



empresas
ASESORAMIENTO PARA LA
igualdad

HERRAMIENTA DE APOYO N° 7: "ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO"



INTRODUCCIÓN

Los documentos denominados como herramientas de apoyo a la realización de Planes de Igualdad en la empresa, forman parte del Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas, que se ofrece a través de la web www.igualdadenlaempresa.es, y como su nombre indica, su fin es facilitar pautas, para que las empresas evalúen sus propios recursos de gestión, desde la óptica de la igualdad entre mujeres y hombres.

Estas herramientas, 12 temas en total, servirán de sustento a todas las fases que conforman un Plan de Igualdad: compromiso, comisión de igualdad, diagnóstico, elaboración del propio plan, y el seguimiento y evaluación del mismo.

PRESENTACIÓN

La ordenación del tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral, personal y familiar tiene como objetivo favorecer la incorporación y permanencia de mujeres y hombres disponibles, en el mercado de trabajo y su pleno aprovechamiento en la organización.

Hasta tiempo reciente, hablar de conciliación era hablar de la posibilidad de hacer compatible vida familiar y profesional, un asunto privado que las personas debían de resolver fuera del ámbito laboral y que afectaba de manera muy directa a las mujeres, en las que era "natural" que si decidían tener hijos/as priorizaran su cuidado sobre su vida laboral.

UN POCO DE HISTORIA

A lo largo de estos años ha existido y aún sigue existiendo, cierta predisposición social y/o familiar, para que las mujeres cuando deciden ser madres abandonen “libremente” el mercado de trabajo y vuelvan al ámbito de lo privado, dedicando su tiempo a las tareas de cuidado.

- En Alemania a la madre que no se queda en el hogar se la llama despectivamente madre cuervo.
- En el Barómetro CIS marzo 2010 cuando se pregunta quien debe trabajar menos de forma remunerada para ocuparse de la familia, todavía un 36% contesta que la mujer.

Cuando las estadísticas han venido confirmando desde mediados del siglo pasado, la decidida voluntad de las mujeres por permanecer en el mercado de trabajo a pesar de las dificultades para hacerlo, se han ido proponiendo medidas para hacer posible que las mujeres pudieran hacer compatible su aparición en el mercado de trabajo con sus responsabilidades de la vida familiar, de manera que no dejaran de ocuparse de ellas. Así hemos hablado de cambios superficiales en las organizaciones dirigidos a que las mujeres conciliaran con ellas mismas, mediante la opción de tiempos parciales, contratación de los cuidados a mujeres de otros países o contando con el apoyo de la red familiar con la que compartir las personas dependientes pequeñas o mayores, normalmente las madres de ellas.

Este planteamiento ha llevado durante demasiados años a las mujeres a posiciones laborales peores (temporalidad, tiempo parcial...) y en muchas ocasiones a su expulsión del mercado de trabajo (40% de las mujeres en edad de trabajar aparecen en las estadísticas como población inactiva). En unos casos porque los asuntos relacionados con la vida personal como la maternidad/paternidad siguen sin estar aceptados como derechos laborales de primer orden (hoy reconocidos como tal por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), y se penaliza a aquellas personas que hacen uso de ellos, habitualmente la mujer. Por otra porque no ha habido un cambio estructural profundo que permitiera la adaptación de las organizaciones a esta nueva realidad, ni un desarrollo suficiente de la corresponsabilidad privada y pública.

Que significa hablar hoy de conciliación

En estos años ha habido una evolución del concepto conciliación con la inclusión de **vida personal**, además de familiar; la inclusión de los hombres en términos de **corresponsabilidad** y la paulatina sustitución del concepto conciliación por búsqueda de una **vida equilibrada** y armoniosa entre espacios y tiempos como valor en alza entre hombres y mujeres.

Es por ello que hablar de conciliación no es solo un asunto que interesa a las mujeres, y tampoco se trata de hacer compatible solo vida laboral y familiar. Hablar de conciliación, hoy en el S.XXI, es hablar de conseguir que las personas, hombres y mujeres, tengan una vida más equilibrada en tiempos y espacios, públicos y privados, de manera que puedan conseguir un desarrollo más pleno.

Estos cambios experimentados por la sociedad de nuestro tiempo, unidos a cambios demográficos tales como la caída de la natalidad y el envejecimiento de la población, han llevado al mundo productivo y a las empresas, en sus estrategias de atracción y retención del talento, a revisar metodologías de dirección de personas, apareciendo nuevos conceptos como gestión inteligente de RRHH y nuevas propuestas de organización del tiempo de trabajo en clave de salario emocional, que permitan la adaptabilidad de la organización a las nuevas demandas sociales, algo que también veremos reflejado en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.



NUEVA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS

Tanto las empresas como la sociedad y las personas han experimentado grandes cambios en los últimos años. Desde la presentación del concepto de inteligencia emocional por Goleman a finales de los años 90, se ha constatado que **la gestión de las emociones es clave para la buena marcha personal y profesional de la persona y colectiva de la empresa.**

EL VALOR DEL TIEMPO: La rueda de la vida

No olvidemos que todos tenemos muchas vidas que atender; somos a la vez hijos/as, padres/madres/ amigos/as. Necesitamos trabajar pero también desarrollar de la mejor manera posible los otros espacios, incluido el tiempo libre, ocio, formación etc. La dificultad de poder hacerlo, es lo que a veces lleva a las personas a cuadros de estrés y depresiones, que se convierten en las nuevas enfermedades laborales de este tiempo.

Las escuelas de negocios han ofrecido en estos años al personal directivo de las empresas, cursos de “prevención del estrés” que siempre empiezan por un ejercicio denominado LA RUEDA DE LA VIDA, en el que se analiza cuales son las prioridades y espacios vitales de interés de los/alumnos/as y de que manera invierten su tiempo en ellos. Al finalizar la pregunta clave es “frente a mi distribución de tiempo actual” ¿cómo quiero estar? La respuesta es la clave para el equilibrio profesional-personal, supone la identificación de motivaciones principales e implica la aceptación-renuncia.

Con esta actividad se comprueba que las personas no son libres de diseñar de una forma aproximada esta inversión de tiempos y espacios según sus prioridades, que la rigidez de la organización del tiempo de trabajo actual y la cultura de la plena disponibilidad, no nos permite plantear vida personal y profesional, sino que más bien casi nos obliga a tener que elegir entre una y otra, con el consiguiente perjuicio emocional, de salud y en el caso de las mujeres, de su carrera profesional. Los condicionantes sociales y culturales, la falta de corresponsabilidad y su peor posición en el mercado de trabajo, en cuanto a calidad del empleo tipos de contrato, salarios etc., hace que sean las mujeres las que se vean obligadas a tener que hacer ese tipo de opción.

“Por cada hombre que abandona su puesto de trabajo por razones familiares, lo hacen 27 mujeres”

Estudio Anual Cátenon de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008

¿Desarrollar una brillante carrera profesional implica una renuncia importante a la vida personal?

NO, 28% y SI, 72%

Tres de cada cuatro españoles siguen considerando que es necesario renunciar a la vida personal para triunfar

¿A qué % de su retribución estaría dispuesto a renunciar por incrementar su calidad de vida?

Un 72% de los/las profesionales de España estaría dispuesto a renunciar a parte de su sueldo en aras de incrementar su calidad de vida: el 10% de las personas entrevistadas estaría dispuesto a perder el 42%; a nada el 28%; al 25% el 25%; al 40% el 3% y a más del 40% el 1%.

Veremos que esta situación ha provocado en parte el nuevo planteamiento de cambio en la organización del trabajo. No solo en clave de derechos de las personas, sino también de pérdida de talento y de personas valiosas para la empresa: mujeres y cada vez más hombres que cuentan con la posibilidad de intervenir de manera más directa en el diseño de su vida personal y profesional.

Alinear los objetivos vitales de la persona, su tiempo de ocio, su carrera profesional, sus motivaciones, su familia (hijas/os y ascendentes dependientes, etc.), **con los objetivos y la estructura organizativa** de la empresa supone **sumar energías** en un mercado cada vez más competitivo y globalizado que no permite la más mínima pérdida de eficiencia.

El personal que se desvincula emocionalmente de la empresa y no se compromete personalmente porque, por ejemplo, no siente que se le ofrece el trato que requiere una persona completa con vida propia más allá del trabajo y sufre lo que denominan **“absentismo emocional”**, puede suponer un coste para la empresa.



NUEVAS ORGANIZACIONES DEL TIEMPO Y COMPETITIVIDAD

Centrándonos en las personas, se ha demostrado la **importancia de los elementos “no tangibles”** que les afectan: el hecho de sentirse bien en el puesto de trabajo, con plenitud de facultades físicas y mentales, con una formación adecuada, motivación, compromiso y capacidad de realizarse; el hecho de continuar aprendiendo, poder disfrutar de una retribución digna y poder aportar algo a la sociedad donde se vive. Todo ello **hace que las personas produzcan más y mejor en la empresa.**

ENCUESTA ANUAL CATENON DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA 2008

Atributos más valorados en un proceso de cambio de trabajo

- Retribución económica, 23%
- Responsabilidad y autonomía del puesto, 16%
- Posibilidad de promoción y desarrollo profesional, 15%
- Flexibilidad en el horario (nº horas de trabajo), 11%
- Equipo humano, 10%
- Ubicación y distancia de su lugar de residencia y condiciones del entorno, 8%
- Importancia, prestigio de la empresa en su sector, 6%
- Recursos disponibles para el desarrollo de su trabajo, 5%
- Formación interna y externa, 4%
- Beneficios sociales (coche de empresa, seguros sanitarios, etc.), 3%

Elas consideran que, tras la retribución económica, lo más importante a la hora de elegir un nuevo puesto son las posibilidades de promoción, seguidas de la flexibilidad de horario.

Factores que más retienen en un trabajo

- Reconocimiento dentro de la empresa, 14%
- Sentirse bien pagado, 13%
- Buena relación con su jefe, 10%
- Flexibilidad en el horario, 9%
- Posibilidades de promoción y desarrollo profesional, 8%
- Ubicación y distancia de su lugar de residencia, 7%
- Importancia, prestigio de la empresa en su sector, 5%
- Recursos disponibles para el desarrollo de su trabajo, 5%

Las mujeres consideran más importante el buen ambiente laboral, el reconocimiento dentro de la empresa y la flexibilidad de horarios

Estos componentes han sido definidos como salario emocional y es el segundo sumando de aquello que perciben de la empresa las personas trabajadoras:

$$\text{Salario Total} = \text{Salario Monetario} + \text{Salario Emocional}$$

Pues bien, la posibilidad de la conciliación de la vida laboral y la personal es un factor importante constitutivo del salario emocional. La mala o nula conciliación implica problemas para la persona que repercuten directamente en la empresa donde trabaja y que ocasionan dificultades a ambas partes. Algunas de las consecuencias que se derivan de ello son:

CONSECUENCIA	PERJUICIO PARA LA PERSONA TRABAJADORA	PERJUICIO PARA LA EMPRESA CON IMPACTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS
Estrés	Enfermedad, baja laboral	Poco rendimiento, accidentes, bajas por enfermedad
Ausentismo mental		
Cansancio		
Poco compromiso	No gozar en el trabajo	Poco rendimiento, baja calidad del trabajo, accidentes, más rotación o mal ambiente, cosa que afecta a los otros empleados y empleadas y a la clientela
Abandono de la empresa	Síndrome de agotamiento laboral o del burnout	Alta rotación, altos costes de formación y captación de talentos desaprovechados
Hablar mal de la empresa	Frustración personal	Mala imagen de la empresa entre clientes, proveedores, otros empleados y empleadas, etc.
Agresividad	Frustración personal, enfermedad (drogas, etc)	Faltas de respeto y mal ambiente que afecta a otros empleados y empleadas y a la clientela

Fuente: *Experiencias en Organización del Tiempo de Trabajo en las Empresas de Cataluña 2009*



BENEFICIOS DE LA ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Uno de los factores de **sostenibilidad y competitividad** para las empresas es su **factor humano** o capital humano. Cada vez son menos las diferencias entre unas empresas y sus competidores, cada vez es más fácil acceder a las mismas materias primas, a la misma información, competir en los mismos mercados, etc. Y uno de los elementos diferenciadores de las empresas son las personas que trabajan en ellas: su motivación, su compromiso con la organización, su eficiencia etc., independientemente del lugar de trabajo y del cargo que ocupan en la organización.

Estos elementos se han convertido en estratégicos para aquellas empresas que han visto que mejorar la calidad de vida de las personas en el trabajo es mejorar la eficiencia en la empresa.

El **cambio en la organización del tiempo conlleva beneficios** simultáneamente a la empresa y a las personas. Las empresas, grandes y PYMES, que lo han comprendido y la han puesto en práctica están obteniendo una ventaja estratégica que se traduce en resultados económicos positivos para la organización.

Beneficios para la empresa

El seguimiento de las investigaciones y programas realizados en este tiempo, junto con las declaraciones que realizan al respecto las empresas que ya llevan un tiempo incorporando este tipo de cambios, nos permiten hacer un catálogo de beneficios que conlleva facilitar la vida de las personas en las organizaciones:

- Mayor grado de compromiso en el desarrollo y en la productividad en la compañía.
- Reducción del estrés de las personas trabajadoras y menos bajas laborales.
- Reducción de los costes derivados de la rotación y bajas laborales del personal.
- Mejora de la imagen pública ante clientes/as y potenciales clientes/as (externos/as e internos/as)
- Refuerzo de la capacidad de la empresa para retener y atraer el talento de los y las mejores profesionales.
- Mayor facilidad para los procesos de mejora continua.
- Reducción de costes de control de las personas, dirección por objetivos y confianza mutua.
- Mejora cualitativa de la cultura de empresa (misión, visión y valores).

Beneficios para la persona

- Mejora de la autoestima y de la motivación
- Reducción de costes personales y familiares
- Reducción del estrés
- Mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida laboral y personal
- Trabajo en un entorno más cómodo y comprometido
- Menor sensación de culpabilidad por falta de tiempo para atender los planes personales
- Incremento de la ocupabilidad y mejor desarrollo de la trayectoria profesional en la misma empresa
- Mejora de la gestión del tiempo laboral personal y familiar



PRODUCTIVIDAD Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Las horas de presencia han de dejar de ser el criterio de compromiso con la empresa. Es un error muy grave relacionar horas de presencia con una mayor competencia y productividad. Está demostrado que no por estar más horas en el puesto de trabajo se produce más. Más bien se da el efecto contrario: España es uno de los países de la Unión Europea con un mayor promedio de número de horas trabajadas al año en cada puesto laboral y, a la vez, donde la productividad por hora trabajada es de las más bajas.

En España las personas pasan demasiado tiempo en su puesto de trabajo y sin embargo, a pesar de esta presencia más prolongada en el lugar de trabajo, ocupamos un lugar muy poco destacable en el ranking de productividad aparente del trabajo. Lo que es peor: en el transcurso del último decenio, la brecha que separa a la productividad española de la del resto de países desarrollados se ha ido ampliando.

Parece claro que el insuficiente avance de la productividad guarda relación con la organización de la producción y del trabajo.

- Según las conclusiones de un Estudio realizado por la consultora Proudfoot en 2004, sobre un total de 100 empresas de 9 países (incluyendo España), en España sólo un 61% del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es aprovechado de manera eficaz. De acuerdo con este estudio, el coste del tiempo desaprovechado podría estar alrededor de un 8% del PIB.

Existe un problema de organización en las empresas que limita la productividad.

Así, resulta evidente que una de las asignaturas pendientes de nuestras organizaciones es la **gestión del tiempo**, en la cual se implican factores como la **planificación y la calidad de la gestión operativa, la supervisión adecuada y eficiente, la eficacia de la comunicación, el clima laboral, la moral y la implicación de las personas colaboradoras, la cualificación profesional y diversos aspectos relacionados con el uso eficaz y eficiente de las TIC.**



CAPACIDAD PARA ATRAER Y RETENER EL TALENTO.

La captación y la retención de talento es otro aspecto de vital importancia que tiene mucho que ver con la competitividad de la empresa. Las empresas son conscientes de que el factor humano es un elemento esencial para su futuro y de que cada vez es más difícil obtener resultados satisfactorios sólo con los modelos de gestión empresarial que han estado vigentes hasta el momento, y que **atraer, retener y rentabilizar el talento que asegure a la empresa beneficios económicos y una competitividad sostenible, requiere la consideración de las personas en su compleja integridad individual y en su diversidad.**

Diversos indicadores nos alertan del riesgo de pérdida de talento: una creciente huida de clientela, un aumento del grado de absentismo y una alta rotación de personal. En niveles directivos pasan entre cinco y siete años antes de recuperar la inversión realizada en cada persona que se pierde, y se gasta hasta 1,5 veces el salario anual de la misma persona directiva buscando y formando a su sustituto o sustituta. Con estos datos, se concluye que la falta de capacidad de retención de talento es un problema de funcionamiento empresarial que sale muy caro, ya que se pierde capital humano.

-Un nuevo modelo de competitividad para las empresas

Resulta de todo punto inviable que las empresas radicadas en nuestro país sigan compitiendo sobre la base de unos costes laborales relativamente bajos. Es necesario acelerar el tránsito hacia otro modelo competitivo.

El capital humano se convierte en la clave.

En este tiempo de cambios en el modelo competitivo LA CAPACIDAD PARA ATRAER Y RETENER EL TALENTO se convierte en un importante factor de éxito empresarial

Una sociedad que cambia

Las empresas se encuentran con que los problemas personales de sus empleados revierten negativamente en el desempeño de su trabajo y, por ende, en su capacidad de competir.

A la hora de buscar empleo, los y las profesionales cualificados/as valoran cada vez más aquellas empresas que incluyan en sus estrategias de recursos humanos políticas de conciliación atractivas.



Las personas que se acogen a jornadas distintas suelen sentirse más motivadas y respaldadas por la empresa. En estos casos es importante que comprendan que:

- No verán frenado el desarrollo de su carrera profesional ni sus posibilidades de promoción interna.
- No serán relegadas a puestos de trabajo con poca responsabilidad o capacidad de decisión.
- No perderán oportunidades de formación interna.

Recuerde que la conciliación no es un lujo, es una necesidad social.

OBSTACULOS INICIALES Y VENTAJAS DEL CAMBIO.

EMPRESAS DEL PROGRAMA ÓPTIMA

Obstáculos iniciales:

Algunas empresas que hace unos años participaron en el Programa ÓPTIMA de implantación de Planes de Igualdad, han referido los obstáculos encontrados al inicio del proceso de cambio hacia una empresa con mayores índices de igualdad y conciliación.

- Reticencia al cambio
- Miedo a la caída en productividad
- Reorganización del trabajo
- Clientes/as y partners no atendidos
- Redistribución de las inversiones
- Informalidad, abuso, individualismo
- Falta de disciplina

¿Qué hemos ganado?

Estas mismas empresas, diez años después de la puesta en marcha de medidas de igualdad y conciliación, han descrito los beneficios del cambio realizado.

- Mejora en el equilibrio personal – profesional.
- Autoridad delegada e incremento responsabilidad.
- Beneficios y productividad.
- Satisfacción en familias y personal empleado.
- Retención mujeres/madres.
- Empleados más satisfechos, alegres = empresa más rentable y atractiva.
- Impacto en la marca.
- Reducción de cuadros médicos, stress, rotación.
- Orgullo de pertenencia.
- Desarrollo del potencial y la creatividad, sensación de libertad.
- Reconocimiento en mercado español y Europeo:

CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE

Estudio de investigación coordinado por CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, y realizado por IFI-Instituto de Formación Integral, en el marco del Proyecto Equal IMPLANTA:

“Necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional. Análisis de costes-beneficios empresariales de la conciliación” 2007.



Principales dificultades que señalan las empresas en la implantación de medidas de conciliación

De tipo organizativo	36,31%
Económicas.....	34,39%
Falta de recursos humanos.....	9,55%
Falta de implicación del personal	6,37%
Agravios comparativos	6,37%
Otros.....	7,01%

Beneficios o ventajas identificadas por las empresas en conciliación:

- Mejora del clima laboral.
- Mayor implicación y compromiso del personal.
- Reducción de la movilidad laboral y de la fuga de talentos.
- Mejora del rendimiento.
- Reducción del absentismo laboral y de la rotación de personal.
- Disminución de la conflictividad laboral.
- Ahorro de costes a largo plazo.
- Mejora de la imagen interna y externa de la empresa.
- Otros: retener capital humano, atraer personal, etc.

Algunas medidas que se proponen.

Medidas de flexibilidad en el tiempo (Ej. horario de entrada/salida flexible; jornada intensiva los viernes (recuperando horas).

Medidas de flexibilidad en el espacio (Ej. teletrabajo; uso de videoconferencia).

CONCLUSIONES:

Es necesario que progresivamente se vayan integrando las políticas de conciliación en la planificación estratégica de las empresas, superando la idea de la conciliación como un coste para la empresa o una inversión en recursos no recuperable.

Se puede concluir que el coste para las empresas de algunas de las medidas de conciliación analizadas es prácticamente cero y en otras los costes de implantación son amortizables a medio o largo plazo.

Las empresas tienen que tratar de hacer de la conciliación una ventaja competitiva para atraer, motivar y retener capital humano y mejorar su productividad.

Deben por tanto buscarse formulas que respondan a las características de cada empresa: en función de su tamaño, actividad y recursos disponibles, y a las necesidades de sus plantillas.

Una acción recomendable para las empresas, en este campo, es la de *recoger las opiniones del personal sobre temas de igualdad y conciliación de vida laboral y vida personal*. Un buen momento para ello puede ser la "Encuesta anual de clima laboral", los cursos de habilidades sociales o los círculos de calidad pueden orientarnos.



BUENAS PRÁCTICAS

Recomendaciones dirigidas a las partes negociadoras de Planes de Igualdad a nivel empresarial

Con el fin de fomentar la corresponsabilidad de mujeres y hombres en la asunción de las responsabilidades familiares, la negociación colectiva debería fomentar medidas de conciliación de la vida personal y laboral.

Los convenios colectivos pueden incluir cláusulas de mejora de la regulación legal en cuanto a los permisos, reducciones de jornada y excedencias para el cuidado de hijas e hijos y otros familiares dependientes. De hecho, hay que destacar que una proporción considerable de convenios colectivos ya introducen este tipo de mejoras.

A pesar de ser muy positiva, esta mejora de la regulación legal en cuanto a permisos, reducciones de jornada y excedencias permite atender situaciones personales y/o familiares más bien excepcionales e imprevisibles pero no posibilita por sí sola una mejor gestión de las necesidades cotidianas de conciliación de las personas trabajadoras. Como se ha puesto de manifiesto, **la clave de la conciliación viene dada por una gestión del tiempo de trabajo suficientemente flexible para las personas trabajadoras en equilibrio con las necesidades productivas y organizativas de las empresas.**

El tratamiento de la cuestión del tiempo de trabajo también debe ser puesto en relación con el debate de la **racionalización de los horarios laborales** y sociales.

ento de la corresponsabilidad y se hace necesario el establecimiento de la medida como una acción positiva con el objetivo de despertar el interés por ella para los trabajadores de la empresa, de lo contrario se correría el riesgo de quedarse en una medida existente no cumplida o una proposición de intenciones.

Desde esta perspectiva, los convenios colectivos pueden desarrollar una tarea decisiva para garantizar la efectiva conciliación de la vida personal y laboral de las personas trabajadoras mediante **medidas** como las que se citan a continuación:

- Jornada continuada.
- Jornada intensiva durante una parte del año.
- Horario flexible con posibilidad de compensación semanal o mensual.
- Fomento del teletrabajo en aquellos puestos de trabajo en que proceda.
- Tratamiento específico del trabajo por turnos, ofreciendo a las personas trabajadoras mecanismos que permitan la efectiva conciliación de la vida personal y laboral.
- Sistemas de remuneración que valoren más la productividad y el cumplimiento de objetivos por parte de las personas trabajadoras y no tanto las horas de presencia física en el puesto de trabajo en aquellos niveles profesionales o puestos de trabajo en que sea posible.



RECUERDE QUE...

- Para hacer las empresas más productivas se requiere más dosis de dirección por objetivos que permita una organización adaptable de la jornada laboral con una flexibilidad más grande en lo relacionado a cómo y dónde se trabaja y que se apoye en las nuevas tecnologías. **El gran reto** que tenemos delante es pasar del control de presencia a otro de **dirección por objetivos que permita flexibilizar las formas sin rebajar las responsabilidades.**
- Una **mayor autonomía de la plantilla** a la hora de organizar su vida laboral tiene como consecuencia un incremento de la eficacia.
- La Unión Europea plantea una visión multifocal de la conciliación: permisos, trabajo a tiempo parcial, flexibilidad en el tiempo y el espacio y servicios públicos y privados.
- Reto: redefinir el concepto de trabajo estándar.

FUENTES UTILIZADAS:

- *10 Porqués para la Igualdad.2009. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya).*
- *Conciliación y competitividad. Circulo de Empresarios 2005.*
- *Encuesta anual Catenon de satisfacción laboral y calidad de vida 2008. Cátenon.*
- *Estudio de necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional: análisis de los costes-beneficios empresariales de la conciliación". CEIM Confederación empresarial de Madrid-CEOE. 2007.*
- *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña 2009. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya).*
- *La diversidad de género en el poder económico. Fundación de Estudios Financieros 2005.*
- *Las 6 "C" de la Conciliación. método de gestión del tiempo en la empresa. 2008. Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. Generalitat de Cataluña.*
- *Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (B.O.E. nº 71 de 23/03/2007). B.O.E 2007.*

www.igualdadenlaempresa.es

