Imaxin Software** non tiña políticas de conciliación entendidas como tales, pois ao ser unha empresa pequena ía adaptándose ás circunstancias do persoal, de forma que todo o mundo estivese cómodo.

Por exemplo, o horario de verán, de 8 h a 15 h, veu motivado polas características do local no que estaba a empresa naquel momento, con grandes ventás, que facían moi duras as condicións

de traballo durante as tardes de sol. Durante os anos seguintes, e despois de dúas mudanzas, mantense este horario para todo o persoal, sendo unha das medidas mellor valoradas.

Outras melloras, como un microondas ou unha neveira, xurdiron a petición dos traballadores e das traballadoras.

## DEFINICIÓN DAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLANTADAS

Todas as medidas implantadas están dirixidas á totalidade de traballadoras e traballadores da empresa.

**Flexibilidade horaria**, relativa á hora de entrada e saída, así como o tempo dedicado ao xantar. Permítese a escolla de hora de entrada e o tempo de pausa ao mediodía, polo que cada traballadora ou traballador pode adaptar o seu horario ás súas circunstancias persoais.

Como xa se comentou con anterioridade, a flexibilidade horaria comezou cando un socio adaptou o seu horario para poder compatibilizalo co horario de saída do colexio tres días á semana. Nese momento era a única persoa traballadora da empresa con menores baixo a súa responsabilidade.

Outro socio decidiu adiantar a súa hora de entrada ás 8 h da mañá, posibilidade que se estendeu a todo o persoal. Nun primeiro momento apuntáronse 5 persoas, hoxe o 75% do cadro de persoal entra ás 8 h.

Deste xeito o horario xeral está establecido como segue:

**Entrada:** 8 h ou 9 h da mañá.

**Mediodía:** un mínimo de 1 hora e un máximo de 2 horas de descanso entre as 14 h e as 16,30 h.

**Saída:** a hora de saída está en función da hora de entrada e do tempo destinado ao xantar, cumprindo as horas de traballo diario.

**Semana comprimida.** Repártense as horas establecidas no convenio de luns a venres de forma que quede o venres tarde libre. Así a hora de saída de luns a xoves é ás 17,30 h ou ás 18,30 h e o venres ás 14 h ou ás 15 h.

Estas medidas permiten ter horarios persoais como os seguintes:

Horario	Mañá	Tarde
Luns	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Martes	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Mércores	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Xoves	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Venres	8:00 - 14:00	-

Horario	Mañá	Tarde
Luns	8:00 - 14:00	15:00-17:30
Martes	8:00 - 14:00	15:00-17:30
Mércores	8:00 - 14:00	15:00-17:30
Xoves	8:00 - 14:00	15:00-17:30
Venres	8:00 - 14:00	-

Horario	Mañá	Tarde
Luns	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Martes	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Mércores	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Xoves	8:00 - 15:00	16:30-18:00
Venres	8:00 - 14:00	-

**Horario de verán.** Durante os meses de xullo e agosto o horario é de 8 h a 15 h para todo o persoal.

**Adaptación do horario por razóns formativas.** A empresa autoriza unha modificación do horario establecido, para que as persoas traballadoras poidan asistir a accións formativas de interese que coinciden coa xornada laboral.

**Cociña/sala de café para o persoal.** Na oficina contan cunha cociña equipada con microondas, cafeteira e neveira que lle permite, ao persoal que o desexe, comer nas instalacións e facer unha pausa dunha hora ao mediodía, entre as 14 h e as 16 h.

Esta medida foi solicitada xa hai anos polo persoal que vive fóra da cidade, porque deste xeito podía axilizar o tempo para o xantar e saír unha hora antes. A solicitude foi aprobada e fíxose extensiva para todo o cadro de persoal. A día de hoxe é necesario facer quendas de cociña, pois o espazo non permite que coman comodamente máis de 5 persoas a un tempo.

Ademais de ser utilizada ao mediodía para o xantar, pode ser empregada a calquera hora do día polos traballadores e traballadoras, e conta con café, azucre, infusións, galletas etc. de comercio xusto a cargo da empresa. Esta cociña/sala de café propiciou outro tipo de beneficios, como o coñecemento mutuo e a creación de lazos de amizade.

**Vacacións flexibles:** dos 22 días hábiles gózanse a metade durante os meses de verán (xullo e agosto) e a outra metade durante o resto do ano, á escolla individual, sempre atendendo ás posibilidades reais debidas á carga de traballo.

O reparto das vacacións de verán faise tentando manter un equilibrio de persoal, pois a empresa non pecha en ningún momento. Ata agora non houbo ningún problema neste sentido, mais **Imaxin Software** é consciente de que se aumenta o número de traballadores e traballadoras quizais deba optar por realizar unha asignación de quendas rotativas.

Ademais a empresa é flexible ante as situacións puntuais dos traballadores e traballadoras e estuda cada caso de forma personalizada.

Un exemplo disto son os **incentivos a través da flexibilidade horaria** para o desenvolvemento profesional integral. Este aspecto concretouse no caso dun dos traballadores da empresa que

compatibiliza as súas funcións coa docencia universitaria traballando en **Imaxin Software** de xeito intensivo tres días á semana para adaptarse ao horario docente.

Outro exemplo é a **adaptación das vacacións** para favorecer a formación do persoal. Este caso materializouse a través do cambio de mes de vacacións dun traballador para que puidese gozar dunha bolsa de formación no estranxeiro.

## GRAO DE SATISFACCIÓN E VANTAXES ACADADAS

A experiencia é favorable e anima a continuar na implantación de maior número de medidas.

A flexibilidade horaria foi un cambio valorado moi positivamente por todo o cadro de persoal.

As empresas pequenas teñen dificultades para competir coas grandes en salarios, polo que outro tipo de vantaxes como os horarios ou as condicións de traballo e o trato persoal son moi importantes. **Imaxin Software** ten constancia de que moitas persoas escollen a empresa como lugar de traballo (ou rexeitan outras ofertas) grazas a isto.

Os traballadores e traballadoras saben que as súas solicitudes son tomadas en conta, o que os anima a propor novas melloras. As persoas asociadas da empresa apostan polas facilidades e comodidades no traballo, pois isto favorece a produtividade e evita a marcha de persoal cualificado.

*“Foi algo que non houbo que decidir, as socias e socios tiñámolo moi claro: nas empresas de servizos e, concretamente, nas novas tecnoloxías, o capital humano é a nosa fortaleza, polo que debe ser tamén a nosa prioridade.”*

*Dona Luz Castro  
Socia e responsable de Recursos Humanos*



<b>empresa</b>	Ardora Formación e Servizos, S. Coop. Galega
<b>actividade</b>	Servizos de formación, promoción, divulgación, investigación e asesoramento, desde un enfoque profesional, sociocultural e/ou medioambiental, no sector pesqueiro e outros, para entidades públicas e privadas.
<b>persoas traballadoras</b>	3
<b>% mulleres directivas</b>	100%

## COMO OU POR QUE XURDE A INQUEDANZA POR FAVORECER A CORRESPONSABILIDADE NA XESTIÓN DOS RRHH

A empresa é unha cooperativa de traballo asociado, constituída por tres socias traballadoras. Falar de conciliación no ámbito cooperativo supón, ou debera supor, ter presentes as características que este tipo de organización empresarial e social pon á disposición das socias e socios como un espazo que vai máis alá de calquera outra modalidade laboral. Desde o momento da súa constitución, a política da empresa reflicte a vontade das socias fundadoras de conciliar a vida familiar, laboral e persoal a través de horarios axeitados á necesidade do persoal traballador, defensa e promoción da igualdade entre sexos, promoción do papel da muller nas cooperativas e prestación de servizos ás socias: plans de pensións, servizos médicos.

A formulación de empezar a traballar na implantación de medidas de conciliación xorde nunha situación en que a empresa está conformada polas tres socias fundadoras, pero con expectativas de incrementar o número de persoas socias e traballadoras. Deste xeito, a empresa prefire actuar

de xeito proactivo e definir un plan de medidas de conciliación en lugar de tomar decisións, a medida que van xurdindo as novas situacións profesionais e persoais.

Con estas premisas, a empresa partiu dunha diagnose de situación previa e comezou a traballar nas liñas de actuación propias cara á implantación dun plan de conciliación.

## DEFINICIÓN DAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLANTADAS

### **BLOQUE A. HORAS VARIABLES**

#### ***1. Horario laboral flexible***

As persoas deben traballar un cómputo global de 8 horas diarias de luns a xoves e 6 horas os venres e elixen elas mesmas a hora de comezo e de remate da xornada laboral. A cooperativa establece un cómputo global de 34 horas semanais que se poden distribuír segundo a necesidade dos traballos e as necesidades de tempo persoal e familiar das persoas traballadoras.

A cooperativa ten un horario de referencia cara ao público e un horario común e de encontro entre o persoal para dar saída aos proxectos comúns e xuntanzas.

#### **Accións**

Deseño dun calendario personalizado para cada profesional onde se contemplan os horarios preferentes de entrada e saída, a partir dunha referencia de máximos e mínimos.

Deseño dun calendario procurando cubrir as horas de atención ao público e as tres horas establecidas como horas comúns para as persoas socias.

#### ***2. Xornada laboral comprimida***

As persoas poden traballar máis horas ao día a cambio dun día ou media xornada libre.

#### **Accións**

Deseño dun cadro ou ferramenta informática onde recoller as horas traballadas por persoa diariamente.

#### ***3. Planificación das xuntanzas dentro da xornada laboral***

As xuntanzas de traballo e asembleas da cooperativa, realizaranse dentro do horario laboral.

#### **Accións**

Comunicación previa ás socias e socios e, se é o caso, persoal contratado, da hora e tempo estimado de duración das reunións.

Establecer un día fixo e un horario de referencia para a realización de xuntanzas (por exemplo, as asembleas realizaranse os últimos venres de cada mes dentro do horario laboral) ou para outro tipo de asuntos.

#### **4. Redución da xornada laboral por motivos familiares**

Concesión de reducións de xornada por motivos distintos dos contemplados na lei.

##### **Accións**

Todo o persoal da empresa pode reducir ben a súa xornada laboral á metade (media xornada) ou ben nunha proporción variable acordada.

#### **5. Empregos compartidos**

Dúas persoas (socias ou traballadoras) con xornada a tempo parcial comparten o emprego de xornada completa, e poden decidir quen traballa en que momento.

##### **Accións**

A posta en marcha desta medida require dunha coordinación entre as persoas que se acollen a esta proposta, ao tempo que establece a necesidade de deseñar espazos de traballo e comunicación coa persoa responsable do proxecto.

### **BLOQUE B. PERMISOS RETRIBUÍDOS**

#### **1. Maternidade e paternidade**

Mellora das condicións establecidas na lei para os permisos por nacemento de fillo ou filla, adopción e acollemento.

##### **Accións**

A cooperativa asume a diferenza salarial entre a base de cotización e o salario.

Nais e pais poderán deixar a metade das súas vacacións sen gozar do ano anterior para acumularlas aos períodos de maternidade ou paternidade.

O cómputo do permiso por paternidade e do permiso retribuído por novo fillo ou filla, farase en días laborables (en lugar de días naturais como establece a lei).

#### **2. Excedencia para o coidado de fillos e fillas ou familiares**

Mellora das condicións establecidas na lei para a excedencia para o coidado de fillos e fillas e familiares.

##### **Accións**

A empresa gratificará á persoa socia ou traballadora co salario íntegro dun mes con ausencia ao traballo, con independencia de que o cobre no principio, metade ou final do período de coidado.



### **3. Adopcións**

Permiso para atender os trámites e xestións derivados dos procesos de adopción internacional, nacional ou de acollemento.

#### **Accións**

A cooperativa asume a diferenza entre o salario e a base de cotización ata un máximo de dous meses.

### **4. Vacacións retribuídas**

Facer uso das vacacións en data diferente, aínda que rematara o ano natural a que corresponda, máis alá dos supostos de incapacidade temporal derivada do embarazo, parto ou lactación ou co descanso por maternidade.

#### **Accións**

As persoas socias gozarán de 30 días laborables de vacacións ao ano, salvo que por cuestións excepcionais, queden pendentes para o ano seguinte. Neste caso establécese o seu uso obrigatorio, como máximo durante os meses de xaneiro, febreiro, marzo ou abril, do ano seguinte.

## **BLOQUE C. OFICINA VIRTUAL, DESPRAZAMENTO E AXUDAS DE CUSTO**

### **1. Teletraballo. Custes derivados**

Pódese traballar desde a casa, para evitar desprazamentos e poder atender ás obrigas familiares. A cooperativa prové as socias da infraestrutura para poder traballar desde casa en casos puntuais ou ben durante unha tempada de maneira permanente.

#### **Accións**

As socias posúen equipos informáticos portátiles, facilitados pola cooperativa.

Os custes de telefonía móbil e os derivados da conexión á internet (ata un máximo do 50%) son asumidos pola cooperativa.

### **2. Axudas de custo por desprazamentos dende o lugar de residencia ao traballo**

Asunción dos gastos derivados dos desprazamentos desde os fogares das socias á sede da cooperativa.

#### **Accións**

A cooperativa asume os gastos de desprazamento das socias desde os seus domicilios á oficina de Vigo por un importe de 0,19 € o quilómetro.

Asunción tamén dos gastos de autoestrada.

Establécese un límite de 30 quilómetros como distancia máxima.

## GRAO DE SATISFACCIÓN E VANTAXES ACADADAS

A implantación destas medidas de conciliación é recente e, no caso dalgunhas delas, levarase a cabo a medio prazo.

É cedo para valorar a súa incidencia, aínda que o propio exercicio de reflexión levado a cabo polas socias co fin de establecer este tipo de actuacións é moi valioso, pois axuda a poñer de manifesto hipotéticas situacións que poderían producirse en calquera momento e a tomar decisións ao respecto, de forma consensual e retroactiva.

*“O Plan de conciliación foi froito dun profundo proceso de reflexión, tendo en conta as necesidades presentes e futuras das persoas que constitúen a cooperativa hoxe en día, pero tamén as potenciais necesidades das persoas que poden incorporarse á empresa o día de mañá”*

*Dona Purificación Alfonso Viveiro*

*Dona Ana Isabel Pérez López*

*Dona María Ortegá Iñarrea*



<b>empresa</b>	Pescados Rubén, S.L.
<b>actividade</b>	Comercio, elaboración e preparación de peixe e derivados
<b>persoas traballadoras</b>	68
<b>% mulleres directivas</b>	55%

#### COMO OU POR QUE XORDE A INQUEDANZA POR FAVORECER A CORRESPONSABILIDADE NA XESTIÓN DOS RRHH

A empresa comezou a traballar en materia de conciliación en agosto do ano 2004 cando se creou o Departamento Laboral para xestionar todos os aspectos relativos ao cadro de persoal da empresa (prevención de riscos, selección de persoal, formación...). Nese mesmo momento, a empresa decátase da importancia de tratar aspectos relacionados coa conciliación da vida familiar, persoal e profesional do seu persoal.

No ámbito xeográfico onde traballa **Pescados Rubén** existen diferentes aspectos que dificultan a inserción laboral de homes e mulleres no mercado de traballo, debido a factores como o transporte, ausencia de garderías, horarios de traballo... Estas dificultades véñense agravadas no caso das mulleres, principais prexudicadas pola súa situación de desvantaxe por razón de sexo.

No ámbito sectorial, a principal problemática reside nas dificultades de homes e mulleres para traballar a xornada partida nas campañas de máis produción cando teñen persoas baixo a súa responsabilidade, debido a que acostuman durar 3 meses e isto supón que as persoas traballa-

doras dependen dunha estrutura de apoio para o coidado de menores e maiores dependentes mentres están a traballar.

Paralelamente, **Pescados Rubén** quere ser unha empresa socialmente responsable co seu persoal, coa sociedade e co medio ambiente. Por iso, nos últimos anos está a desenvolver a súa política de **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**, na que ten un papel destacado o seu compromiso coa igualdade de oportunidades entre as mulleres e os homes que forman parte da empresa, punto que inclúe as actuacións en favor da conciliación de vida persoal, familiar e laboral do seu cadro de persoal.

Antes de expoñer as medidas de conciliación implantadas, convén facer un repaso da política de recursos humanos que a xerencia aplica para garantir a **igualdade de oportunidades** de todas as persoas que forman parte da empresa, que se materializa a través das seguintes actuacións:

Empregando unha **linguaxe non sexista** nos anuncios de selección de persoal en prensa, taboleiros e outros lugares análogos.

**Sensibilizando e formando en materia de igualdade** ás persoas responsables da selección para romper cos estereotipos e prexuízos sexistas que aínda persisten á hora de optar por unha candidatura para cubrir un posto de traballo.

**Informando das vacantes existentes** ou dos postos de nova creación a todo o persoal (tanto homes como mulleres independentemente da súa situación laboral).

**Revisando os procedementos de promoción interna** para garantir que as súas categorías, baremos e requisitos sexan perfectamente claros e obxectivos para evitar posibles situacións de discriminación por sexo.

**Estudando as necesidades formativas** das mulleres e dos homes que traballan na empresa.

**Ofrecendo as máximas facilidades e servizos** para permitir o acceso das mulleres e dos homes á formación en igualdade de condicións.

**Posibilitando que os contratos a tempo parcial** teñan as mesmas oportunidades de promoción que os contratos a tempo completo.

**Utilizando como parámetro de valoración a calidade** e non a cantidade de horas dedicadas ao traballo, así como as metas alcanzadas.

Estas dúas últimas accións teñen un especial interese á hora de xerar ou reforzar unha cultura de empresa que favoreza a conciliación das responsabilidades persoais de traballadores e traballadoras co desenvolvemento da súa carreira profesional.

## DEFINICIÓN DAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN IMPLANTADAS

No marco desta xestión dos recursos humanos sensible á promoción da igualdade, as medidas que a empresa deseñou e implantou para favorecer a conciliación da vida persoal, familiar e laboral son as seguintes:

**1. Ampliación dos permisos establecidos na lexislación vixente.** O persoal poderá ausentarse do traballo sen perda do salario, sempre que o comunique coa suficiente antelación e o xustifique debidamente, polos seguintes motivos:

*Matrimonio:* 16 días.

*Nacemento dunha filla ou dun fillo:* 3 días.

*Nacemento dun neto ou dunha neta:* 1 día.

*Enfermidade ou falecemento do cónxuxe, dun fillo ou dunha filla:* 3 días naturais.

*Asuntos propios:* 2 días.

**2. Beneficios sociais.** Co obxecto de vincular o persoal, a dirección estableceu unha serie de beneficios sociais para os homes e mulleres que pertencen á organización, ofrecendo así un valor engadido adicional que anime ao persoal a permanecer na empresa. Estas medidas artículanse do seguinte xeito:

**Premio de natalidade.** Con motivo do nacemento dun fillo ou dunha filla, a empresa aboará, dunha soa vez, unha prestación económica que terá carácter único por criatura nada e que só se lle satisfará á nai ou ao pai no suposto de que unha e outro traballen na empresa.

**Axuda a persoas afectadas por diversidade funcional física ou psíquica.** A empresa aboará unha prestación adicional mensual ás persoas traballadoras que teñen baixo a súa responsabilidade fillos/as e/ou irmáns/ás que sufran unha diminución psíquica/física superior ao 65% con dereito a prestacións recoñecidas pola Seguridade Social, sempre e cando convivan con elas.

**Axuda escolar.** A empresa aboará dunha soa vez e por cada fillo ou filla con idade comprendida entre os 3-16 anos, unha axuda económica anual que será ingresada xunto coa nómina do mes de setembro.

**Fomento do uso do contrato de substitución** que trata de dar unha oportunidade á xente nova, que ao mesmo tempo poida aproveitar os coñecementos e a experiencia da persoa á que vai substituír.

**Seguro de vida.** A empresa concertará este servizo cunha compañía privada para dar cobertura de 24 horas a todo o persoal que se atope en activo, polos seguintes conceptos:

Morte derivada de accidente laboral

Grande invalidez permanente, absoluta ou total por accidente

Morte natural/gastos por falecemento

**Incapacidade temporal.** A empresa complementará ata alcanzar o 100 % do salario, a prestación da Seguridade Social derivada de accidente laboral e/ou enfermidade profesional, por un período máximo de 12 meses, complementándose ata un 90 % nos 6 meses seguintes, con exclusión das pagas extraordinarias.

Todas as medidas de conciliación están incluídas no Convenio Colectivo de empresa que entrou en vigor o 1 de xaneiro do ano 2007.

Tamén se poden consultar no **Manual de acollida**, elaborado co fin de informar ás persoas de nova incorporación acerca dos aspectos organizativos fundamentais para que se desenvolvan e integren correctamente na empresa. Esta ferramenta de comunicación, que está ao alcance de todo o cadro de persoal (en formato papel ou en formato dixital), inclúe todos os detalles que o persoal precisa sobre os procedementos de solicitude e concesión destas medidas.

Ademais das actuacións e medidas mencionadas, **Pescados Rubén** realiza outras actividades de interese que contribúen á formación e inserción laboral de persoas que teñen dificultade para atopar un emprego e que se expoñen a continuación:

Colaboración con entidades de iniciativa social como a Cruz Vermella ou AFAMMER Galicia; coa área de emprego dos Concellos de Foz, Xove, Burela...

Participación en iniciativas europeas como o Proxecto Diana recentemente rematado.

En resumo **Pescados Rubén**, dentro do seu compromiso coa igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, coida especialmente a todas as persoas que traballan na empresa e busca fórmulas que favorezan a conciliación das súas responsabilidades persoais, familiares e profesionais.

## GRAO DE SATISFACCIÓN E AVANTAGES ACADADAS

Froito desta experiencia, **Pescados Rubén** está moi orgullosa de ter un clima laboral onde o persoal sente que a dirección da empresa ten en conta as súas opinións e suxestións, conseguindo así que o seu sentimento de pertenza e identificación coa empresa se intensifique, e, con isto, que aumente tamén o seu rendemento e motivación cara á actividade que desenvolve, incrementándose os niveis de produtividade e competitividade da empresa.

Acádase, deste xeito, un ritmo de crecemento constante, onde podemos afirmar con rotundidade que a fidelización da denominada clientela interna (cadro de persoal) é un elemento fundamental.

Desde o punto de vista da clientela e do público consumidor, todas estas actuacións levadas a cabo xeran un reforzo da competitividade da empresa ao aumentar a calidade de fiabilidade dos produtos e servizos e adaptarse ás novas demandas de mercado e da sociedade. Ademais permítelle á empresa anticiparse aos cambios ao coñecer mellor o mercado, obtendo vantaxes competitivas.

Con respecto á comunidade onde a empresa está situada, obtéñense unha serie de beneficios como poden ser:

A mellora da imaxe ou da marca da empresa.

Importantes vantaxes sociais para a comunidade e novas perspectivas de crecemento para a empresa.

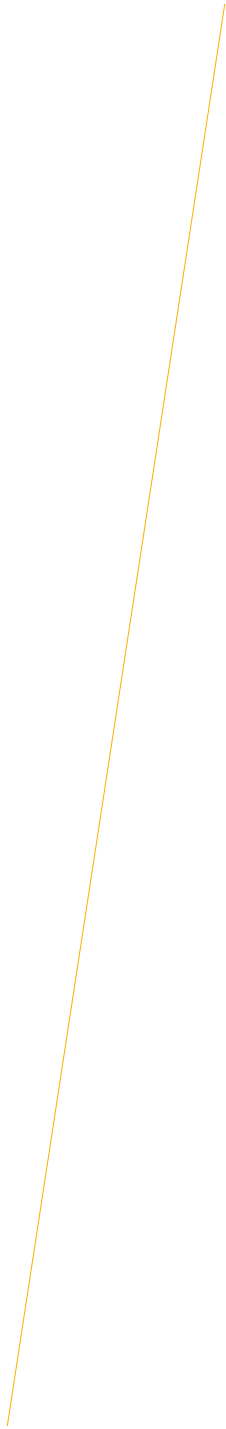
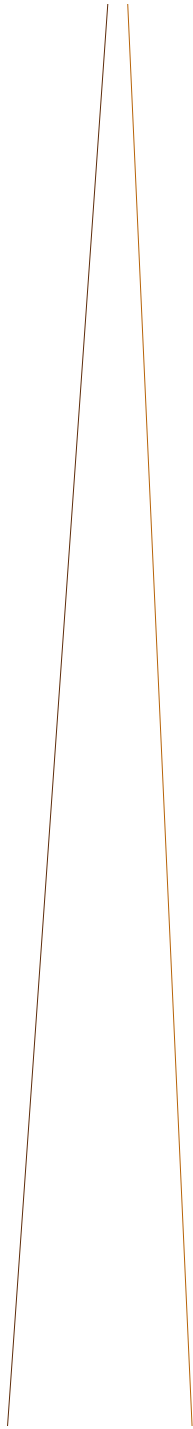
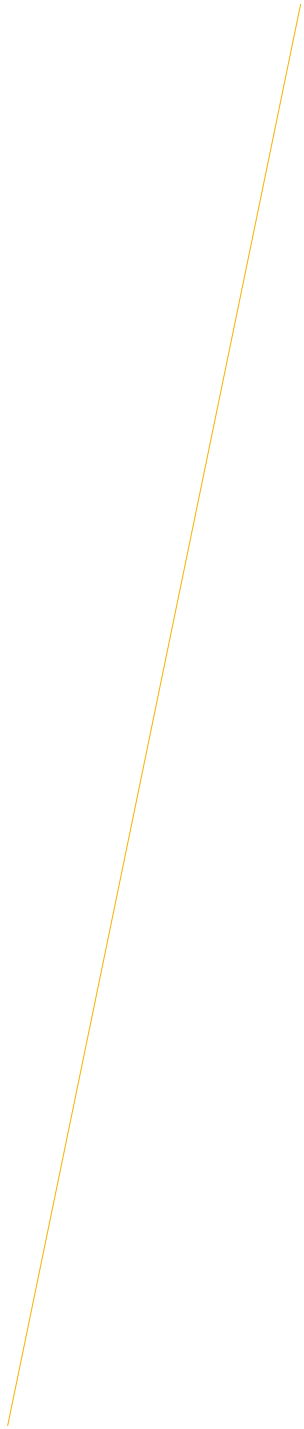
Mellora das relacións coa clientela.

Constitúe un elemento de diferenciación coas empresas competidoras.

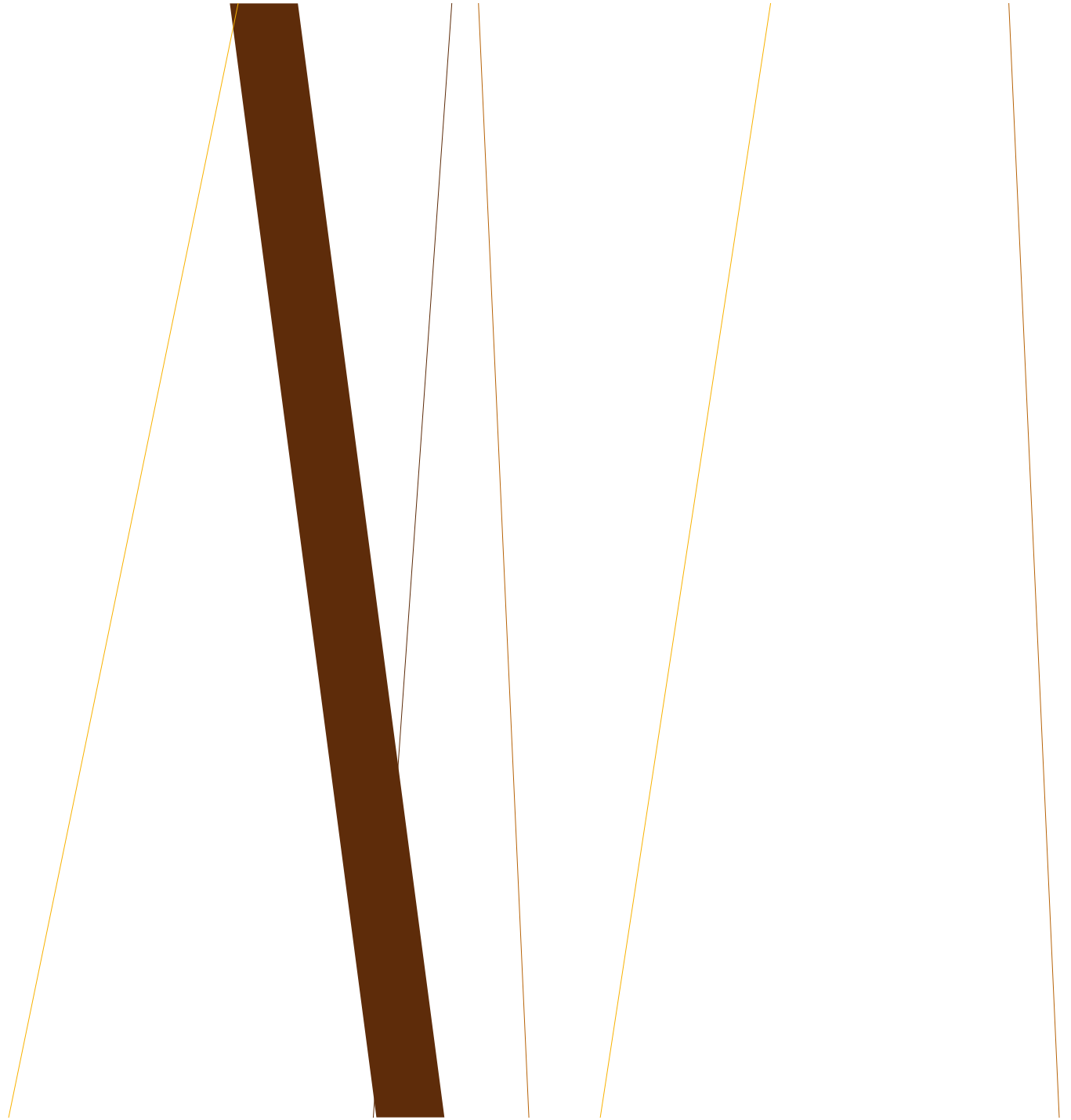
*“Pescados Rubén quere ser, en definitiva, unha empresa socialmente responsable co seu persoal, coa sociedade e co medio ambiente.*

*Como vimos sinalando en toda a exposición, as persoas teñen para nós unha vital importancia e por iso queremos ofrecerlles un valor engadido para que permanezan con nós.”*

*D. Rubén Blanco Fernández  
Xerente*







EXPERIENCIAS DAS TITORÍAS DA CORRESPONSABILIDADE



## EXPERIENCIAS DAS TITORÍAS DA CORRESPONSABILIDADE

Tal como xa se presentaba na primeira epígrafe desta guía, dentro do marco do **Plan +C** puxéronse a disposición das empresas galegas as **Titorías da corresponsabilidade**; un servizo de asesoramento que tiña por obxecto guiar a 50 empresas ou entidades na realización do seu propio plan de conciliación.

Este servizo partía dunha análise individual sobre o modelo actual de conciliación das entidades participantes e abordaba aspectos como as características sectoriais, as necesidades do cadro de persoal, unha reflexión detida sobre a visión da dirección e as medidas xa en marcha na empresa.

Tendo en conta esta análise previa, identificáronse as medidas de conciliación que mellor darían resposta ás necesidades detectadas en cada caso, xunto con consellos para formalizar e comunicar estas medidas, co obxectivo de potenciar as vantaxes da conciliación en cada organización.

A continuación, unha mostra de 5 entidades participantes nestas **Titorías da corresponsabilidade** expoñen a súa experiencia tras este proceso. Esta selección de empresas e organismos ten unha composición variada tanto pola súa actividade, como polo tamaño do cadro de persoal, tal como se pode apreciar no cadro resumo seguinte:

Nome	Actividade	Persoal
M. Caeiro, S.A.	Venda, mantemento e reparación de vehículos de motor	149
Frutas Nieves, S.L.	Venda por xunto e polo miúdo de froitas e verduras	101
Proxectos, Consultoría e Formación, S.L.	Servizos de consultaría, elaboración de estudos e formación	70
Cormo Integral, S.L.U.	Servizos de xardinaría, medio ambiente e traballos forestais	6
Asociación de Empresarios de Mos	Organización empresarial	6



<b>empresa</b>	M. Caeiro, S.A.
<b>actividade</b>	Venda, mantemento e reparación de vehículos de motor
<b>persoas traballadoras</b>	149
<b>% mulleres directivas</b>	11%

#### DATOS DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

**M. Caeiro** domiciliada en Santiago de Compostela, é unha empresa dedicada ao sector do automóbil e representa a marca *Renault* como único concesionario na provincia da Coruña.

Esta representación desenvólvese dende hai máis de 50 anos, primeiro como persoa física e dende o ano 1971 coa actual sociedade mercantil. Dende o ano 2005 tamén representa, como empresa concesionaria para a provincia da Coruña, a marca Dacia que pertence ao grupo *Renault*.

Na actualidade conta con catro centros de traballo abertos, situados dous en Santiago (Polígono do Tambre e rúa Rosalía de Castro), un na Coruña (avenida das Xubias) e un cuarto, de recente apertura, situado na localidade de Ribeira. Nos catro centros actualmente en funcionamento dásele emprego a 149 persoas.

**M. Caeiro** obtivo por parte de la Asociación Española de Normalización e Certificación (AENOR), as certificacións correspondentes de Calidade (ano 2002) e de Xestión Ambiental (ano 1999), certificacións que se renovan mediante auditorías periódicas de revisión.

A xestión empresarial xira arredor da súa clientela e a total satisfacción desta, así como a das e dos profesionais que a integran, e todo iso cun profundo respecto polo medio.

Das 149 persoas que traballan na compañía, hai que sinalar que o 89% son homes e o resto mulleres. Este fenómeno vén motivado polo carácter marcadamente masculino do sector no que opera a empresa, aínda que nos últimos anos estase a producir un avance importante na incorporación feminina. Hai que destacar, non obstante, que na actualidade a conselleira delegada é unha muller.

Tamén é importante subliñar que, da totalidade de persoas que compoñen o cadro de persoal, o 90% faíno baixo a modalidade de contratación indefinida. Pero ademais, a antigüidade media é de 15 anos nos homes e 5 nas mulleres. É dicir, en **M. Caeiro**, a estabilidade é unha das características principais na área de recursos humanos.

Pero loxicamente, neste punto, existen outros moitos factores para ter en conta e que, dende logo, están no centro da política que a dirección da empresa quere desenvolver en materia de relacións laborais.

## SITUACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN

Obsérvase que se produce un aparente conflito entre o mantemento da competitividade da empresa no difícilísimo sector no que se move, a vocación de servizo que preside a xestión e a vida familiar das persoas que a compoñen.

Na xestión empresarial, a dirección de **M. Caeiro** sempre tivo en conta unha especial preocupación e sensibilidade polos problemas que lles poidan afectar aos seus traballadores e traballadoras, no convencemento de que o maior activo da empresa é, e debe ser, o capital humano.

É neste escenario onde, dentro dunha xornada de traballo partida, se presentan os típicos problemas de conciliación da vida laboral coa vida persoal e familiar (horario de entrada dos colexios dos nenos e das nenas, citas médicas dos fillos e das fillas, pouco tempo para estar coa familia, pouco tempo para o ocio etc.).

A dirección sempre atendeu e resolveu os problemas de conciliación do cadro de persoal a medida que se presentaban. Isto leva a que **M. Caeiro** puxera en marcha unha serie de medidas de conciliación, como por exemplo a flexibilidade de horarios, quendas, facilidades na elección das vacacións etc., medidas que xurdiron paulatinamente en función da necesidade.

Neste sentido, a participación nas **Titorías da corresponsabilidade**, que puxo en marcha a **Secretaría Xeral da Igualdade da Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar**, supuxo un paso adiante máis nesa traxectoria cara á conciliación da vida laboral co desenvolvemento da vida persoal e familiar de todo o seu cadro de persoal.

Con estas titorías, a empresa tomou conciencia das medidas que xa están postas en marcha, plasmounas documentalmente e levou a cabo un estudo cara ao establecemento de futuras medidas que sexan posibles segundo o sector e as características da propia organización; todo iso contribúe á maior concienciación e consolidación dunha cultura organizada onde primen os principios que conflúan no equilibrio da vida persoal, familiar e profesional.

A partir desta experiencia, evidénciase unha maior identificación destas medidas polas persoas que forman parte da organización, grazas á participación no grupo de traballo das diversas seccións que a compoñen, e tamén, á elaboración do propio plan de conciliación que todo o cadro de persoal pode consultar. Por outro lado, a empresa ten previsto avanzar nesta liña coa elaboración dun proxecto de responsabilidade social empresarial.

## VANTAXES OU BENEFICIOS DA IMPLANTACIÓN DAS MEDIDAS

**M. Caeiro** é unha empresa que, a pesar de ter acadado un tamaño considerable do cadro de persoal, aínda mantén a esencia da xestión dos recursos humanos dunha pequena empresa familiar. Proba diso é que existe un trato fluído e achegado con todos os traballadores e traballadoras, nun ambiente de boa comunicación entre o persoal e a dirección, que analiza as fórmulas máis axeitadas para darlles respostas ás inquedanzas dos seus equipos.

Unha necesidade cada vez máis urxente das persoas traballadoras é a busca do equilibrio entre a vida profesional e a vida persoal e familiar. Por iso, a empresa ten implantadas medidas que

melloran a conciliación da vida persoal, familiar e laboral do seu persoal e ten previsto poñer en marcha novas medidas identificadas a través das titorías do **Plan +C**, consciente de que estas actuacións contribúen ao bo clima laboral da empresa. As medidas de conciliación baséanse nunha relación de confianza nas persoas traballadoras que ten como contrapartida a implicación e motivación do persoal, o que une os equipos e alimenta o sentimento de orgullo de pertencer á empresa.

*“A dirección da empresa está plenamente satisfeita respecto do éxito das medidas adoptadas en materia de conciliación, en virtude da repercusión que estas teñen nos traballadores e traballadoras, actuando directamente sobre a súa implicación, a súa motivación, o seu benestar e, en definitiva, o seu orgullo de pertenza á organización”.*

*Dona. María Caeiro Rey  
Conselleira delegada*





<b>empresa</b>	Frutas Nieves
<b>actividade</b>	Venda por xunto e polo miúdo de froitas e verduras
<b>persoas traballadoras</b>	101
<b>% mulleres directivas</b>	95%

#### DATOS DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

**Frutas Nieves**, empresa fundada en Vigo hai 25 anos, comezou a súa andadura dedicándose á venda por xunto de froitas e verduras, e tras 10 anos de experiencia neste sector, introduciuse tamén no comercio polo miúdo destes produtos, creando a súa propia rede de froiterías na provincia de Pontevedra.

A empresa ten as súas instalacións principais no P.T.L. Valladares e na actualidade dispón de 34 puntos directos de venda. Cada unha destas tendas ten entre 1 e 4 persoas traballadoras, sendo 2 o número máis habitual.

Ademais a estrutura comercial de **Frutas Nieves** complétase cunha rede de 30 tendas con franquía ou asociadas.

#### SITUACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN

**Frutas Nieves** adoptou, hai varios anos, unha serie de medidas que aplica a todas as persoas traballadoras dos seus establecementos co obxectivo de acadar un alto grao de satisfacción por parte do persoal e facilitar, na medida do posible, a conciliación da súa vida laboral, familiar e persoal.



Estas medidas das que se beneficia o cadro de persoal na actualidade son as seguintes:

**Flexibilidade horaria ao mediodía.** Nos establecementos con xornada partida, as traballadoras teñen, dentro das 3 horas e media de descanso estipulado ao mediodía, a posibilidade de variar en media hora a entrada e saída para se adaptar ás súas necesidades familiares ou persoais.

**Unha tarde libre á semana.** Como compensación á xornada partida, as persoas traballadoras gozan dunha tarde libre á semana, tendo a posibilidade de indicar por escrito cunha semana de antelación as súas preferencias. A empresa trata de adaptarse ás necesidades do caso particular, dando prioridade na elección ás posibles vítimas de violencia de xénero, familias monoparentais e persoal traballador con persoas dependentes baixo a súa responsabilidade.

**Xornada continua.** A empresa ten implantada a xornada continua nas seis tendas con maior volume de vendas co obxectivo de lograr unha mellor conciliación da vida laboral, familiar e persoal e obter un maior grao de satisfacción entre as súas traballadoras e os seus traballadores. As persoas empregadas alternan as quendas por semanas: unha de mañá, unha de tarde e outra partida.

**Flexibilidade no calendario de vacacións.** **Frutas Nieves** organiza reunións semestralmente para que as persoas traballadoras elixan os seus 31 días de vacacións, distribuídos en 15 días no período de inverno, 15 días no de verán e 1 día solto. A elección realízase de forma rotatoria, de modo que quen elixe en primeiro lugar un período de vacacións pasa ao último lugar na seguinte repartición de vacacións.

**Formación en horario laboral.** **Frutas Nieves** inclúe dentro do horario laboral todos os cursos de formación que achega aos seus traballadores e traballadoras. A empresa é quen lle ofrece os cursos ao persoal e cada persoa asiste a unha sesión formativa ao ano como mínimo.

**Anticipos extraordinarios.** A empresa ofrécelle ao cadro de persoal a posibilidade de solicitar anticipos de ata dúas mensualidades do salario bruto anual que perciban no momento da solicitude.

**Tarifas especiais na contratación dun seguro médico privado.** **Frutas Nieves** asinou un convenio de colaboración cunha compañía médica privada para concederlle tarifas especiais ao seu persoal.

**Espazo de cociña/comedor na plataforma loxística central.** A empresa pon á disposición dos traballadores e das traballadoras da plataforma loxística central un espazo para preparar a súa comida, sen ter que desprazarse do centro de traballo ou para que poidan descansar nas pausas.

A raíz da participación da empresa nas **Titorías da corresponsabilidade** do **Plan +C**, a dirección está a traballar na implantación de novas medidas de conciliación que veñan a completar as anteriores e contribúan a seguir mellorando o equilibrio entre a vida persoal, familiar e laboral das persoas traballadoras, tratando de axustarse o máximo posible ás súas necesidades e problemáticas reais.

As medidas que, segundo as previsións, se van poñer en funcionamento entre o segundo semestre do 2008 e o ano 2009 son as seguintes:

**Coidados prenatais, posparto e no período de lactación.** **Frutas Nieves** facilitaralles ás traballadoras a asistencia en horario laboral a cursos e/ou consultas relacionadas coa preparación ao parto, posparto e durante a lactación.

**Lactación acumulada.** **Frutas Nieves** permítelles ás persoas traballadoras, que se acollan ao permiso de lactación materna, a posibilidade de gozar das horas correspondentes segundo as necesidades do proceso de crianza da filla ou do fillo.

**Situacións derivadas da violencia de xénero.** A empresa concederalles ás traballadoras, vítimas de violencia de xénero, prioridade na elección das quendas de traballo, catro días laborables de permiso para as xestións necesarias e a posibilidade de acollerse preferentemente ás medidas de flexibilidade laboral e de elección de centro de traballo que se poñan en marcha.

**Asignación de tenda por proximidade ao domicilio habitual.** Ante unha vacante nunha tenda, ofrecerase, en primeiro lugar, ese posto de traballo aos empregados e ás empregadas que teñan o enderezo máis preto do establecemento.

**Cambio de zona por motivos persoais.** A empresa permitirá, sempre que sexa posible, o desprazamento provisional a postos de traballo de interese para as persoas traballadoras por proximidade, por motivos persoais especiais, familiares ou necesidades formativas.

**Cheque regalo de froitas.** A empresa entregarlles un talonario con 100 cheques regalo por valor de 3 euros cada un deles, para trocar por froitas e hortalizas nos seus establecementos a todas as persoas empregadas que teñan, polo menos, un ano de antigüidade na empresa. A entrega realizarase no principio do ano.

**Bonos de servizos.** **Frutas Nieves** asinará un convenio de colaboración cunha empresa especializada en servizos de fisioterapia para que o cadro de persoal se poida beneficiar de prezos especiais. Ao tratarse de traballos que requiren esforzos físicos é unha especialidade á que recorre a coño o persoal da empresa.

## VANTAXES OU BENEFICIOS DA IMPLANTACIÓN DAS MEDIDAS

A posta en práctica dunha política de corresponsabilidade resultou ser unha experiencia moi positiva, tanto para a empresa como para os traballadores e as traballadoras, que amosaron unha maior satisfacción laboral (máis importante se cabe, ao se tratar de persoal que traballa de cara ao público) un baixo absentismo e unha gran fidelidade e alta implicación no proxecto de **Frutas Nieves**.

Por estas razóns, consciente de que estas actuacións lle benefician tanto ao persoal como á empresa, **Frutas Nieves** decidiu participar nas **Titorías da corresponsabilidade** e seguirá traballando no desenvolvemento desta política corresponsable.

*“Contar con persoas motivadas garante un maior compromiso do cadro de persoal coa empresa e, sen dúbida, a través do trato directo coa clientela estas persoas proxectarán a mellor imaxe da empresa.*

*Nese sentido, a corresponsabilidade empresarial é unha ferramenta eficaz para incrementar o grao de motivación do persoal.”*

*D. Juan Manuel Andonegui Freire  
Responsable de persoal*



<b>empresa</b>	Proxectos, Consultoría e Formación, S.L.
<b>actividade</b>	Prestación de servizos de consultaría, elaboración de estudos e formación
<b>persoas traballadoras</b>	70
<b>% mulleres directivas</b>	70%

#### DATOS DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Nos sete anos de experiencia que avalan a súa traxectoria, **Proxectos, Consultoría e Formación, S. L.** especializouse nas seguintes áreas de traballo: mellora empresarial, comercio, comercio exterior, turismo, desenvolvemento, emprendemento, cooperación e 3.º sector, investigación social aplicada, benestar social, xestión pública e calidade.

A empresa conta con 6 centros de traballo (Ferrol, Santiago, A Coruña, Madrid, Burgos e México) e 3 delegacións (Varsovia, Guatemala e Ho Chi Ming), que lle permiten operar simultaneamente no mercado galego, estatal e internacional.

O esquema organizativo de **Proxectos, Consultoría e Formación, S. L.** é liderado polo Consello de Administración, constituído polos tres socios da empresa, e estrutúrase arredor de tres grandes áreas (políticas públicas e investigación social, competitividade e desenvolvemento e cooperación). O tamaño do cadro de persoal da empresa experimentou un importante crecemento nos últimos exercicios que pasou de 10 persoas en 2005 a un total de 70 persoas na actualidade.

## SITUACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN

### PRINCIPAIS PROBLEMÁTICAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

As problemáticas da empresa en materia de conciliación están relacionadas coas características do cadro de persoal e coa súa fidelización á empresa:

A idade media do persoal (31 anos) sitúase nunha franxa onde son previsibles próximas paternidades e maternidades.

Hoxe en día case o 10% (5 das 47 persoas enquisadas, do total de 70) teñen persoas dependentes menores ou maiores baixo a súa responsabilidade. Este número é baixo, pero pode verse incrementado debido a idade media do persoal.

Practicamente a totalidade do persoal traballa a tempo completo.

En relación con esta situación, e atendendo tamén a dinámica produtiva da empresa, as principais problemáticas e necesidades detectadas son:

1. Estacionalidade da actividade no segundo e cuarto trimestre do ano, consecuencia do ciclo orzamentario das administracións, que son a súa principal clientela. Isto implica que a carga de traballo é moi variable en función da época do ano, e existen picos de traballo en determinados momentos.
2. Necesidade de atención das responsabilidades parentais, así como das responsabilidades sobre persoas dependentes, das persoas traballadoras (tanto das presentes na empresa como das potenciais).
3. Organización dos equipos de traballo en caso de ausencias de longa duración, por baixas maternais/paternais ou outros motivos.
4. Ausencia de formalización por escrito das medidas de conciliación existentes.
5. Percepción do persoal de que, en xeral, dispón de pouco tempo para atender os asuntos da vida persoal e familiar a causa da xornada partida e do tempo investido en desprazamentos por motivos laborais.

O interese por ser unha organización que promova unhas favorables condicións de conciliación da vida persoal e laboral está presente en **Proxectos, Consultoría e Formación, S. L.** dende os seus inicios, aínda que as solucións prácticas teñen evolucionado pasando por diferentes fases.

Este interese inscríbese nunha concepción máis ampla que afecta ao xeito de entender a xestión dos recursos humanos na empresa e a función directiva, caracterizada por:

Considérase que os obxectivos da organización poden e deben ser compatibles cos obxectivos profesionais e persoais das persoas que compoñen a organización, tanto se teñen unha participación no capital da empresa como se son persoal asalariado. Isto non é óbice para recoñecer as lexítimas diferenzas en canto a expectativas, dereitos e obrigas destes dous colectivos, nin garda relación con ningunha visión paternalista da relación da empresa co seu persoal.

Considéranse máis efectivos os incentivos positivos que os negativos, non só polo efecto directo sobre a persoa incentivada, senón pola incidencia no clima laboral xeral e pola propia motivación de quen administra os ditos incentivos.

A fiscalización (cando parte da desconfianza, non da necesidade de supervisión e aprendizaxe) excesiva e/ou permanente é síntoma dunha tolerancia ao fracaso nos procesos de xestión dos recursos humanos, na medida en que denotan carencias na selección, acollida, formación ou motivación. Son ademais procesos que afastan o persoal directivo das funcións nas que pode achegar maior valor engadido: orientar o traballo cara á calidade, detectar oportunidades, facer rendibles os recursos...

Por outra banda a natureza da actividade (intensiva en traballo de tipo intelectual e relacional) fai necesaria a confianza nas persoas colaboradoras da organización.

O proceso de aprendizaxe de todas as actividades é moi longo, razón pola que unha persoa traballadora ben formada e adestrada constitúe un investimento valioso. Neste sentido, a fidelización do persoal pódese converter nunha vantaxe comparativa respecto a outras empresas.

A comunicación e a promoción da organización descansa en boa medida na imaxe que dela transmiten os diferentes actores implicados, e moi especialmente, as traballadoras e os traballadores, con moita diferenza con respecto a calquera suposto recoñecemento da terceira parte.

As persoas promotoras deste proxecto empresarial comparten un conxunto de valores e posturas ideolóxicas que intentan incorporar ás súas actuacións persoais e profesionais. Por iso, son as primeiras que mostran a súa preocupación por conciliar a súa vida laboral e persoal, predicando co exemplo.

Estas premisas levan á dirección de **Proxectos, Consultoría e Formación, S. L.** a ver nunhas favorables condicións laborais unha oportunidade para ser unha organización de maior calidade profesional e vital para quen a integra. A conciliación é unha fronte máis dende a que abordar e acadar esas condicións.

Independentemente das condicións sectoriais e/ou da actividade, parece claro que a necesidade de atopar espazos e tempo para o desenvolvemento persoal é obvia. Neste sentido, existe a necesidade de conciliar porque existen persoas na nosa organización.

## SITUACIÓN DE PARTIDA

Antes da realización das **Titorías da corresponsabilidade, Proxectos, Consultoría e Formación, S. L.** xa aplicaba algunhas medidas que tiñan por obxectivo fomentar a conciliación da vida persoal, familiar e laboral.

No ámbito da flexibilidade temporal.

**Flexibilidade da hora de entrada e saída.** A hora de entrada fíxase entre as 8 h e as 10 h da mañá, tendo a posibilidade de adaptar tamén a pausa para comer (mínimo 1 hora) en función das preferencias individuais. Así, a hora de saída é das 17 h en adiante segundo o reparto horario fixado para cada persoa ata completar o cómputo de horas establecido.

**Dúas tardes libres á semana.** A tarde do venres non se traballa e existe a posibilidade de escoller outra tarde libre de luns a xoves, elixindo a persoa traballadora o día da semana que prefire. A área de enquisas soamente goza deste beneficio en verán, en inverno dispón libre a tarde do venres.

**Redución da xornada laboral semanal.** A xornada laboral obxectivo é de 38 horas.

**Redución e unificación da xornada durante o período estival.** Dende o 15 de xuño ata o 15 de setembro a xornada normal de traballo pasa a ser das 8 h ás 15 h de luns a venres. Na área de enquisas, o horario tamén se reduce a 35 horas semanais en horario partido, aínda que se distribúe de tal maneira que cada persoa enquisadora teña dúas tardes libres durante este período.

**Sistema de compensación horaria.** Este sistema funciona contabilizando o tempo de exceso que realiza o persoal para devolverlo en forma de días libres ou a través da redución de xornada.

**Formación dentro do horario laboral.** Distínguese entre formación obrigatoria (proposta pola empresa) e formación voluntaria (a petición da persoa traballadora), coa casuística que se mostra na táboa seguinte:

Categoría	Tipo de formación		Dentro da xornada laboral	Financiamento
Obrigatoria	Organizada pola empresa		Si	Empresa (100%)
	Organizada por outro organismo		Si (ou xera horas compensables)	Empresa (100%)
Voluntaria	Con interese para a empresa	De curta duración	Si (ou xera horas compensables)	Empresa (70%) Persoa traballadora (30%)
		De longa duración	Non	Empresa (70%) Persoa traballadora (30%)
	Sen interese para a empresa		Non	Persoa traballadora (100%)

**Traballo por obxectivos na área de enquisas.** A realización de estudos na área de enquisas permite, polas características propias do posto, a realización de traballo por obxectivos. Así, a persoa que exerce a xefatura de equipo propón ante determinados estudos a realización do traballo de tal maneira que, se as persoas enquisadoras rematan antes da data límite, poden gozar do tempo libre que resta entre o programado e o acadado. A partir desa programación as persoas enquisadoras marcan o ritmo de traballo segundo o seu propio criterio.

**Permisos ante urxencias ou asuntos persoais e familiares.** Calquera persoa traballadora poderá ausentarse do seu posto de traballo, polo tempo indispensable, para asistir a visitas médicas propias ou dunha persoa familiar de primeiro grao que estea baixo a súa responsabilidade e conviva con ela. Dentro destes permisos inclúense os coidados prenatais, posparto e no período de lactación. Ademais, os traballadores e as traballadoras poderán solicitar este permiso para atender xestións privadas de natureza administrativa.

No ámbito da flexibilidade espacial.

**Asignación por proximidade ao domicilio habitual.** A expansión das delegacións da empresa na provincia supón a oportunidade para as persoas traballadoras de decidir en que oficina desexan traballar, sempre que a súa solicitude sexa aprobada pola persoa responsable inmediata. Nos novos procesos de selección do persoal, os e as aspirantes manifestan as súas preferencias xeográficas para que se lles asigne á delegación máis próxima ao seu domicilio.

No ámbito dos beneficios sociais.

**Incapacidade temporal.** A empresa mellora as condicións do convenio completando ata o 100% do salario das persoas traballadoras nos casos de baixa por enfermidade ou accidente laboral, dende o primeiro día.

## NOVAS ACTUACIÓNS EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Na actualidade, a empresa está definindo as posibles medidas para implantar de entre as suxestións derivadas da súa participación nas **Titorías da corresponsabilidade**. En todo caso, a prioridade é a formalización das medidas existentes, a través da súa descrición detallada e normalización.

## VANTAXES OU BENEFICIOS DA IMPLANTACIÓN DAS MEDIDAS

As vantaxes da implantación deste tipo de medidas son basicamente as derivadas das reflexións contidas nas premisas descritas no punto anterior:

Mellor clima laboral.

Maior implicación do cadro de persoal.

Maiores taxas de fidelización.

Mellora da imaxe da empresa (independentemente do recoñecemento de terceira parte).



*“A conciliación en Proxectos, Consultoría e Formación inscríbese nunha concepción máis ampla que lle afecta ao xeito de entender a xestión dos recursos humanos na empresa e a función directiva caracterizada pola confianza, a motivación e un bo clima laboral.”*

*D. Yago Ricoy*

*Socio e responsable de RRHH*





<b>empresa</b>	Cormo Integral, S.L.U.
<b>actividade</b>	Servizos de xardinaría, medio ambiente e traballos forestais
<b>persoas traballadoras</b>	6
<b>% mulleres directivas</b>	50%

#### DATOS DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

**Cormo Integral** é unha empresa de inserción laboral que realiza servizos de xardinaría, traballos forestais e ambientais que trata de ocupar, formar e profesionalizar as persoas procedentes de colectivos en situación de exclusión ou en risco de estalo, de cara á súa inserción social e laboral. A estas persoas aplícaselles un itinerario individualizado de inserción sociolaboral, mediante o seu emprego e capacitación na empresa, ademais doutras intervencións psicosociais.

O itinerario de inserción é, polo tanto, o alicerce fundamental do traballo na empresa. Consiste nun plan de traballo individualizado que establece un camiño planificado cara á consecución da integración no mercado laboral ordinario das persoas traballadoras da empresa de inserción.

En canto ao cadro de persoal, actualmente está constituído por 6 persoas traballadoras, das que a metade son estables na empresa e o resto van rotando. Isto vén determinado polo dobre carácter da empresa:

**Finalista.** Vontade de que as persoas en proceso de inserción consoliden o posto de traballo dentro da propia entidade.

**Transitorio.** Vontade de que as persoas en proceso de inserción, tras un período de traballo na entidade, pasen ao mercado laboral normalizado.

Así, no último exercicio (2007) estiveron contratadas en **Cormo Integral** un total de 17 persoas, aínda que o máis habitual é que ao tempo coincidan unha media de 6 persoas traballadoras.

## SITUACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN

Dadas as características da constitución da empresa, a adaptación ás necesidades e características das persoas traballadoras, sobre todo daquelas que están en proceso de reinserción, é moi importante.

A conciliación dos tempos da vida persoal, familiar e laboral está presente na xestión dos recursos humanos da empresa que busca constantemente o equilibrio entre os criterios empresariais (primar a calidade do traballo, satisfacción da clientela...) e o benestar do cadro de persoal (flexibilidade fronte ás súas necesidades, sensibilidade ante a súa experiencia vital, formación, motivación para que continúen dentro do mercado laboral cando abandonan o contrato de inserción...).

Este enfoque foi o que levou a **Cormo Integral** a iniciar, dun xeito informal, a aplicación dalgunhas medidas de conciliación que foron detectadas nas **Titorías da corresponsabilidade**, tratando de delimitar e concretar o seu contido para formalizar estas prácticas:

**Horario continuado.** A organización do traballo establécese de xeito que cada persoa desenvolve a actividade da súa xornada laboral nunha soa sesión de traballo (de mañá ou de tarde) para ter o resto do día dispoñible para a súa vida persoal e familiar.

**Vacacións flexibles.** O persoal pode elixir os días nos que quere gozar as súas vacacións. A única condición é que non coincidan persoas con postos e responsabilidades similares.

**Formación dentro do horario laboral.** Organización de cursos en horario laboral relacionados co posto de traballo ou co itinerario formativo marcado para cada persoa traballadora. A empresa ten un orzamento específico para formación.

**Permiso por circunstancias persoais ou familiares.** As persoas traballadoras teñen a posibilidade de ausentarse ante imprevistos ou circunstancias persoais que requiran da súa presenza física dentro do horario laboral.

**Banco de tempo.** Os empregados e empregadas poden acumular tempo (das horas extraordinarias) durante semanas ou meses para poder trocalo por días de vacacións.

**Convenio de colaboración cunha autoescola.** A empresa ten un acordo cunha autoescola para abaratarlle os custos do carné de conducir ao seu persoal traballador.

**Asesoramento na traxectoria profesional.** A empresa ofrécelles aos empregados e empregadas consello acerca de cales poden ser as súas posibilidades dentro da empresa e os postos de traballo que, tendo en conta a súa situación particular, se poderían adaptar mellor ás súas necesidades tanto familiares como persoais. Ademais facilítaselles información de interese de cara á busca de emprego, formación, axudas...

**Flexibilidade horaria.** As persoas con postos en oficina dispoñen da posibilidade de adaptar a entrada e saída ás súas necesidades persoais ou familiares. Non hai unha marxe horaria tipo nin formalizada, senón que as persoas en función da carga laboral ou das necesidades da clientela van adaptando o horario inicial de 7:30-15:30 segundo lles conveña.

A partir da participación da empresa nas **Titorías da corresponsabilidade**, a dirección está a traballar na implantación das seguintes novas medidas de conciliación:

**Flexibilidade especial para situacións derivadas da violencia de xénero.** As mulleres traballadoras que teñan acreditada a súa condición de vítimas de violencia de xénero terán prioridade na elección de quendas laborais, de centro de traballo e na aplicación das medidas de flexibilidade espazo-temporal implantadas pola empresa.

**Ampliación do permiso por nacemento de fillo/a.** A empresa ten previsto ampliar o número de días estipulados no convenio colectivo por este concepto.

**Lactación acumulada.** A traballadora ou traballador da empresa que se acolla ao permiso de lactación poderá decidir acerca do uso do devandito tempo e poderá transformar as horas recoñecidas na lei nunha bolsa de horas da que vaian facendo uso segundo as necesidades propias dunha crianza.

**Estímulo para a formación regrada.** O persoal que decida rematar estudos incompletos de formación regrada ou completar a súa formación terá dereito aos días de exame e a tres días libres por curso finalizado.

**Atención ás continxencias de longa duración.** Establecemento dunha política de substitución das baixas de longa duración (nos casos en que se prevexa que a persoa traballadora vai ausentarse máis de 15 días) con novas contratacións. Polo tanto, sempre serán cubertas as baixas de longa duración por enfermidade ou accidente, os permisos por maternidade e por paternidade ou asimilados etc.

## VANTAXES OU BENEFICIOS DA IMPLANTACIÓN DAS MEDIDAS

As vantaxes asociadas tanto das medidas xa implantadas como das que xurdiron tras a titoría, poden resumirse en:

Clima laboral positivo.

Maior rendemento do persoal traballador.

Mellor ambiente de traballo, en xeral.

O persoal valora máis as medidas de conciliación persoal e familiar que o salario.

*“Unha empresa de inserción é unha organización que busca a súa viabilidade no mercado ordinario, para alcanzar o seu fin primordial que é a inserción sociolaboral de colectivos en situación de desvantaxe social (persoas en situación de exclusión social ou en risco de estalo).*

*Non se pode concibir a inserción sociolaboral destas persoas sen un tratamento global da súa realidade, no que ten unha importancia crecente a necesidade de conciliar a vida persoal e familiar co desenvolvemento profesional. Só con este enfoque estaremos en condicións de garantir a consecución do obxectivo final: a completa integración social destas persoas.”*

*Dona. Carmen Avendaño Otero*

*Administradora*



<b>empresa</b>	Asociación de Empresarios de Mos
<b>actividade</b>	Organización empresarial
<b>persoas traballadoras</b>	6
<b>% mulleres directivas</b>	50%

#### DATOS DA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

A **Asociación de Empresarios de Mos (AEMOS)** é unha organización empresarial que ten como obxectivo representar o tecido empresarial do municipio ante as institucións públicas e privadas, así como ofrecerlles ás empresas asociadas e ás persoas servizos de intermediación laboral, recrutamento de persoal, tramitación de axudas e subvencións, formacións para persoas demandantes de emprego e traballadoras en activo e apoio a persoas emprendedoras.

#### SITUACIÓN EN MATERIA DE CONCILIACIÓN

A asociación, internamente, organízase como micropeme cunhas características especiais determinadas polo tipo de servizo que lle ofrece ás empresas.

Ademais, **AEMOS** representa a todas as empresas asociadas (que é a súa clientela) ante a administración pública e ten un contacto directo cos organismos representantes dos intereses do municipio.

Isto marca todo o conxunto de actuacións onde se apoia a transparencia na xestión e na adopción dunha política de recursos humanos na que a conciliación da vida persoal, familiar e laboral ten unha vital importancia.

As medidas ou iniciativas que a asociación ten en marcha como tales, é dicir, as actuacións que melloran a organización dos tempos do traballo coa vida persoal e familiar do cadro de persoal por riba do establecido no convenio colectivo de aplicación son as seguintes:

**Calendario de vacacións flexible.** O convenio colectivo marca 30 días naturais de vacacións anuais, que se gozarán preferentemente nos meses de verán, de acordo coas necesidades da asociación. Na realidade, o cadro de persoal pode seleccionar as datas das vacacións sempre que se cubra o servizo.

**Formación dentro da xornada laboral.** Organización de cursos en horario laboral relacionados co posto de traballo.

**Redistribucións horarias por asuntos persoais e familiares.** A persoa traballadora, previa solicitude, pode adaptar o seu horario de traballo ás necesidades provocadas por unha situación persoal ou familiar circunstancial. Estas horas son recuperadas alongando a xornada laboral ou noutro momento, segundo o acordo que pacte coa persoa responsable directa.

**Convenios con empresas (descontos en servizos diversos).** A asociación negocia con diversas empresas de servizos para acadar un prezo competitivo na contratación de servizos para as empresas asociadas e ás persoas traballadoras na asociación.

As **Titorías da corresponsabilidade** do **Plan +C** activaron un proceso de reflexión interna no que a asociación, ademais de consolidar as medidas xa existentes, está a traballar na planificación de novas medidas de conciliación para o seu persoal, que serán implantadas en dúas fases:

## 1. ACTUACIÓNS DE PRIMEIRO GRAO (A CURTO PRAZO).

**Banco de tempo.** Os empregados e as empregadas poden acumular tempo (das horas extraordinarias) durante semanas ou meses para poder trocalo por tempo libre en función das súas necesidades.

**Permiso non retribuído por coidado de persoas dependentes** (pendente informe de valoración por asesoría laboral). Posibilidade de solicitar un permiso non retribuído durante un mes para o coidado de persoas menores ou maiores dependentes que convivan coa persoa traballadora. Por necesidades familiares acreditadas pode solicitarse o fraccionamento deste permiso en semanas (mínimo dunha semana e máximo un mes).

**Premio á puntualidade e ao baixo grao de absentismo.** Aquelas persoas traballadoras que durante un ano non se ausenten do seu posto de traballo (por faltas xustificadas ou inxustificadas), terán

dereito o ano seguinte a gozar dun día laborable de permiso retribuído para asuntos propios.

**Espazo de comedor.** Poñer á disposición do cadro de persoal unha sala para tempo de descanso, pausa, café... equipado para poder xantar ou tomar un refrixerio.

## 2. ACTUACIÓNS DE SEGUNDO GRAO (A MEDIO PRAZO).

**Semana comprimida.** Xornada continua os venres pola mañá, con quendas rotacionais do persoal para poder prestarlle servizos ao empresariado que precise atención o venres pola tarde.

**Flexibilidade da xornada laboral.** Establecemento de liberdade á hora de organizar a xornada laboral, en función das necesidades ou preferencias particulares das persoas traballadoras, dentro dunhas marxes horarias.

**Ampliación dos casos de utilización da media de redistribución horaria.** AEMOS ten previsto aumentar os casos e circunstancias nos que os traballadoras e traballadores poden acollerse a esta medida.

## VANTAXES OU BENEFICIOS DA IMPLANTACIÓN DAS MEDIDAS

**AEMOS** é consciente de que, ademais da importancia que supón instaurar medidas conciliadoras na organización, a súa propia casuística (como ente de representatividade empresarial local) fai que, adoptando unha política de corresponsabilidade empresarial, poida converterse en mentor da implantación de plans de conciliación entre as empresas asociadas, a través de accións como:

Fomentar a corresponsabilidade entre todas as empresas asociadas.

Informar sobre os dereitos/obrigas que estas medidas poidan levar asociadas no marco das relacións laborais.

Comprometerse a superar os obstáculos e as reticencias que, de entrada, reciben este tipo de iniciativas.

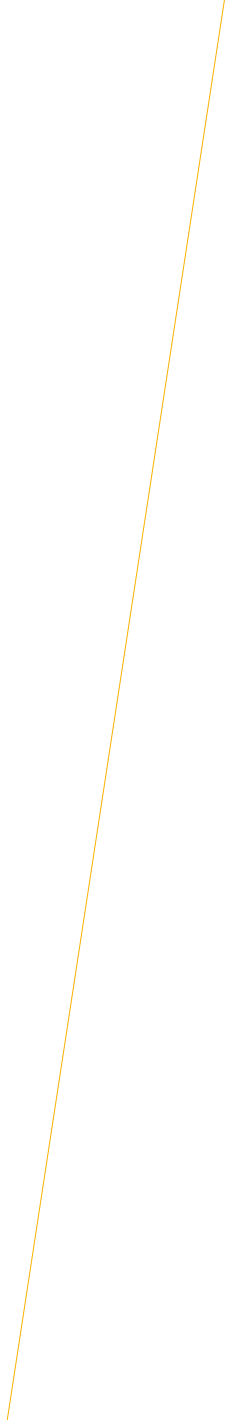
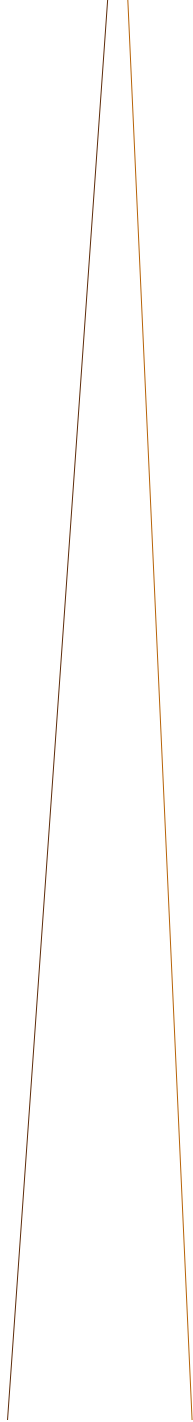
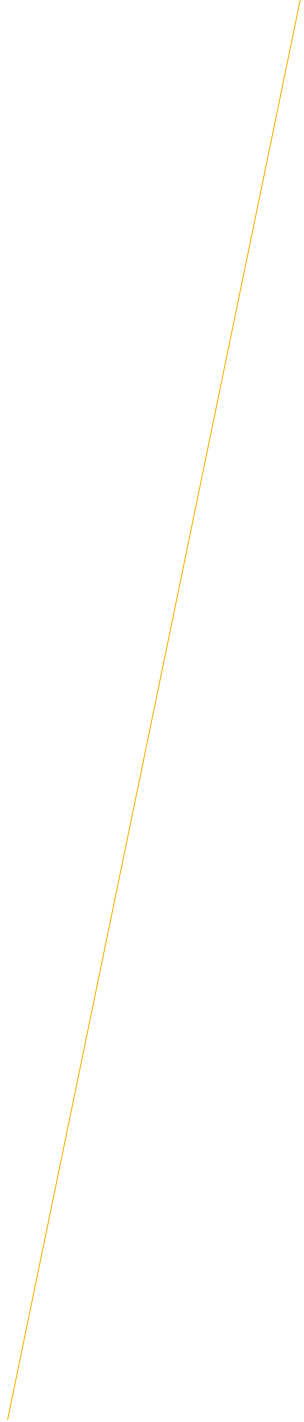
*“Os efectos beneficiosos derivados da implantación de criterios de corresponsabilidade na xestión dunha organización como a nosa ten unha dobre vertente.*

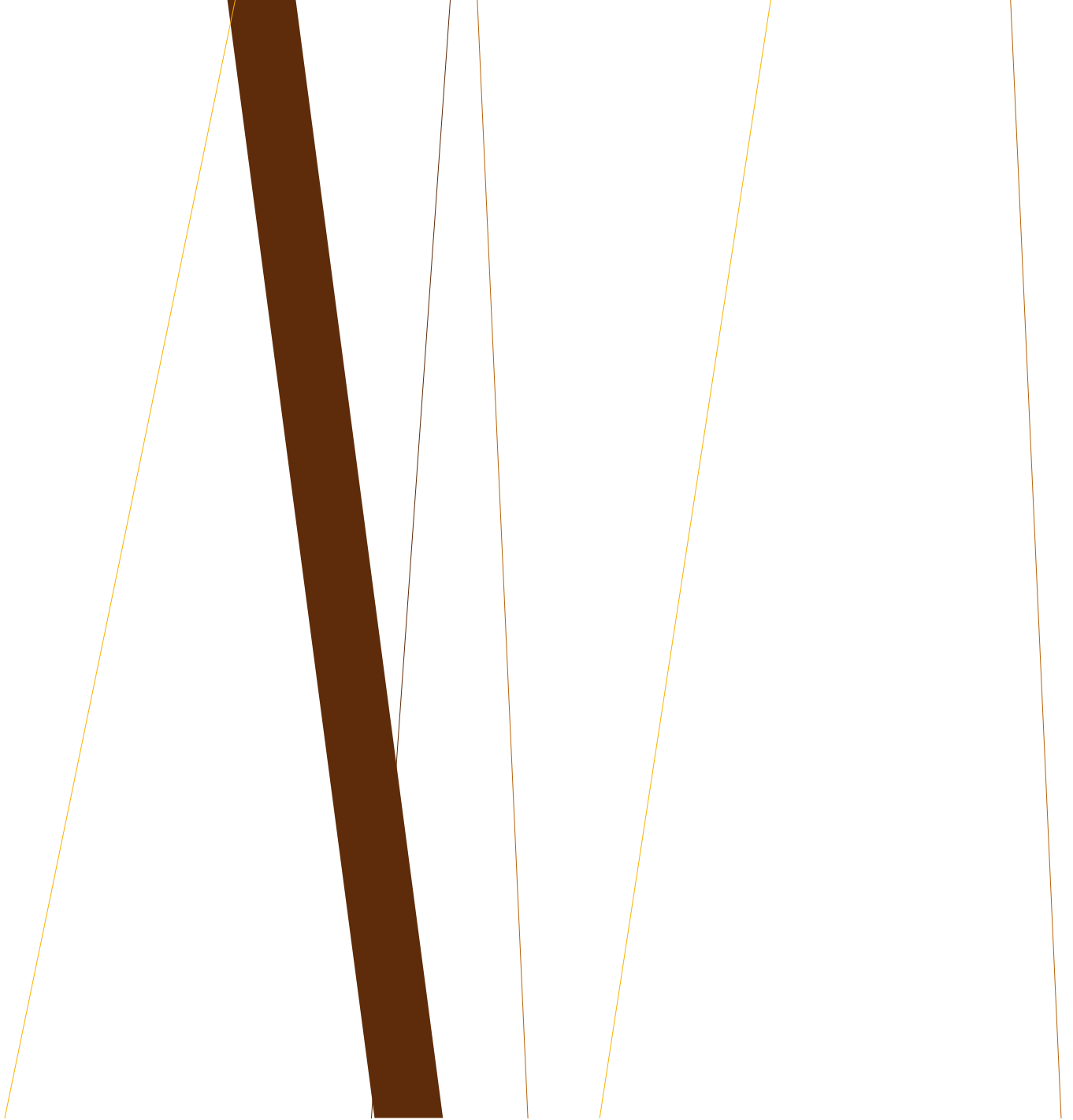
*Por unha banda, contribúe ao benestar e motivación do noso cadro de persoal e por outra, a través da proximidade co tecido empresarial do noso contorno, impulsa a asimilación e xeneralización destes novos enfoques de xestión empresarial”.*

*D. José Mañas Gómez  
Presidente*









## CONCLUSIONES E REFLEXIONES



## CONCLUSIÓNS E REFLEXIÓNS

### CONCLUSIÓNS DOS CASOS PRÁCTICOS

Despois de analizar os casos prácticos podemos concluír que:

O **liderado da dirección da empresa é o factor máis determinante** para unha xestión responsable dos recursos humanos que sexa sensible coa conciliación da vida persoal, familiar e laboral dos traballadores e das traballadoras, entre outros factores.

Que unha empresa teña un **cadro de persoal reducido non é un impedimento** para poñer en marcha políticas de xestión de RRHH responsables.

Os **recursos dispoñibles tampouco son unha barreira**, xa que moitas das medidas implantadas por estas pemes galegas non supoñen un custo adicional para a empresa.

A **idoneidade das medidas** que se deben implantar e o xeito de aplicalas vén determinado en gran medida pola actividade e o sector no que opera a empresa, así como polas características e necesidades do cadro de persoal.

**Non existe unha fórmula máxica** aplicable a todas as empresas. Cada empresa ten que analizar a súa situación e definir a súa propia estratexia.

Os **motivos** para implantar estas medidas poden ser de distinta natureza en cada empresa.

En todos os casos analizados, a **dirección da empresa confía** plenamente nas bondades dunha xestión dos equipos de traballo baixo criterios de corresponsabilidade empresarial. Por iso, a súa política de corresponsabilidade empresarial forma parte dos alicerces sobre os que constrúen o futuro da empresa.

### REFLEXIÓNS FINAIS

Para rematar, considérase oportuno facer fincapé nalgunhas das mensaxes chave que se atopan ao longo desta guía, que pretende animar o tecido empresarial galego a aplicar criterios de corresponsabilidade empresarial, mediante a introdución de medidas de conciliación nas súas políticas de xestión empresarial, para mellorar a realidade sociolaboral de todas as galegas e de todos os galegos e a posición das nosas empresas.

## ESTAS REFLEXIÓNS FINAIS SON...

**Unha maior cantidade de horas de permanencia física na empresa non implica mellores resultados.** Estamos á cola de Europa en cuestión de horarios (traballamos máis horas e temos peores taxas de produtividade) e isto debe impulsar un cambio no xeito de facer e de organizar o traballo.

**É necesario innovar e adaptarse aos cambios,** pois favorecer o equilibrio da vida persoal, familiar e laboral do cadro de persoal convértese nun factor de diferenciación fronte ás empresas competidoras.

**A corresponsabilidade en materia de conciliación debe xurdir dentro da empresa** co apoio da dirección (xa que doutro xeito as medidas estarían abocadas ao fracaso).

**Para garantir o éxito** das medidas que se poñan en marcha, a empresa debe asegurarse de que:

- no deseño das medidas ten en conta o modelo de negocio e as limitacións propias do sector de actividade;
- as medidas elixidas responden ás necesidades do seu cadro de persoal;
- estea ben detallado o funcionamento das medidas (para quen son, como solicitalas, a quen dirixirse...);
- todas as traballadoras e todos os traballadores da empresa coñecen esta información;
- non se agochan discriminacións por sexo á hora de solicitar e conceder as medidas ás persoas interesadas;
- existe un clima favorable á aplicación das medidas en todos os extractos da empresa (desde a dirección, pasando polos mandos intermedios, ata os compañeiros e compañeiras).

**Mulleres e homes deben afrontar por igual as responsabilidades familiares e laborais,** polo que as medidas de conciliación deben aplicarse de forma que beneficien a ambos os dous sexos por igual.

**Ao mellorar a calidade de vida das persoas traballadoras incrementa o seu rendemento no traballo,** xa que teñen unha maior motivación á hora de desempeñalo.

En consecuencia, a xestión corresponsable xera unha serie de **ferramentas que achegan valor á empresa,** a través da fidelización, implicación e compromiso das persoas traballadoras e contribúe de xeito determinante nos resultados.

Ademais, este tipo de xestión **mellora a imaxe da empresa** de cara ao seu persoal, ás potenciais persoas traballadoras, ás empresas provedoras e á súa clientela.

○ **custe de conciliar** é sempre menor que o de non conciliar.

En resumo, coa implantación de medidas de conciliación nas empresas, non se trata de “traballar menos” senón de **“traballar mellor”**.



