



**Por la
productividad,
racionalidad,
flexibilidad y
competitividad**



Tiempo para todo y todos

8 casos de éxito según sus protagonistas



**Por la
productividad,
racionalidad,
flexibilidad y
competitividad**

Tiempo para todo y todos

8 casos de éxito según sus protagonistas

© Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE)

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento y el almacenamiento o transmisión de sus contenidos en cualquier tipo de soporte sin permiso expreso del titular del copyright.

Depósito Legal: M-602-2014

Impreso en España

Índice

Prólogo

D. Ignacio Buqueras y Bach

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

5

8 casos de éxito según sus protagonistas

D. Javier Benavente

Presidente de Alares

9

D. Fernando Chacón Fuertes

Decano del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

17

D. Daniel Espinosa Arjona

Socio-Director de Desarrollo de Estudio Jurídico Hermosilla

29

D. Juan Prats Guerrero

Presidente del Consejo de Administración de Grupo 17 Corporación Preventiva

47

D. José Ramón López Fernández

Director General de Reale

55

D. Ángel Largo

Socio-Director de Grupo Solutio

69

D. José Luis Casero

Socio-Director de Grupo Tempo

87

D. Carlos Sáez

Socio-Director de Trebia

99

Memoria de Actividades (2003 - 2013)

111

Manifiesto por unos horarios racionales

119

Prólogo





D. Ignacio Buqueras y Bach

Presidente de la Comisión Nacional para la

Racionalización de los Horarios Españoles y su

Normalización con los demás países de la Unión Europea, y de ARHOE

Autor de "Tiempo al tiempo" (Planeta)

España debe abandonar definitivamente la cultura de la presencia, que sigue estando muy arraigada en nuestra concepción del trabajo, y considero tercermundista, y remplazarla por la cultura de la eficiencia; y mucho mejor aún, por la de la excelencia. El hacer ha de predominar sobre el estar, que no conduce a nada positivo, ni a la empresa ni al trabajador, y además incrementa los gastos económicos y energéticos. Ha de valorarse el trabajo bien hecho y entregado a tiempo, que nos permitirá no alargar las situaciones laborales, sino favorecer las de ocio y descanso.

Este es, en esencia, el planteamiento que en el ámbito laboral defiende la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Una entidad independiente, apolítica y sin ánimo de lucro que trata de fomentar la reflexión de los ciudadanos sobre el valor del tiempo y la importancia de gestionarlo bien, y que cree que para ello es preciso racionalizar y flexibilizar nuestros horarios, adoptar una mejor y más adecuada escala de prioridades y volver a regirnos por el meridiano de Greenwich, que es el que nos corresponde, a fin de favorecer este cambio.

En 2013 la Comisión Nacional que presido ha celebrado su décimo aniversario. Lamentablemente..., porque nuestros objetivos deberían haber sido alcanzados antes. La grave crisis que el mundo, Europa y España estamos viviendo desde el 2008, es uno de los importantes motivos por los que nuestras previsiones no se han cumplido. España tendría que vivir ya de acuerdo con unos horarios más humanos, que fueran similares a los de los países más avanzados. Por eso, el VIII Congreso Nacional para

Racionalizar los Horarios Españoles (Zaragoza, 5-6 de noviembre de 2013) tiene como lema contundente y categórico: *“Horarios racionales, ya”*. No podemos esperar más tiempo. Estoy convencido de que si mejoramos la calidad del trabajo y racionalizamos los horarios, elevando con ello la motivación de las personas y haciendo más competitivo el sistema productivo, superaremos antes la grave crisis económica.

Considero que la reforma de los horarios, como informamos en su día al Gobierno, debería haber sido previa a todas las reformas que se están poniendo en marcha para mejorar nuestra economía. Es la más necesaria y urgente, y debemos acometerla sin dilación para aumentar la productividad, disminuir los gastos y respetar a las personas en su vida personal, familiar y laboral. No olvidemos que los horarios nos afectan en nuestra vida diaria a los 46 millones de españoles. Directivos y colaboradores deben hacer un esfuerzo en estos tiempos difíciles, pero para optimizar el trabajo, no para echar más horas en él. Las pactadas en los convenios laborales son suficientes si se trabaja por objetivos, con el apoyo tecnológico adecuado y, sobre todo, si hombres y mujeres se encuentran motivados, lo que hará que sean más útiles, eficaces y rentables.

A este respecto no ha podido ser más clara la Subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, que desde el primer día hemos apoyado, varios de nuestros miembros la enriquecieron con sus aportaciones, y yo tuve la satisfacción de cerrar las comparecencias -30/IV/2013-. En su Informe, aprobado el 26 de septiembre de 2013, afirma que *“la jornada partida con una pausa larga para comer alarga excesiva e innecesariamente las horas que la persona trabajadora pasa fuera de casa, y lleva consigo un descenso de productividad, vinculado a esa permanencia excesiva”*. Tras afirmar que la tradicional jornada laboral española *“crea muchos tiempos muertos durante la jornada laboral y deja a trabajadores y trabajadoras sin tiempo para su vida privada”*, la Subcomisión observa que esta circunstancia *“es negativa para la calidad, tanto de la vida como del trabajo”*, mientras que la jornada europea, en cambio, *“permite la existencia en la tarde de un largo espacio de tiempo en el que los miembros de la familia pueden desarrollar actividades compartidas”*.

Seguimos creyendo que las cosas se pueden hacer de manera diferente; es decir, mucho mejor. Por eso nace esta publicación, en la cual entidades y empresas españolas con diversidad de actividades y pertenecientes a diferentes sectores, como REALE, GRUPO 17 CORPORACIÓN PREVENTIVA, FUNDACIÓN ALARES, GRUPO SOLUTIO y el COLEGIO DE PSICÓLOGOS DE MADRID exponen sus líneas maestras en su forma de entender la empresa en el siglo XXI, y en donde los criterios de eficiencia y productividad no están reñidos, sino todo lo contrario, con el desarrollo personal y la flexibilidad horaria y, por qué no decirlo, con la creación de empleo y riqueza para España.

En esta nueva edición, la segunda, de *“Casos de éxito según sus protagonistas”*, hemos escuchado también a un segmento estratégico en nuestro país, como es el de las microempresas con menos de diez trabajadores, que representan, según el Directorio Central de Empresas, casi el 90 % de las empresas españolas; y que, además, son las potenciales generadoras del futuro empleo. En este sentido, TREBIA, ESTUDIO JURÍDICO HERMOSILLA y GRUPO TEMPO son un buen exponente de esa manera diferente de actuar que aporta creatividad, calidad e innovación. Todos los ciudadanos deberíamos ser, con nuestra decidida participación, protagonistas de un cambio histórico, verdaderamente revolucionario, de nuestros horarios, que sin lugar a dudas nos permitirán vivir más plenamente, más felizmente, con mejor calidad de vida.

Alares®

Soluciones de Productividad
y Desarrollo Social



D. Javier Benavente

Presidente de Alares



Como presidente de Alares, sigo pensando que a pesar de llevar más de 10 años trabajando para mejorar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas, la asignatura pendiente de nuestra sociedad es la organización personal y uso del tiempo. Por eso, la racionalización de los horarios es tan imprescindible para que logremos un equilibrio más lógico entre la vida personal y la profesional.

No obstante, en Alares basamos toda nuestra filosofía en demostrar cómo la calidad de vida y el bienestar social nos hacen ser más competitivos, más productivos y, por supuesto, tener una mejor marca como empresa y como país, y en este sentido, la conciliación entre vida personal y familiar y la vida profesional es imprescindible.

En Alares apostamos por un modelo de sociedad, donde cada persona pueda compaginar su trabajo con su familia y, por supuesto, el ocio. De ahí que la racionalización de los horarios sea tan crucial para poder disfrutar de una conciliación justa y equilibrada, a la vez que conseguimos una mayor competitividad empresarial.

Alares

¿Qué es Alares?

Alares trabaja desde 1999, ya casi 15 años, en el sector de la asistencia y los servicios personales, diseñados para mejorar la productividad de las empresas y la calidad de vida y el bienestar de las personas. Sus servicios están implantados a nivel nacional, prestando asistencia en cualquier rincón de nuestra geografía.

Actualmente, cuenta con oficinas centrales en Madrid y Barcelona, desde donde se prestan los servicios a nivel total nacional.

Alares dispone de un centro especial de empleo, Alares Social, donde el 90 % de la plantilla es de personas con discapacidad. Todos ellos preparados y expertos en gestionar la prestación de cualquier servicio de Alares en toda la geografía nacional.

El número de trabajadores de estructura central de Alares es de 190, a los que se le deben sumar todos los que prestan servicios a las personas y familias en toda la geografía nacional.

Además en Alares hemos promovido dos fundaciones: Fundación Alares y Fundación para la Diversidad.

Alares

Radiografía del sector

Alares es realmente pionera en la fórmula que tiene de presentar sus servicios de asistencia a las personas y familias. De hecho, el sector en el que desarrolla su actividad está en pleno crecimiento debido a los cambios sociales que hemos experimentando en los últimos años.

Actualmente Alares es la empresa líder en su sector, el de los Servicios a la Persona, como empresa especializada en la atención privada. El sector está basado fundamentalmente en la economía sumergida y, por lo tanto, uno de los objetivos es trabajar para que el mismo se profesionalice y tanto

clientes como empleados que prestan los servicios tengan la mejor calidad en la prestación y con todas las garantías legales y calidad en el empleo de las personas prestadoras de los servicios. En este sentido, desde Alares hemos contribuido a la creación de la AESP (Asociación de Empresas de Servicios a la Persona) con el objetivo de desarrollar, potenciar y hacer transparente el sector, a la vez que hacemos propuestas legislativas para que se cree el entorno adecuado que lo permita y acelere.

Nos encontramos con una sociedad que demanda nuestros servicios desde diferentes puntos de vista, lo que provoca que tengamos un enorme espectro en el que podemos desarrollar nuestra actividad:

- Venta privada directa a particulares.
- Venta a grandes colectivos a través de las empresas, para la conciliación trabajo-familia de los empleados y como herramienta de fidelización de clientes para sector seguros, banca, clubs de fidelización, colegios profesionales, agencias de viaje, etc.

Nuestro posicionamiento en el mercado queda avalado por el servicio exquisito que nos transmiten los usuarios-clientes y por una cartera de empresas-clientes de gran relevancia, que no deja de crecer y cuyo efecto contagio está provocando que nos encontremos en un momento muy positivo para nuestro negocio.

Alares **Medidas y flexibilización de los horarios**

Es evidente que tratándose de la empresa que somos, las medidas de conciliación trabajo-familia son parte de la esencia de nuestra organización, especialmente cuando nuestra organización trabaja las 24 horas, los 365 días del año y con prestación de servicios en todo el territorio nacional:

1 SERVICIOS DE ASISTENCIA PERSONAL Y FAMILIAR

El 100 % del equipo humano con el que contamos se beneficia del paquete de conciliación integral de Asistencia Alares: ayuda a domicilio

y cuidado de personas convalecientes; selección de personal de asistencia en el hogar; telefarmacia de medicamentos a domicilio 24 horas; profesores particulares; manitas y pequeñas reparaciones del hogar; teleasistencia fija o móvil para niños y personas mayores; asistencia telefónica ilimitada médica, psicológica, dietética-nutricional; gestiones administrativas y ocio... Y muchos más servicios que hacen la vida más fácil a nuestros empleados y, por supuesto, a sus familias. Con ello hemos conseguido un mayor compromiso de los empleados y una importante reducción del absentismo por problemáticas familiares o gestión del ocio de nuestros empleados.

② FLEXIBILIDAD HORARIA Y TURNOS 24 HORAS

En cuanto a la política de horarios, nuestros empleados tienen flexibilidad para hacer su horario compatible con la vida familiar. De hecho, cuentan con 30 minutos de margen de entrada y salida, que pueden elegir según convenga. Además, el tiempo destinado a la comida es de 60 minutos, que evita la pérdida de tiempos muertos en la oficina. La política de turnos hace que cada persona pueda elegir el turno más adecuado conforme al puesto y circunstancias personales y familiares.

③ ATENCIÓN INDIVIDUAL PERSONALIZADA

Independientemente de las medidas anteriores, la política de la empresa es atender a cada persona de forma individualizada entre eventos especiales o situaciones personales o familiares concretas que deban tenerse en cuenta.

Somos conscientes de que nuestros empleados son nuestra mejor carta de presentación y quienes mejor pueden evaluar la calidad y eficacia de los servicios. Es más, contamos con unos niveles mínimos de absentismo laboral debido al enorme nivel de satisfacción de los empleados.

Alares

¿Cómo lo hace Alares?

Su impacto en términos de productividad

La puesta en marcha del Plan de Conciliación de la Vida Familiar, Personal y Laboral se llevó a cabo a través del departamento de Recursos Humanos como propuesta directa de la empresa a todos los empleados. Es importante destacar la enorme implicación que hay en todos los niveles de la organización con el bienestar de los empleados. De hecho, desde presidencia siempre se ha apostado por ser coherentes y fieles a nuestra filosofía de empresa, donde la conciliación vida familiar-laboral y el compromiso con los empleados es fundamental para alcanzar el liderazgo como empresa y el bienestar de las personas que nos rodean.

En todo momento, las medidas implantadas han sido consensuadas con todos los agentes implicados, es decir, se han analizado las necesidades de cada departamento y los profesionales que forman parte de ellos para poder desarrollar de forma lógica cada función, buscando siempre el consenso y la comprensión de las necesidades de las partes.

El análisis hecho dentro de la organización para ver cómo han funcionado las medidas implantadas, ha cumplido con las expectativas esperadas. De hecho, el nivel de satisfacción de los empleados ha mejorado y, en consecuencia, ha disminuido el índice de absentismo. En nuestro caso, incluso hemos observado cómo los procesos de selección interna se han visto beneficiados al contar con medidas de conciliación dentro de la empresa, que en muchos casos es considerado por los profesionales como “salario emocional” y que, sin duda alguna, está muy valorado en el mercado laboral.

Por supuesto, el clima laboral entre los empleados ha mejorado considerablemente, reforzando así el trabajo en equipo, la colaboración entre departamentos y el intercambio de ideas.

El futuro: propuestas y orientaciones

Alares ha conseguido mejorar con creces su clima laboral, su implantación en el mercado y sus resultados gracias a una apuesta por la calidad de vida y la conciliación de sus empleados. No obstante, desde su dirección nunca se deja de invertir en crear y proponer nuevos canales e iniciativas a través de los cuales poder seguir innovando. De hecho, esta misma innovación nos hace crecer como organización y, por supuesto, en nuestro recurso más importante: nuestro equipo humano.

Por nuestra experiencia, entendemos que nuestros empleados y, en consecuencia, la sociedad en general, hoy más que nunca precisa de servicios que les ayude a compaginar su vida familiar y personal con la laboral. Es decir, servicios capaces de hacer el día a día más fácil, accesibles para todos los miembros de la familia. De ahí que nuestro objetivo sea analizar las necesidades que van surgiendo y crear servicios para cubrirlas. Debemos recordar que, según los estudios realizados, más del 50 % del absentismo de las empresas en general viene provocado por problemáticas familiares.



Colegio Oficial
de Psicólogos
de Madrid





D. Fernando Chacón Fuertes

Decano del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Como Decano del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, he manifestado públicamente en diferentes foros y actos *“la importancia de racionalizar los horarios, lo que permitirá mejorar, no solo nuestra calidad de vida, sino además nuestro rendimiento profesional”*.

Pero también he querido transmitir a todos los niveles organizacionales del Colegio *“la necesidad de tener unos horarios racionales que nos permitan conciliar la vida personal, familiar y laboral, a la vez que aumentar la productividad y apoyar el rendimiento escolar; favorecer también la igualdad y disminuir la siniestralidad; facilitar la globalización; mejorar nuestra calidad de vida, junto con cuidar y mantener hábitos saludables y dormir el tiempo suficiente y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo”*.

Por ello en el año 2011, el Colegio firmó un acuerdo de colaboración con la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), con el objetivo de desarrollar acciones conjuntas encaminadas a estudiar y analizar los horarios actuales en distintos ámbitos territoriales y sectores productivos, así como canalizar las demandas sociales y potenciar modificaciones que permitan una mejora en la racionalización de los horarios españoles.

Un dato del que nos sentimos especialmente orgullosos: el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid fue elegido en el año 2011 como el *“Colegio Oficial de Psicólogos más relevante de España”* en la votación que realizó la revista sanitaria *Redacción Médica*. Los votantes valoraron al Colegio por ser una entidad abierta y pionera en la aplicación de las nuevas tecnologías

y líder en la prestación de servicios a los colegiados (bolsa de empleo, asesoría jurídica, revistas científico-profesionales, bases de datos, formación especializada, protocolos y guías de actuación, consultas deontológicas...).

También se destacó su implicación en la acreditación y la formación continua de los profesionales y que desde hace años colabora con la Administración para afrontar importantes problemas sociales como la violencia de género, el maltrato infantil, la atención a menores en conflicto social, a ancianos frágiles, etc. Y todo siempre con el objetivo último de mejorar la calidad de los servicios psicológicos a los ciudadanos, colaborando así en la protección de la salud, el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas.

¿Qué es el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid?

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, fundado en 1980, es una corporación de derecho público y, por este carácter, tiene como fin esencial colaborar en la protección de la salud, del bienestar psicológico y de la calidad de vida de las personas.

Más concretamente, el Colegio ostenta la representación de la profesión en el ámbito de la Comunidad de Madrid y vela tanto por la ética y la dignidad profesional de los psicólogos/as como por los derechos de los usuarios de los servicios psicológicos.

Sus funciones principales son:

- Garantizar la calidad de las actuaciones profesionales de los psicólogos, estableciendo normas deontológicas de obligado cumplimiento y promoviendo la mejora y el perfeccionamiento de sus intervenciones.
- Impulsar el desarrollo de la Psicología en nuevos ámbitos de actuación.
- Promover el desarrollo científico y técnico de la Psicología.

- Trabajar y colaborar en mejorar la sociedad en la que vivimos, contribuyendo de forma decisiva al aumento de la calidad de vida de las personas y de los grupos u organizaciones en los que se integran.

El Colegio Oficial de Psicólogos actualmente cuenta con más de 13.000 colegiados (de los cuales el 79,9 % son mujeres y el 20,1 % son hombres).

El trabajo realizado por todos los colegiados durante los últimos 33 años ha contribuido a que el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid tenga hoy un reconocido prestigio social e institucional. Muchos colegiados representan a la Psicología en diferentes instituciones, asociaciones y entidades científicas y profesionales nacionales e internacionales, lo que demuestra el desarrollo de la Psicología madrileña y el prestigio alcanzado por sus profesionales.

El Colegio cuenta actualmente con un presupuesto que supera los tres millones y medio de euros y 32 profesionales en plantilla, de los que el 84 % son mujeres y el 16 % hombres, y que le permite desarrollar un gran número de actividades y acciones en el campo científico, social, formativo, profesional y solidario.

Desde el año 2004 el Colegio tiene abierta una línea de colaboración institucional con diversas administraciones de la Comunidad de Madrid para la prestación de servicios psicológicos gratuitos a los ciudadanos madrileños. Entre los servicios que presta el Colegio y sus profesionales a los ciudadanos, muchos de los cuales son pioneros en España, destacan: los servicios de atención a víctimas en general, mujeres y víctimas de violencia de género, menores víctimas de violencia de género, familia y mayores.

Además el Colegio, a través de su área de responsabilidad social, colabora con diferentes asociaciones, fundaciones, plataformas y ONG, para llevar a cabo iniciativas, acciones, proyectos e investigaciones, para el desarrollo y promoción de una sociedad más justa, sostenible y transparente.

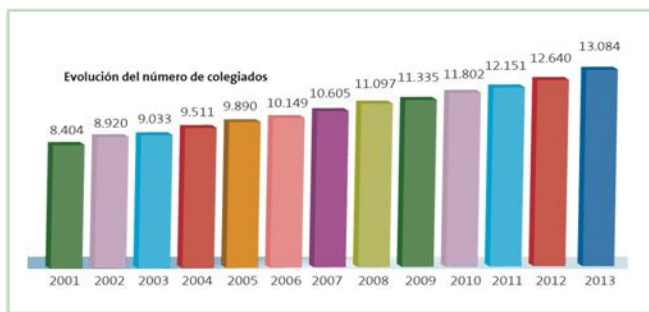
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Radiografía del sector

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid pertenece al sector de Colegios Profesionales. Actualmente forma parte de la Unión Interprofesional de Colegios Profesionales de la Comunidad de Madrid, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España y otras entidades como CEIM.

En esta Comunidad están inscritos 31 colegios profesionales que agrupan a más de 300.000 profesionales. Con más de 13.000 colegiados el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid es el Colegio de Psicólogos autonómico o regional más grande de España y de Europa.

En la Comunidad de Madrid el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid ocupa la cuarta posición por número de colegiados y la tercera entre las profesiones sanitarias, después de enfermeros y médicos.



Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Medidas y flexibilización de los horarios

El Colegio de Psicólogos de Madrid tiene un doble compromiso. Por un lado, con la racionalización de los horarios, persiguiendo una serie de objetivos:

- Mejorar la calidad de vida y bienestar psicológico de las personas.
- Prevenir problemas intrafamiliares derivados de una inadecuada gestión del tiempo.
- Potenciar escenarios educativos adecuados para el desarrollo psicológico de los menores.
- Favorecer la igualdad entre mujeres y hombres que garantice una corresponsabilidad en las tareas domésticas y un acceso igualitario al mercado de trabajo.

Por otro, compromiso con medidas concretas de racionalización y flexibilización de los horarios dentro de la organización:

- Incrementar la productividad de los trabajadores a través de la gestión individual del tiempo.
- Disminuir el absentismo laboral y emocional.
- Fomentar el trabajo en equipo, la cooperación, la comunicación, la planificación y organización del trabajo.

Y en aras de dichos objetivos, asumimos medidas dentro del Colegio orientadas a la consecución de los mismos:

- Flexibilidad horaria en la entrada y la salida, y en la dedicación del tiempo de comida.
- Concentración de la jornada acortando la finalización en horario de tarde.
- Elección individual de la distribución semanal de dos jornadas partidas y tres intensivas.
- Jornada intensiva de verano para los meses de junio, julio, agosto y septiembre.

- Reducción de los horarios de trabajo en periodos de baja intensidad laboral y coincidente con vacaciones escolares.
- Facilitar la integración de los aspectos de la vida personal en las jornadas laborales a través de la organización individual y flexible de los tiempos de trabajo, permitiendo las ausencias laborales para atender asuntos personales.

Igualmente el Colegio establece medidas de conciliación que facilitan las medidas de racionalización y flexibilización. Entre ellas:

- 1 Ayudas a la maternidad: flexibilidad horaria durante el embarazo y en los momentos de preparación al parto; compensaciones económicas en situación de baja maternal; adaptación de la jornada en el primer año de retorno al trabajo.
- 2 Los salarios se fijan en base a políticas retributivas por encima de los salarios establecidos en el convenio colectivo para cada categoría.
- 3 Beneficios extrasalariales: seguro de vida, cheques restaurante, bajas médicas retribuidas en su totalidad, ausencias remuneradas para consultas médicas, reducción del cómputo de horas anuales establecidas en convenio, libranza de fechas familiares (24 y 31 de diciembre).
- 4 Ayudas formativas y formación “in Company”.

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid **¿Cómo lo hace el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid?** **Su impacto en términos de productividad**

La metodología seguida en materia de implantación del Plan de Conciliación data del año 2006, siguiendo las siguientes fases en su desarrollo:

- Reuniones con la dirección de la Organización para influir sobre la necesidad de conciliar la vida laboral y personal de los trabajadores.
- Análisis de las necesidades de cobertura presencial de cada uno de los servicios y departamentos, consensuado desde la Dirección de Recursos Humanos con cada uno de sus directores de departamento.

- Análisis de los horarios de trabajo establecidos para la cobertura de dichas necesidades.
- Implantación de turnos y horarios de trabajo que garanticen el mejor aprovechamiento del tiempo personal y del tiempo laboral.
- Instrumentación de los procedimientos y documentos a implementar para recoger la adaptación de los horarios de trabajo.
- Instrumentalización de los procesos a seguir para implantación de medidas de flexibilidad horaria y ausencias por motivos personales.
- Estudio y adecuación de los sistemas informáticos para recoger las medidas adoptadas.
- Revisión continua de las medidas implementadas así como de las mejoras necesarias.



Jornada celebrada en el Colegio sobre productividad y eficacia en las empresas: racionalización como elemento de gestión.

El impacto registrado tras la implantación de las medidas se recoge en la métrica de los siguientes indicadores:

- Reducción de gastos de suministros.
- Incremento en la productividad por hora trabajada. A igual número de profesionales, incremento de las tasas de actividad de cada servicio.
- Incremento de la satisfacción percibida de nuestros colegiados en los servicios ofrecidos.
- Disminución de la tasa de absentismo a niveles prácticamente nulos.
- Erradicación de realización de horas extraordinarias.
- Atracción del talento. Incorporación de profesionales expertos y especializados en funciones clave, manifestando haber valorado como

aspecto más importante para su incorporación a plantilla las medidas de conciliación implantadas en el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

- Fidelización de los profesionales a la Organización. Ninguna baja voluntaria.
- Incremento de las competencias profesionales a través de la capacitación continua.
- Mejora del clima laboral, de la percepción de pertenencia a la Organización y de la comunicación interna.
- Mejora de la disponibilidad individual para el desarrollo de nuevos proyectos, a través de la mejora en la confianza mutua.
- Mejora del trabajo en equipo y de la cooperación interdepartamental.
- Mejora en la actitud ante el trabajo.
- Mejora de las relaciones interpersonales.
- Celebración de eventos y resultados.

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

El futuro: propuestas y orientaciones

La vida de las personas se compone de múltiples facetas: el trabajo, la familia, el ocio... Todas ellas, por separado, son importantes para el bienestar psicológico y la satisfacción de las personas. Pero, además, en los últimos tiempos se abre un nuevo enfoque basado en el estudio de la interrelación de estas variables entre sí, apuntando a que es esta interrelación y su **equilibrio** el que incide de manera decisiva en el bienestar y satisfacción del que hablamos.

El equilibrio tiene connotaciones muy diferenciadas para cada individuo. Así, el uso y distribución del tiempo tendrá mayor o menor peso en alguna de estas facetas y variará a lo largo de la vida de cada persona. Sin embargo, y por contraposición, estas necesidades no se ven satisfechas con las rigideces de los horarios de trabajo españoles, fundamentalmente en lo que se refiere a su distribución.

En esta línea, el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid apoya cualquier

iniciativa encaminada al estudio de estas interrelaciones basado en el equilibrio entre todas las facetas que componen la vida de las personas y recomienda la implantación de planes de flexibilidad en los horarios de trabajo teniendo en cuenta dos criterios: de un lado, el sector laboral del que se trate, y de otro, la ausencia de imposición de un mismo horario para todos los trabajadores de la empresa, adaptado a las conveniencias del puesto de trabajo y combinadas con las necesidades personales y familiares. La contemplación de ambos criterios conlleva un cambio en la dirección de las personas: dirigir individualmente y no colectivamente.

La flexibilidad, la libertad y la gestión de la diversidad, son por ello tres factores que cobran gran relevancia en la adopción de las medidas a implementar en la búsqueda de este equilibrio.

Nos encontramos con que pese a que España es uno de los países con jornadas de trabajo más dilatadas con más de 1.800 horas (el segundo después de EE. UU.), según indica la clasificación realizada por Eurostat en el año 2005, la productividad por hora trabajada es la más baja después de Portugal y Grecia. El informe de la Comisión Europea *Employment in Europe* constata estos datos.



El Decano del Colegio, Fernando Chacón Fuertes, firmando el Convenio de colaboración con Ignacio Buqueras, Presidente de ARHOE.

Todo apunta así a que la optimización del tiempo y la mejora del equilibrio entre la vida personal y la vida laboral incide en amplios beneficios en todas sus dimensiones: la mejora de la calidad de vida de los trabajadores mediante el aprovechamiento y distribución del tiempo, y la mejora de los resultados empresariales a través de la atracción y retención de los mejores

talentos, del aumento de la competitividad empresarial y del incremento de la productividad.

La investigación en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha demostrado que, puestos a elegir, los mejores empleados elegirán las mejores organizaciones para trabajar, y estas desarrollan activamente políticas innovadoras de conciliación familia/trabajo.

Comenzamos así una nueva etapa en la concepción del trabajo en España, basado en una cultura de optimización del tiempo de trabajo frente a la cultura anterior del presentismo, que predice no solo un mayor bienestar y calidad de vida de las personas sino también unos mejores resultados empresariales.



D. Daniel Espinosa Arjona

Socio-Director de Desarrollo de Estudio Jurídico Hermosilla



Actualmente, en muchos foros y debates, los emprendedores ponemos de manifiesto que nuestro país se ha sumado al proceso de globalización, y esto conlleva una cercanía entre países que cada vez acorta más las distancias. Todo ello gracias a las comunicaciones, ya bien sean tecnológicas o de transporte.

Sin embargo, esa cercanía no se traduce en un horario “paralelo” o “equilibrado” al de otras naciones, sino que nuestro país sigue su propio ritmo de horarios de trabajo, ocio y descanso muy distintos.

¿Cuántas veces nos hemos visto con falta de tiempo para hacer gestiones?
¿Y cuántas para atender asuntos familiares? ¿Se puede hacer mejor? La respuesta a todas y cada una de estas cuestiones es clara.

Debemos reflexionar acerca de las virtudes y defectos de los horarios actuales: ¿no sería mejor estructurar la jornada profesional de tal manera que tuviéramos tiempo racional para todo?

Las personas -y especialmente los empresarios- coincidimos en el deseo de un uso mejor del tiempo profesional y personal, que debemos ir plasmando en el día a día de nuestras vidas.

Nuestro despacho, Estudio Jurídico Hermosilla, procura hacer un uso racional del tiempo, aplicándolo a los especialistas que trabajan en el mismo, y que cubren todas y cada una de las necesidades que puedan surgir a nuestros clientes en el área jurídica.

El equipo está formado por personas de competencia demostrada, que cumplen a la perfección una de nuestras ideas de emprendimiento preferidas: *“rodéate de personas que te complementen”*.

Estudio Jurídico Hermosilla

¿Qué es Estudio Jurídico Hermosilla?

Estudio Jurídico Hermosilla es un despacho de abogados que inició su trayectoria de éxito en el año 2008 con el fin de poner a disposición de sus clientes los mejores conocimientos y una excelente asesoría.

El equipo está compuesto por un grupo de profesionales emprendedores y dinámicos de demostrada cualificación, expertos en el asesoramiento y defensa jurídica tanto de particulares como de empresas.

Actualmente cuenta con 10 abogados, 4 de ellos socios, trabajando en todas las áreas principales del derecho, así como numerosos colaboradores entre abogados, arquitectos, economistas...

Desde Estudio Jurídico Hermosilla ofrecemos una gama amplia de soluciones, con profesionalidad y calidad, a todos aquellos sectores que requieran de nuestros servicios.

Nuestra motivación: dar el mejor servicio, adelantándonos a las necesidades de nuestros clientes, pensando constantemente para ello en soluciones inteligentes que les ayuden.

Ante la compleja y cambiante realidad actual dentro del mundo empresarial, se exige a los profesionales que prestan sus servicios en Estudio Jurídico Hermosilla un alto grado de especialización, experiencia, servicio, calidad y eficiencia en el trabajo realizado, de forma que se pueda asegurar al cliente las mayores garantías de éxito en la resolución de los asuntos que nos confía.

En Estudio Jurídico Hermosilla trabajamos de forma personalizada, para que cada profesional realice la tarea que se nos ha confiado examinando previa y detenidamente todos cuantos preceptos legales permitan una defensa óptima y segura de los derechos de nuestros clientes, informándoles además puntualmente de la situación en la que se encuentra su asunto.



Todos y cada uno de los profesionales que prestan servicios en Estudio Jurídico Hermosilla cumplen estrictamente con las normas deontológicas aprobadas por sus respectivos Colegios Profesionales para regular la práctica profesional, asumiendo y reconociendo como propios los valores y principios que han hecho de la firma un modelo ético dentro del sector.

Estudio Jurídico Hermosilla

Radiografía del sector

El sector del asesoramiento y la defensa legal, a pesar de los problemas que en los últimos tiempos son generales, como consecuencia de la crisis que tuvo su origen en el sector financiero, ha seguido manteniéndose gracias al esfuerzo de los abogados.

Esta época de crisis es tiempo de reflexión, por la incertidumbre del mercado jurídico, que sufre una importante caída en su volumen de trabajo. Una larga lista de profesionales del derecho se ven en situación de desempleo, debido al cierre de sus despachos.

Pero a pesar de la difícil situación, Estudio Jurídico Hermosilla motiva a sus empleados para poder hacerse un hueco en este sector tan difícil y seguir evolucionando y superando los buenos resultados obtenidos en los últimos años.

Frente a la complicada situación económica de los clientes que realizan consultas jurídicas, el despacho ha conseguido enfrentarse a la competencia creando planes de financiación que aportan mayores facilidades de pago a sus clientes. Así este despacho de profesionales sabe diferenciarse de sus competidores, y aprovecha la situación de crisis financiera para acercarse más aún a sus clientes y poder hacerles planteamientos donde se sientan cómodos. Así va reforzando su imagen de marca y, poco a poco, el tiempo irá colocando a Estudio Jurídico Hermosilla en el lugar que se merece.

Respecto a los aspectos geográficos del sector en relación con los datos demográficos, se comprueba que la población española dispone de un gran número de despachos distribuidos de manera que la mayoría tiene de uno a tres en la zona donde vive. Por ello, la innovación es fundamental para sobrevivir en un sector con tan gran número de empresas en competencia. Estudio Jurídico Hermosilla dispone de ideas claves que les diferencian de otros despachos de la zona, incluso de la provincia, entre ellos la voluntad de desarrollar un uso eficaz del tiempo.

Estudio Jurídico Hermosilla

Medidas y flexibilización de los horarios

Los socios creemos en medidas que aporten innovación y ayuda para una mejor y más provechosa vida personal y profesional. Así, impulsa nuevas iniciativas que ayudan en gran medida a dicha conciliación e impulso de la igualdad entre trabajadores hacia nuevas oportunidades de trabajo dentro de la empresa.

Flexibilidad de horarios

Dentro de la implantación de medidas para conciliar la vida laboral con la familiar, el despacho ha querido innovar aportando flexibilidad en los horarios, suprimiendo rigideces innecesarias, siempre que haya respeto por los horarios mínimos establecidos. Con ello Estudio Jurídico Hermosilla quiere que sus trabajadores puedan acogerse a un horario flexible de entrada y salida a la oficina, y por tanto tener la libertad de llegar entre las 9 y 9:30 al despacho, siempre que cumplan con sus horas estipuladas en el contrato. Así, da mayor libertad a los trabajadores con menores o personas mayores a su cargo.

Por la misma razón, se ha establecido la libertad de salir antes de la hora nominal, siempre que se avise con un mínimo de 3 horas de antelación. En el caso de que algún día no se pueda asistir al trabajo, se debe avisar la tarde anterior, explicando el motivo.

Se evita en lo posible convocar reuniones a última hora de la tarde, no solo porque la capacidad de atención disminuye, sino para evitar la colisión con la flexibilidad del horario de salida, antes mencionada.

Respecto a la pausa para la comida, está fijada en un máximo de hora y media, tiempo que permite a los empleados con suficiente cercanía al trabajo acudir a sus domicilios. Los trabajadores que no tengan esa posibilidad, tienen a cambio la libertad de limitar su tiempo de comida y así terminar antes la jornada laboral.

En el despacho creemos que no es tan importante valorar las horas de

permanencia en el puesto de trabajo, como la capacidad efectiva de cumplir los objetivos previstos, mediante una inteligente distribución del tiempo.

La flexibilidad horaria que ofrece Estudio Jurídico Hermosilla fomenta una mejor distribución del tiempo de trabajo, reduciendo el número de horas de permanencia en el despacho y ayudando a conciliar la actividad laboral con situaciones personales y familiares que requieran de un mayor tiempo.

Reducciones de jornada

Estudio Jurídico Hermosilla ha implantado distintas modalidades y condiciones para el disfrute de reducción de jornada, tanto por cuidado de menores, personas de la tercera edad o discapacitadas, con una serie de medidas tales como: acumulación del permiso de lactancia, donde por un determinado periodo de tiempo a pactar entre el despacho y el trabajador, se podrá disfrutar del mismo; reducción de jornada para el cuidado de menores, que se limita hasta que el menor tenga 11 años de edad; cuando los cumpla, si es necesario y se justifica, se podrá solicitar una extensión de la jornada reducida.

Hay que decir que el despacho abona el 100 % del salario en las bajas por maternidad y paternidad, y da 15 días naturales de vacaciones a los padres, posteriores al parto con posibilidad de prórroga con motivo justificado, como por ejemplo puede ser que el bebé haya nacido con algún problema o la madre haya tenido problemas en el parto.



Máxima conectividad

Respetando en todo momento la LOPD (Ley de Protección de Datos), Estudio Jurídico Hermosilla ha implantado una nueva tecnología que ayuda a gestionar los documentos de cualquier clase por todos los empleados competentes para su redacción.

De esta manera se obtiene la máxima conectividad entre los profesionales del despacho, ayudando a descongestionar el trabajo acumulado sobre alguno de los socios, en particular cuando se producen ausencias puntuales.

Todos los socios del Estudio Jurídico Hermosilla, junto con sus empleados, están interconectados de manera que se facilita una mayor flexibilidad de horarios, al no ser imprescindible estar todos ellos física y simultáneamente en el despacho, pudiendo realizar otras gestiones, profesionales e incluso personales.

Las nuevas tecnologías han permitido llevar a cabo esta innovación, que ayuda a desvincularse físicamente del puesto de trabajo, ya que las tablets, móviles de última generación, ordenadores portátiles... con aplicaciones como los SMS, WhatsApps, etc. facilitan la tarea de la interconectividad.

Otra de las medidas que permiten la interconectividad es el sistema de telesecretariado contratado por Estudio Jurídico Hermosilla. Este servicio consiste en una centralita a la que se derivan las llamadas y los faxes cuando en el despacho no se pueden atender por darse fuera del horario establecido o incluso cuando no conviene descolgar el teléfono para no interrumpir el trabajo. Es un valioso sistema complementario de apoyo, que permite no dejar a ningún cliente desatendido bajo ningún concepto.

Jornada de verano

Estudio Jurídico Hermosilla apuesta por la jornada de verano, desde el 15 de junio hasta el 15 de septiembre. Una medida que ayuda a que en esa época de calor, cuando es conocido que se rinde a un nivel inferior que en época de invierno, los trabajadores tengan una jornada de trabajo de 9 a 15 horas (respetando la flexibilidad que expusimos en un primer momento de

poder entrar hasta 30 minutos más tarde respetando los horarios de trabajo que supondría el salir 30 minutos más tarde).

Durante el año 2012 se ha realizado una prueba, ampliando la jornada de verano hasta el 1 de octubre, así como durante las festividades navideñas, con un razonable éxito.

¿Cómo lo hace Estudio Jurídico Hermosilla? **Su impacto en términos de productividad**

Estudio Jurídico Hermosilla apostó por una metodología para poner en marcha las medidas anteriores de una forma novedosa. Se fue inculcando el nuevo uso de racionalización de horarios y su flexibilización así como la conciliación familiar de dos maneras distintas: por un lado, apostó por una pequeña normativa impuesta por los socios del despacho y por otro lado, bajo una votación donde la mayoría de votos y, por tanto, la democracia en el sistema se hacen notar.

De las medidas impuestas, los socios del despacho nombraron en su momento las primeras y, posteriormente, según van surgiendo otras, eligen las más adecuadas y las proponen para su aprobación o no. Cuando las propuestas son sólidas y desarrolladas sin lagunas importantes, se presentan en modo de propuesta ante los demás socios y los trabajadores del despacho. Este sistema implica que se escuchen todas las ideas y se estudien por todos. Así, cada uno tendrá un plazo de 5 días para sopesar qué ideas parecen atractivas para el fomento de empleo o cuáles no. Y tras ese pequeño plazo de tiempo se hará una votación en la que bajo una mayoría se impondrán las novedades más atractivas para todos. Esto favorece que los trabajadores se involucren en mayor medida en las labores empresariales y, a su vez, que haya un acercamiento hacia los socios y, por tanto, que desaparezcan esas rencillas y esos escalones que en muchas empresas existen.

El despacho cree, por tanto, en una igualdad (dentro de unos márgenes)

para apoyar propuestas que involucren a todo el despacho en general, incluyendo trabajadores.

Respecto aquellas personas que en el momento de la exposición de propuestas o puesta en marcha de las votaciones se encuentren de viaje de negocios o incluso de vacaciones, serán informadas con previo aviso suficiente para que puedan asistir vía videoconferencia a todo lo que ocurre y puedan votar sobre las medidas que les parecen más ideales para el fomento de la actividad productiva de la empresa.

Una vez aprobada la medida que se quiere implantar se intenta hacer una prueba piloto, ya que el despacho ve que imponerlo de manera directa, puede resultar agresivo para aquellos trabajadores que lleven más tiempo en el despacho y, por tanto, utilizando una sistema de trabajo más antiguo.

Por ello el despacho opta por aquella prueba piloto, que ha dado resultado de manera positiva siempre que se ha impuesto alguna novedad. Así con esta prueba se observa su impacto no solo en los trabajadores, sino en los socios. Y, por tanto, permite de una manera posterior a su implantación, ver su efectividad en la satisfacción y mejora del equilibrio personal y laboral, que permite rectificar en aquellos casos en los que no funcione de manera parcial alguna medida o incluso de manera total, y por consiguiente permitiría su abolición de inmediato si se perjudicase a algún empleado.

En estas reuniones o charlas presenciales los trabajadores han planteado siempre sus preguntas, mostrándose muy participativos y colaboradores. Algo que ayuda a manifestar la inquietud de estos.

A lo largo del periodo laboral, los trabajadores de Estudio Jurídico Hermosilla ven cómo en sus mesas de trabajo reciben a menudo encuestas, aproximadamente a los tres meses, donde pueden opinar y marcar la opción que les parezca adecuada. En estos cuestionarios se muestran preguntas que más tarde los socios leerán detenidamente. Se puedan encontrar preguntas como por ejemplo: ¿Qué cambiarían de la empresa? o ¿se encuentra a gusto con las labores que a menudo realiza?

Mediante dichos cuestionarios se pretende diagnosticar la implementación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores.

Entre las medidas impuestas más importantes, destacamos la flexibilidad de horarios y las reducciones de jornada sin desprestigiar las demás, como pueden ser las ayudas a los estudiantes de último curso o aquellas que facilitan tanto a empleados como a familiares el uso jurídico de asuntos personales.

El despacho cree en el mantenimiento, reforzando su compromiso social con los empleados y sus representantes fomentando así un diálogo social permanente con marco propicio para el entendimiento no solo entre socios, sino entre socios y trabajadores.

Gracias a ello ha sido posible la gran diversidad de acuerdos llevados a cabo, los cuales han colaborado en abrir un marco propicio para el entendimiento y así alcanzar un progreso.

Esta información obtenida gracias a los trabajadores permite establecer y poner en funcionamiento acciones comprometidas en todos los niveles de la organización, promoviendo “normas” que fomenten aquellos valores necesarios en la conciliación laboral. Pero no solo en ese campo, sino también en aquellas medidas que impulsen a una conciliación personal de todos los empleados de Estudio Jurídico Hermosilla.

Hay que decir que la metodología utilizada para comprobar cómo han impactado aquellos cambios en la empresa, se mide a través de una serie de procesos de evaluación de trabajo. Ello determina la productividad de trabajo que había antes de la implantación de los cambios. Se mide de esta manera la eficacia de las normas y nuevas formas de operar por los trabajadores. Así los socios de Estudio Jurídico Hermosilla pueden comprobar cómo las medidas implantadas son favorables o no favorables para trabajar de una mejor forma y que se obtenga o no una eficacia mayor, respecto a la antigua forma de trabajar anterior a esta idea nueva impuesta.

Con este proceso los socios revisan los procesos y se realizan entrevistas

individuales a los empleados para conocer el impacto de las medidas vigentes, a la vez que cuentan con los marcadores de productividad. No hay que olvidar que tanto si la medida nueva impuesta obtenga buenos o malos resultados, estas entrevistas se realizarán, ya que sería un error pensar que solo cuando hay malos resultados es cuando se piden explicaciones. El despacho cree en la medida de que no solo hay que entablar una entrevista con el empleado cuando la medida impuesta no sea la correcta, sino cuando esta tenga resultados satisfactorios ya que ello nos va a permitir conocer mejor por qué es factible y adecuada la medida impuesta, y cuál es el factor que provoca que dichos resultados sean buenos.

Respecto a lo anteriormente citado, la implantación de nuevas medidas ha conllevado en algunas ocasiones una inversión inicial que se ha recuperado a corto o medio plazo gracias al ímpetu de los trabajadores. No obstante, hay medidas que no suponen una inversión inicial y su aplicación es, por tanto, más positiva.

Uno de los mayores impactos que ha notado el despacho respecto a la implantación de medidas de racionalización, flexibilización y conciliación de medidas para el fomento de la vida familiar, es sin duda la eficacia. La ratio de eficacia en el despacho ha aumentado a grandes niveles. Los grandes y positivos resultados obtenidos por la fuerza del trabajo son uno de los grandes factores que más indican en este cálculo.

No hay que olvidar que el sistema informático al que hemos hecho hincapié en varios de los apartados anteriores ha ayudado a facilitar estos resultados positivos.

Estudio Jurídico Hermosilla ha querido implementar medidas que estén pensadas sobre todo en facilitar la vida familiar junto con la laboral a las personas. Desea que sus trabajadores e incluso entre los propios socios, haya un compromiso mayor con la empresa y solo eso se consigue si los trabajadores están contentos y pueden evadirse del trabajo y pasar tiempo con los más allegados.

Para poder rendir más en el trabajo es necesario que haya una distracción y que el trabajador no está pensando las 24 horas del día en las labores que

debe hacer, debe tener momentos de distracción con sus familiares, amigos... Esto le ayudará a abrir su mente y el distraerse hará que cuando esté en el horario laboral ofrezca el 100 % de sí mismo. El despacho cree que con esta distracción de la que hablábamos, que aporta la flexibilidad y racionalización de horarios, creará un mejor clima laboral y se atraerá al talento que cada uno de los profesionales del despacho tiene. A su vez, aumentará el compromiso de los empleados y se reducirá el absentismo, problema al que muchas empresas tienen que hacer frente.

El absentismo laboral es un problema que viven multitud de empresas españolas, es decir, hablamos de toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

En España multitud de empresas sufren este problema y hace que este sea una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por las dificultades organizativas que suscita y los costes que genera.

Así, el absentismo ha disminuido en el despacho debido al orgullo de permanencia que tienen los trabajadores y la empatía entre ellos, al igual que los beneficios intachables que les aporta trabajar en el despacho. Por todo ello, el absentismo solo no disminuye y es prácticamente nulo, sino que ha fomentado una mayor eficacia y productividad en las horas de trabajo. A su vez, se ha reducido el estrés de los empleados y, por tanto, las bajas por ansiedad que atemorizan a las demás empresas del sector, ya que la abogacía es un mundo donde los trabajos se acumulan, y la tensión continua se hace notar día a día, hasta en periodo vacacional. De esta manera, ansiedad, estrés o los diversos problemas que pueden derivar en un despacho de abogados van disminuyendo poco a poco en este despacho en concreto.

Estudio Jurídico Hermosilla a menudo hace estudios detallados sobre las escasas bajas que se dan y lo comparan con otras empresas del sector que se asemejan con ellos. A su vez, lo compara con los años anteriores y desarrollan un balance donde año tras año observan que gracias a las medidas implantadas, los resultados son cada vez más positivos que los anteriores. Cifras y simples datos que sirven para conocer que las nuevas

ideas y su desarrollo llevan a un correcto funcionamiento no solo de la empresa sino de sus propios empleados.

Una de las mejoras que se han observado en el despacho, con las nuevas medidas que se implantaron, fue el atraer el talento tanto de hombres como mujeres que trabajan en él. Este talento es lo que hace que Estudio Jurídico Hermosilla se vaya diferenciando poco a poco de la competencia.

Todo el sector jurídico quiere captar lógicamente a los mejores, pero las preferencias de los candidatos varían en relación a las funciones que vayan a desarrollar. El despacho quiere diferenciar a las personas que trabajan en él, y con las nuevas medidas que se han ido implantando se ha creado un sistema donde los trabajadores desarrollan sus funciones de una manera más libre. Permiten una comunicación entre los propios trabajadores, que fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo que en muchas empresas se ha olvidado y que para Estudio Jurídico Hermosilla es muy importante, ya que fomenta que los problemas que puedan surgir se resuelvan de la mejor manera entre el apoyo y las ideas que cada uno quiera o pueda aportar.

Las medidas implantadas siempre buscan la mejor manera para llevar a cabo la gestión de la empresa, buscando desarrollar el compromiso de los trabajadores con la organización y de esta última con los primeros. De esta manera, la mejora en los trabajos realizados es una medida notable, así como la reorganización, que permite a la empresa que sea más eficiente y, a su vez, que mejore los niveles de satisfacción del empleado. Pero las mejoras que suponen las medidas que se proponen, no solo son para los trabajadores y la empresa en general, sino para aquellos clientes, que sin duda son la finalidad, junto con la idea de que los empleados estén más cómodos y su trabajo sea más eficaz, con la que se planean y distribuyen las nuevas medidas en la empresa.

Estudio Jurídico Hermosilla

El futuro: propuestas y orientaciones

Estudio Jurídico Hermosilla apuesta por una evolución y un futuro mejor con la satisfacción de su equipo y generando así el orgullo de pertenencia, al tiempo que se asegura la retención del talento de todas las personas de la plantilla.

Sin duda, la medida que considera el despacho que será más eficaz es la de la racionalización de los horarios, que como hablamos anteriormente busca que los horarios de trabajo se parezcan a los europeos, donde se trabajen horas intensivas y se tengan las tardes libres para disfrutar del tiempo de ocio.

El despacho considera que es una medida muy buena ya que no cree en la cantidad de horas trabajadas sino en la eficacia de las mismas. Cree en la posibilidad de educar en gran medida a los clientes para gestionar sus asuntos en horario de mañana, que en realidad según un estudio realizado en el INE, es cuando mayor eficaz se es en el trabajo debido a que el cansancio es menor y, por tanto, la calidad y la eficacia de la que hablábamos con anterioridad es más notable. La eficacia va disminuyendo en función de que van pasando las horas. Y sobre las 16 horas es cuando menor rendimiento hay, ya que el cuerpo hace la digestión, y por ello rinde más despacio, sobre todo con comidas copiosas como puede ser una comida de empresa.

Por ello este horario está en desarrollo para ser implantado por Estudio Jurídico Hermosilla en un breve periodo de tiempo.

A su vez, la flexibilidad es una idea implantada pero que el despacho quiere hacerla más notable, ya que involucra e incluye un compromiso de los trabajadores con la empresa, que además les beneficia, por ejemplo, en que ellos mismos pueden entrar a la hora que quieran dentro de un límite. Es por tanto una medida, como ya hemos explicado, que aunque ya esté implantada, se quiere que tenga más peso. Así la Administración respecto a los socios, la empresa en sí o los simples trabajadores, tiene que

entenderse desde la responsabilidad que tiene cada uno de ellos y, sobre todo, desde la variedad en sus horarios dentro siempre de unos límites.

El mayor problema que hay en las empresas es confiar en sus empleados, darles responsabilidades cada vez mayores y que las sepan afrontar de una manera correcta y respondiendo pertinentemente dentro de unos límites. Este problema no ha podido comprobarlo el despacho debido a que el compromiso con los trabajadores es cada vez más notable. Crea un equilibrio en la empresa que facilita el buen compañerismo entre empleados.

El presentismo en las empresas es un enemigo y lo esencial es aquella confianza que se demuestra en el despacho hacia el propio trabajador, así como la cultura de trabajo por objetivos. Cualquier medida que origine una reducción en el tiempo de trabajo no debería suponer una disminución de la productividad del empleado, puesto que aquellas condiciones pueden resultar penosas y que el rendimiento y la eficacia sean menores.

Otro punto a destacar, en el que se ha hecho mayor hincapié, es el de la conciliación, que del mismo modo que la igualdad es uno de los factores más importantes. Poco a poco, según las medidas que va incorporando el despacho, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral se hace más notable.

Las medidas de conciliación provocan el frenado de los gastos en selección de personal y suponen así la mejora en la productividad, como bien hemos dicho en varias ocasiones.

Contamos así con un empleado motivado al que se le permite atender a sus responsabilidades personales y familiares, ya que están más descansados e ilusionados con su trabajo diario. Y la monotonía no se hace notar debido a que también tienen tiempo de ocio.

Con todas estas medidas iremos logrando nuestro objetivo principal, que es que las personas puedan tener una mejor vida, con mayor tiempo de ocio que les facilite el poder ser más eficaz en las horas de trabajo, tiempo estipulado por él mismo que le dará una libertad y donde el despacho dará

más responsabilidad a sus empleados.

Otro objetivo es que la empresa vaya evolucionando y se vaya posicionando en el *ranking* de los despachos más innovadores. La clave, por tanto, para llegar a ese liderazgo empresarial debe determinarse desde los puestos más bajos, desde los trabajadores, ya que junto con los socios hacen que el despacho vaya adquiriendo mayor prestigio y vaya evolucionando en mayor medida para convertirse en un despacho líder en el sector. Poco a poco, con estas medidas y gracias al apoyo de todas las personas que forman parte del equipo de este despacho, Estudio Jurídico Hermosilla irá adquiriendo el puesto que se merece.

Así, el estar en los puestos más altos del *ranking* tendrá su base en todas y cada una de las acciones llevadas a cabo día a día por todas las personas que forman parte del despacho. Sin duda, desde su creación Estudio Jurídico Hermosilla ha ido adquiriendo mayor fuerza en el mundo jurídico. Así, el despacho ha venido trabajando desde siempre con una mejora de instalaciones y medidas personales que afectan de forma continuada, y actualmente en esta empresa en progreso de expansión que espera y desea que siga creciendo.

Estudio Jurídico Hermosilla anima a sustituir esa idea de la presencia por la cultura de la eficacia y eficiencia en el trabajo y en las horas que se está en el puesto de trabajo, y así se pueda lograr una excelencia en su organización y que la empresa evolucione hacia conseguir sus objetivos; es decir, que la empresa funcione correctamente, se creen puestos de trabajo por necesidad en el volumen del trabajo, y por supuesto que sus trabajadores estén contentos y a gusto con su labor, permitiéndoles compaginar la vida laboral con la personal y familiar.

Grupo¹⁷
Corporación Preventiva



D. Juan Prats Guerrero

*Presidente del Consejo de Administración
Grupo 17 Corporación Preventiva*



Grupo 17 Corporación Preventiva es la primera corporación privada en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales en España. Para mí es un honor presidir su Consejo de Administración, aunando los intereses de los distintos socios que integran el Grupo.

Señalar que soy licenciado en Medicina por la Universidad de Valladolid, especialista en Medicina del Trabajo y diplomado en Dirección de Hospitales. Y desde esta posición, aún más, somos conscientes de la importancia que tiene un tiempo adecuado y de calidad en la salud de las personas. Si además aunamos la prevención en el ámbito laboral, es un factor también clave el buen uso y gestión del tiempo de los trabajadores en las empresas...

Liderando un sector tan directamente relacionado con la racionalización de horarios, como es la prevención de la salud laboral y habiendo constituido la primera corporación privada a nivel nacional, uno de los objetivos de Grupo 17 Corporación Preventiva es formar a los trabajadores e instruir a los empresarios en las bondades y beneficios de la racionalización de horarios y una mejor conciliación de la vida familiar y laboral, por la reducción de costes por absentismo laboral y accidentes de trabajo que se ocasionan por los factores psicosociales directamente relacionados con una mala implantación horaria de producción en las empresas.

Creemos que desde nuestra labor asesora, podemos aportar los medios y los procedimientos para que las empresas lo lleven a efecto e integren en su gestión habitual la valoración de las incidencias por una planificación

inadecuada de las jornadas laborales mediante la demostración del aumento de productividad y la disminución en el absentismo. Debemos abandonar las primeras posiciones de *rankings* negativos en cuanto a absentismo laboral, el dormir menos que el resto de los ciudadanos europeos, etc.

Grupo 17

¿Qué es Grupo 17 Corporación Preventiva?

Grupo 17 Corporación Preventiva es la primera corporación privada, estructurada y con personalidad jurídica propia de España dentro del sector preventivo.

Esta agrupación es el resultado de la unión de 23 SPA (Servicios de Prevención Ajenos), que cuenta con 90 delegaciones repartidas por todo el territorio nacional, con 1.200 empleados, 100 centros de vigilancia de la salud y más de 65 millones de euros de facturación.

Su objetivo es ofrecer un servicio integrado, solvente y cercano a las distintas empresas cliente en materia de prevención de riesgos laborales, así como asesoramiento legal. Su distribución geográfica permite la disponibilidad de servicios en cualquier zona del territorio nacional.

Grupo 17

Radiografía del sector

El sector de la prevención se encuentra en este momento adaptándose a las nuevas normativas que han sido publicadas, en particular a la exigencia de que los servicios de prevención ajeno cuenten con las cuatro especialidades.

Para dar cumplimiento a esas exigencias legales, Corporación Preventiva

Grupo 17 dispone de una red de centros, medios técnicos y humanos de cobertura nacional, que cumplen con todos los requisitos.

Es, por tanto, la primera corporación privada de Servicios de Prevención Ajenos, dando respuesta a las nuevas demandas del mercado y a las nuevas exigencias legales y de la Autoridad Laboral, con unos servicios muy seleccionados en todas y cada una de las comunidades autónomas y provincias, para potenciar así la calidad del servicio desde un ámbito de actuación muy cercano. La actividad de prevención sin exclusiones y el más alto y cualificado asesoramiento legal en materia preventiva.

Grupo 17 Corporación Preventiva

Medidas y flexibilización de los horarios

Como miembro de ARHOE, Grupo 17 Corporación Preventiva suscribe íntegramente el Manifiesto de esta Asociación, no solo por ser nuestra actividad la de prevenir los riesgos laborales, y entre estos, los psicosociales, que según numerosos estudios han hecho evidente la relación entre las largas jornadas laborales y el índice de accidentes por esta causa. Creemos que el tiempo, que es igual para todas las personas, ha de ser usado eficientemente. Como empresa consideramos que la flexibilidad y efectividad han de ocupar una posición prioritaria en la dirección y gestión de las personas.

Por ello, todos los servicios de prevención integrantes de Grupo 17 Corporación Preventiva no solo aplican el convenio colectivo del sector, que ha venido corrigiendo y disminuyendo las horas de trabajo en cuatro años consecutivos, sino que además incluye la flexibilización de horarios de entrada y salida. Una orientación práctica en la búsqueda de una conciliación de la vida personal, familiar en su caso, y profesional.

Somos referentes al prescribir la salud laboral a nuestros clientes (fatiga mental, carga de trabajo, etc.) y, por tanto, consideramos que debemos ser ejemplares con nuestras plantillas, quienes disfrutan de medios que les

permiten reducir jornadas, teletrabajo, y demás factores para llevar a cabo una perfecta conciliación de la vida familiar y laboral. Todo ello sin olvidar la necesidad de obtener resultados empresariales óptimos y adecuados. Lo cual se puede hacer innovando y no en base a presentismo inútil.



Grupo 17 Corporación Preventiva ¿Cómo lo hace Grupo 17? Su impacto en términos de productividad

Grupo 17 Corporación Preventiva y sus socios integrantes, han tenido fácil la implantación de flexibilización de horarios y la conciliación de la vida familiar y laboral.

Desde la negociación del primer convenio colectivo del sector, en la que dos de sus integrantes directamente formaron parte de la mesa negociadora, y su presidente D. Juan Prats, además, como presidente de una de las patronales en ese momento.

Y más allá han apostado y suscrito el contenido íntegro de dicho convenio, en el que se incluyen los tiempos de trabajo con flexibilidad de entrada y salida, amplio periodo para disfrutar de los periodos vacacionales, una cobertura del 100 % de la IT, y una reducción horaria en los 4 años de vigencia hasta llegar a las 1.710 horas de trabajo actuales, finalizando las jornadas de los viernes de todo el año a las 14 horas.

En cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, igualmente, y dado que el 60 % de nuestro personal son mujeres, y además técnicos en Prevención, médicos del Trabajo, y diplomados en Enfermería del Trabajo, que velan diariamente por la salud laboral, es más que obvio que hemos implantado desde nuestros inicios esta política empresarial.

Las dificultades han sido mínimas por contar con amplias plantillas que dotan permanentemente de servicio a la empresa y clientes realizando turnos consensuados y diferentes jornadas laborales entre todos los departamentos con la consiguiente satisfacción laboral.

El estudio realizado entre los socios de Grupo 17 Corporación Preventiva del impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias, ha sido muy significativo, y este viene dado por un aumento en la productividad por la satisfacción laboral que se crea entre las plantillas al poder conciliar su vida familiar y disfrutar de jornadas que les permiten aprovechar más su tiempo de ocio, factor que supedita en muchos casos (madres con hijos mayoritariamente) el seguir apostando por la empresa por obtener un valor añadido que por desgracia difícilmente lo pueden tener en otros puestos de trabajo con mayor rigidez horaria.

En ese estudio, hemos analizado que mediante la implantación de las TIC, 23 socios, con dispersión geográfica, estamos realizando una gestión *online* y en remoto que nos permite dar respuesta eficaz sin ampliar nuestro personal de estructura, recibiendo el cliente final la atención inmediata y calidad requerida, todo ello aplicando horarios inteligentes a los nuevos tiempos sin perjuicio de la necesaria conciliación como personas que siempre hemos buscado.

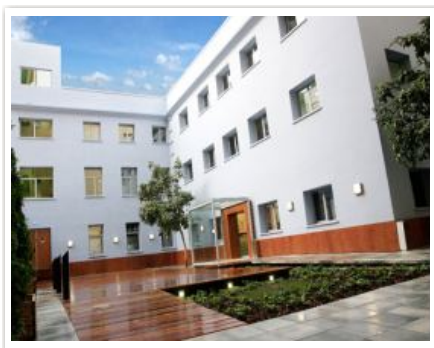
Grupo 17

Corporación Preventiva

El futuro: propuestas y orientaciones

Desde nuestra perspectiva de actividad que previene la salud laboral Grupo 17 Corporación Preventiva apuesta por la implementación de las TIC que faciliten la flexibilidad horaria sin minimizar la producción y sobre todo la atención al cliente con la mayor garantía. Entendemos que la inversión en nuevas tecnologías es vital, así como la formación del personal en el uso y óptima utilización de las mismas, pues sustituye grandes pérdidas de tiempo y costes (infraestructuras, gastos de desplazamiento, etc.).

Estamos en el siglo XXI y debemos hacer entre todos un esfuerzo para el cambio necesario hace tiempo y posicionarnos en esta materia a nivel europeo sin perder nuestra idiosincrasia por ello.





Reale
SEGUROS



D. José Ramón López Fernández

Director General de Reale



En Reale tenemos plena conciencia de la importancia de las personas en la organización y por ello hemos puesto un interés especial en lograr que las políticas de recursos humanos vayan dirigidas a lograr unas condiciones laborales óptimas con medidas de conciliación, igualdad, formación y desarrollo de las personas.

Este compromiso con las personas nace de nuestra propia identidad, del carácter mutualista de Reale que, desde hace casi 200 años, trabaja en la protección de lo que más importa.

La satisfacción del empleado es para nosotros uno de los valores fundamentales que inspiran todas nuestras actividades. Y hemos dado al tiempo un protagonismo especial para potenciar la conciliación, un factor distintivo de nuestra política de RR. HH. y una ventaja competitiva en la atracción, fidelización y motivación de nuestros empleados.

En Reale hemos establecido una política de flexibilidad laboral enfocada a favorecer dicha conciliación de la vida personal y laboral. Las medidas se encuentran estructuradas en diferentes bloques, dependiendo de las necesidades del empleado. Además de las que afectan a toda la plantilla, como puede ser la flexibilidad en la entrada y la salida del puesto de trabajo, también existen medidas que apoyan aquellas situaciones excepcionales en la vida de las personas. Las últimas, que nacen de una necesidad cada vez mayor en la sociedad de hoy día, son las medidas que ha incorporado el nuevo convenio colectivo y que van dirigidas a aquellos empleados con familiares dependientes a su cargo, en función de sus circunstancias. Este

nuevo avance en materia de conciliación afecta a la jornada y horario, con reducciones, flexibilidad y permisos, pero también incluye ayudas económicas o la excepción de movilidad geográfica.

Todo ello nos ha valido diferentes reconocimientos como son el distintivo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) con el sello B+, que otorga la Fundación Másfamilia, y que califica a Reale como empresa proactiva en la puesta en marcha e implementación de medidas de conciliación; la renovación del distintivo de Igualdad en la Empresa, que concede el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad; o el premio internacional Famiglia Lavoro.

Además, este año, Reale ha entrado por primera vez en la lista Best Workplaces España 2013. Este reconocimiento tiene una especial importancia ya que surge de la opinión de nuestro propio equipo humano, que ha decidido que somos una de las 50 empresas españolas mejores para trabajar.

Reale

¿Qué es Reale?

Reale es la compañía aseguradora. Nuestros valores nos definen y diferencian: son los principios que regulan cómo nos comportamos y nos relacionamos...

- Con nuestros empleados y mediadores.
- Con nuestros clientes.
- Con la sociedad.

ÉTICA

Todas las actuaciones de la empresa, tanto hacia el interior como hacia el exterior, siguen criterios de honestidad, transparencia y rigor en la gestión.

PERSONAS

Reconocemos el valor, la contribución y el desarrollo de las personas tanto

en el orden personal y familiar como en el profesional, por lo que promovemos relaciones y espacios de confianza basados en el compromiso y la fidelidad recíprocos.

CLIENTES

Sostenemos una relación cercana, personalizada y flexible con nuestros clientes, que encuentran en la oferta de productos y servicios de Reale y en el trato y la respuesta de sus profesionales, la mejor solución para la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

RESULTADOS

Aseguramos la estabilidad y continuidad de la empresa. Los resultados sostenibles constituyen la medida de nuestra eficiencia y por eso son para nosotros una exigencia permanente.

INNOVACIÓN

Adoptamos una actitud de innovación y creatividad para anticiparnos, como profesionales y como organización, a los cambios y a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado y del negocio asegurador.

Reale Seguros cuenta con una plantilla de 900 trabajadores repartidos por todo el territorio nacional.

El colectivo de mujeres representa un 41 % del total de la plantilla.

- 1.568.000 asegurados en toda España.
- 2.284.298 pólizas.
- 55 sucursales.
- 334 agencias Reale.
- Más de 3.400 mediadores.

Reale

Radiografía del sector

El año 2012 se ha caracterizado por la prolongación de la crisis económica, acompañado por un entorno de dudas constantes sobre la capacidad de la economía española de hacer frente a su propio déficit, que ha llevado a una etapa de fuerte contracción del gasto público. Este panorama ha afectado significativamente al sector asegurador debido al importante deterioro que ha sufrido la renta media por hogar. En este entorno, el sector asegurado ha resistido el envite y ha mantenido sobre todo altos índices de solvencia, que le proporcionan una solidez y robustez financiera muy importante, incluso en un mercado turbulento como es el de la zona Euro.

Quizás, a diferencia de otros actores del sector financiero, el sector asegurador ha mantenido su oasis de seguridad gracias a las políticas de diversificación y prudencia en las de inversiones, lo que ha provocado que haya obtenido unos resultados positivos.

Dentro de este sector, Reale Seguros se encuentra en una posición privilegiada y cuenta con un margen de solvencia de los más altos del mercado, cerca del 354 %, con un superávit de 285 millones sobre la cuantía mínima exigida. Este dato unido a un buen ratio combinado y un aumento del patrimonio neto, refuerzan su posición como una de las compañías más estables, solventes y sólidas del sector.

Pero Reale sigue siendo una compañía que se preocupa de las personas. En la actualidad da empleo a 922 trabajadores y cuenta con uno de los mejores convenios, el último acuerdo firmado en 2012, que ha introducido medidas de ayuda a la dependencia pioneras en el sector asegurador. Asimismo, quiere seguir siendo la compañía de referencia por su cercanía a sus mediadores y a sus clientes, y para ello, para dar servicio a sus 1.568.086 clientes, a sus 338 agencias Reale y a sus 3.435 corredores activos, la compañía cuenta con 55 sucursales (una más que en 2011).

Medidas y flexibilización de los horarios

*D. Alfredo Núñez
Director de Recursos Humanos
Reale*



En Reale nos gusta ser concretos y precisos, de ahí que nuestras medidas en aras de mejorar la productividad y en apoyo a la conciliación personal, familiar y profesional se concretan en las siguientes:

Flexibilidad temporal y espacial

- Flexibilidad horaria de entrada y salida de dos horas **y horarios de invierno y de verano distintos.**
- Jornada intensiva de 4 meses coincidiendo con el periodo de verano.
- Horario de salida adelantado para el día de fiesta local de cada centro.
- **Flexibilidad horaria para los colectivos especiales: los empleados en tratamiento oncológico podrán solicitar mientras dure el mismo una reducción de su jornada laboral sin reducción de salario.**
- Día de festividad del seguro acumulable a vacaciones.
- Días 24 y 31 de diciembre festivos.
- **Posibilidad en función de las necesidades organizativas de disfrutar de las vacaciones anuales de manera continuada para los empleados que no son españoles.**
- **Reducción de jornada, con reducción proporcional del salario, para los empleados que por razones de guarda legal tengan a su cuidado a su cónyuge, pareja de hecho o familiar hasta el primer**

grado de consanguinidad o afinidad.

- Cambios de horario por cuidado de familiares.
- **Reducción de jornada para los empleados que convivan con personas en estado de dependencia.**
- Disfrute de 3 días recuperables al año por asuntos propios.
- Disfrute de 2 a 4 días naturales por traslado de domicilio habitual.
- Excedencia de 1 año por formación o voluntariados.
- **Excedencia de 2 años para el cuidado de un familiar que no puede valerse por sí mismo.**
- **Excedencia voluntaria de 4 a 5 meses para los empleados con al menos 1 año de antigüedad.**
- **Suspensión de contrato de 3 meses y flexibilidad horaria para las víctimas de violencia de género y de terrorismo.**
- **Tiempo necesario para el cumplimiento inexcusable de deberes públicos o sindicales.**
- **Excepción a la movilidad geográfica para los empleados que tienen a su cargo una persona en estado de dependencia.**
- Reuniones por videoconferencia y teleconferencias.

Apoyo a la familia

- **Jornada laboral de 8:00 a 15:00 horas por cuidado de hijo menor de 5 años sin reducción de salario.**
- Jornada intensiva de 8:00 a 15:00 horas a partir de la semana 35 de gestación.
- Permiso retribuido de dos semanas anteriores al alumbramiento.
- 3-5 días laborables por nacimiento de hijo.
- 60 días de permiso no retribuido en caso de adopción internacional.
- 3 días naturales en caso de acogimiento y adopción y 5 días naturales si se produce fuera del lugar de residencia del empleado.
- **Ausencia con recuperación de horas dentro de un máximo de 3 meses para la asistencia médica en tratamientos de fertilidad y reproducción asistida.**
- **1 hora de permiso diario en el caso de nacimiento de hijos prematuros.**

- **Recuperación en un plazo máximo de 3 meses para recuperar las horas perdidas para acompañar a visitas médicas a hijos, hijos de cónyuge o pareja de hecho, o ascendientes y la asistencia médica en tratamientos de fertilidad y reproducción asistida.**
- Permiso de hasta un mes no retribuido una vez finalizado el permiso de paternidad.
- Abandono del puesto de trabajo por emergencias de hijos/as.
- Abandono del puesto de trabajo por emergencias familiares.
- **Reducción de jornada de 2 horas, con disminución proporcional del salario, para los empleados que tengan hijos que deban permanecer hospitalizados causa tras el parto.**
- Reducción de jornada desde una hora, hasta la mitad de la jornada, con la disminución proporcional de salario por cuidado de hijos en caso de cáncer o enfermedad grave.
- **Disfrute del periodo vacacional de forma continuada a la suspensión del contrato por maternidad o paternidad y/o al permiso por lactancia.**
- Excedencia de 3 años con reserva de puesto por cuidado de hijo y de personas en estado de dependencia.
- **Permisos para las gestiones administrativas, o para el acompañamiento a visitas y pruebas médicas para los empleados que tienen a su cuidado a una persona en estado de dependencia.**
- Reducción de jornada desde una hora hasta la mitad de la jornada con la disminución proporcional de salario, por cuidado de personas con discapacidad.
- Complemento 100 % del salario en caso de baja.
- **Reducción de jornada por guarda legal de cónyuge, pareja de hecho o familiar hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad con reducción de salarios.**
- **Ayuda de estudios para hijos de empleados (300 € anuales para el Segundo Ciclo de Educación Infantil y 500 € anuales para los cursos de Formación Profesional de Grado Superior y estudios universitarios).**
- Ayuda de 800 € para la guardería.
- Ayuda de 250 € por nacimiento de un hijo.

- Canastilla por nacimiento de un hijo.
- **Ayudas anuales de hasta 3.000 € por hijo discapacitado.**
- **Ayudas anuales para los empleados que cuidan a una persona en estado de dependencia y eso incluso si vive fuera del domicilio familiar.**
- **Campamentos urbanos de verano para hijos de empleados.**
- **Fiesta infantil en Navidad.**
- Concurso de felicitaciones navideñas para hijos de empleados.
- **4-6 días naturales por enfermedad grave del cónyuge, pareja de hecho o familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad del empleado Este plazo puede alargarse hasta 30 días naturales no retribuidos en caso de mantenimiento de la necesidad de atención a dicho familiar.**
- 4-6 días naturales por fallecimiento del cónyuge, pareja de hecho o familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad del empleado.
- **15 días naturales remunerados para el matrimonio del empleado, para la inscripción en el registro como pareja de hecho.**
- 1 a 3 días naturales por matrimonio de hermanos, hijos, padre y madre del empleado o del cónyuge o pareja de hecho.
- **1 día natural para el nacimiento del nieto.**
- Licencia por mudanza.
- Deducciones en las pólizas de seguros a empleados y familiares.

Reale

¿Cómo lo hace Reale?

Su impacto en términos de productividad

La satisfacción del empleado, para nosotros, es un factor clave en la relación de responsabilidad recíproca que debe haber entre empresa y empleado. En este sentido, hemos hecho de la conciliación un factor distintivo de nuestra política de RR. HH. y una ventaja competitiva en la atracción, fidelización y motivación de nuestros empleados.

Desde 2008, venimos trabajando en medidas de mejora de condiciones laborales tendentes a favorecer la conciliación entre la vida personal y la laboral, que nos han hecho acreedores de numerosas distinciones (certificado “efr” B+, Distintivo de Igualdad, Premio internacional Familia-Lavoro, Premio a la Racionalización de Horarios 2012, etc.). En 2012, con motivo de la firma del nuevo convenio colectivo, hemos abordado además novedosas medidas de conciliación dirigidas a empleados con familiares dependientes a su cargo, que suponen un hito sin precedentes en este aspecto en el panorama empresarial español.

Por supuesto, todo ello, acompañado de las adecuadas políticas de compensación, formación-desarrollo adecuadas para atraer, fidelizar y motivar a todos los que formamos parte de Reale.

¿Qué nos ha permitido esta sistematización?

En 2008, Reale toma la decisión de integrar todas las medidas de mejora en el modelo de la Fundación Másfamilia que nos ha permitido desarrollar un proceso dinámico de gestión y de mejora continua, en el que a través de distintas fases, hemos avanzando en la consecución de este cambio cultural, situando a Reale Seguros en uno de los niveles más altos de nuestro sector.

Además, esta sistematización nos ha permitido lograr tres objetivos que nos marcamos desde el comienzo: estructurar las medidas, medir su impacto, y potenciar la comunicación directa de todas las medidas. Para ello, se ha puesto en marcha un buzón específico de atención al empleado, que garantiza la confidencialidad de dichas comunicaciones, y se ha creado un comité de efr cuyas función principal es el seguimiento de la implantación y uso de las medidas implantadas.

A lo largo de estos años hemos conseguido un mayor reconocimiento por parte de los empleados y una mejora en el compromiso, la satisfacción y el orgullo de pertenencia. Este reconocimiento interno ha tenido su reflejo en las diferentes encuestas de clima que hemos realizado en los últimos años.

Por otra parte, también hemos recibido un reconocimiento externo a través

de distintas distinciones que premian el esfuerzo y el impulso que, desde la propia dirección, se ha imprimido para sacar adelante un conjunto de medidas que cuentan con el consenso de todos los ámbitos en la empresa.

En cuanto al impacto en la productividad, el resultado de las encuestas de clima laboral nos anima a seguir trabajando en esta línea.

La valoración de las medidas por parte de nuestros empleados es muy alta, las medidas referentes a flexibilidad de horarios tienen gran valor para los empleados de Reale Seguros.

Otros indicadores que nos ofrecen datos para confirmar la satisfacción, son:

La baja rotación de empleados. La coyuntura económica nos puede hacer pensar que responde a la baja actividad del mercado laboral, lo cierto es que contamos con una antigüedad media en la empresa de 16 años, lo que indica que incluso en tiempos de bonanza económica, más favorecedores de cambios, nuestros empleados prefieren trabajar con nosotros.

En los últimos años las contrataciones se han reducido, pero lo más importante para Reale Seguros tiene que ver con el mantenimiento del empleo, objetivo que hemos logrado a pesar de la crisis que atravesamos con una plantilla media de 900 empleados.

La racionalización de horarios favorece la disminución del absentismo. Nuestras cifras, por debajo de las del sector (Índices ICEA), nos posicionan como una compañía en la que podemos hablar de un uso de medidas de conciliación corresponsable. Sin la colaboración en este sentido de todos nuestros empleados, no tendría sentido trabajar en esta línea.

Remitiéndonos una vez más a las encuestas de clima, podemos afirmar que la implantación de las medidas mejora el orgullo de pertenencia de los empleados, la fidelidad y, en definitiva, la productividad.

El futuro: propuestas y orientaciones

En Reale sabemos que las **Personas** son nuestro principal y más poderoso activo, y fruto de reconocer a nuestro equipo humano como un valor clave nos esforzamos cada día por crear un clima que propicie tanto el desarrollo laboral como el personal.

En el caso concreto de Reale, el valor de nuestro capital humano va más allá y se convierte en un **eje fundamental**, ya que uno de nuestros objetivos estratégicos consiste en *“disponer de un equipo humano motivado y comprometido con la cultura Reale, cualificado y competitivo...”*

En Reale entendemos este **Compromiso** como un **sentimiento** recíproco entre empresa-empleado. Por ello, trabajamos para lograr ese compromiso mutuo, apoyando y facilitando el desarrollo profesional y personal, ofreciéndoles las mejores condiciones para que tanto empresa como empleado ofrezcan lo mejor de sí mismos.

Nuestro modelo de gestión, que fomenta el **equilibrio entre empresa, trabajo y familia**, es una muestra más del firme compromiso que la compañía mantiene con la conciliación, una realidad que forma parte de nuestro ADN, en la que creemos cada día como una clara apuesta de futuro.

En Reale sabemos que nuestra sociedad es cada vez más compleja, y las necesidades de cada uno de nuestros empleados pueden ser muy diferentes. Por ello, **con el objetivo** de permitir a nuestro equipo humano asumir de una manera plenamente satisfactoria sus responsabilidades laborales, personales y familiares, **Reale cuenta con el abanico de medidas de conciliación más extenso del sector asegurador.**

Al margen de las **diferentes ayudas y beneficios sociales** que ofrece la compañía, Reale dispone de **una política de racionalización de horarios muy diversa**, que tiene como objetivo dar cobertura a las necesidades de los diferentes colectivos que forman la organización. Este compromiso de

Reale hacia todas las personas que componen la organización, es una muestra más de que la Responsabilidad Social no solo es parte de nuestra identidad, sino también de los principios éticos que inspiran todas nuestras actividades.

La implantación de políticas y medidas de conciliación son altamente valoradas por todo el equipo humano de Reale, lo que nos motiva a seguir trabajando en la misma línea de conciliación, igualdad y respeto que hemos venido manteniendo hasta ahora, para que entre todos consigamos que Reale sea una empresa cada día mejor.



D. Ángel Largo

Socio-Director de Grupo Solutio



Desde que en 1998 fundé la primera empresa que luego formó parte de lo que hoy se conoce como Grupo Solutio, siempre he tenido en cuenta que las personas son la clave para el éxito de las compañías. Como empleado que he sido siempre, he diferenciado entre aquellos jefes que se preocupaban de verdad por la persona y aquellos otros que buscaban el resultado por encima de todo, sin pensar para nada en las personas. El que las personas puedan desarrollar su trabajo en un entorno que les permita tener el mayor número de facilidades posibles, es la llave para la obtención de mejores resultados debido a la satisfacción del colaborador.

En Grupo Solutio nos hemos preocupado por las personas y así lo manifestamos en los valores que mantenemos desde el principio y que explicitamos en nuestra web:

<http://www.gruposolutio.com/solutio/live/compania/valores-solutio.html>

Lo que empezó como una aventura de dos personas hoy es un grupo empresarial con más de 250 empleados que desarrolla sus servicios a nivel nacional e internacional.

La imagen de la compañía nos brinda la oportunidad de que muchas personas quieran trabajar en Grupo Solutio, y que algunos de nuestros antiguos trabajadores hoy sean clientes o colaboradores de nuestras empresas.

El gran éxito radica en la relación con las personas. Los ratios de rotación de personal y absentismo son de los más bajos del sector en cada línea de negocio.

Las personas tienen derecho a que el trabajo sea un medio para poder realizar su vida, y que el trabajo no se transforme en su vida.

Grupo Solutio

¿Qué es Grupo Solutio?

Grupo Solutio es una empresa que agrupa diferentes líneas de negocio.

Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones:

- Outsourcing de Proyectos de IT.
- Proyectos de I + D.
- Mantenimiento de Sistemas.
- Soporte Técnico.
- Redes y Comunicaciones.
- Análisis y Programación.
- Consultoría.
- Adaptación a la LOPD / LSSI.

Servicios de Consultoría de Recursos Humanos y Organización:

- Selección de Personal.
- Proyectos de Recursos Humanos y Organización (llave en mano).
- Consultoría de Recursos Humanos y Estrategia.
- Talleres de Habilidades personales y Equipo.
- Formación.
- Outplacement.

Por lo que respecta a su ámbito territorial, desarrollamos proyectos en todo el territorio nacional y, además, proyectos en la Unión Europea.

Tenemos diversas delegaciones territoriales:

- Sevilla.
- Barcelona.
- Madrid.

Nuestro nivel de facturación en 2012 ha sido de 10 millones de euros, representando un crecimiento respecto al año anterior de un 11,3 %.

En cuanto a datos que considero de interés con respecto a los trabajadores:

- 43 % mujeres / 57 % hombres.
- 92 % titulados universitarios / 8 % otras titulaciones.
- Rotación de personal año 2012: 4,3 %.
- Crecimiento plantilla año 2012: 9,1 %.
- Datos de siniestralidad: 0 accidentes en año 2012.
- Datos de absentismo: 1,3 %.

Grupo Solutio

Radiografía del sector

Al tener diversos ámbitos, sí me gustaría diferenciarlos para ver cómo se hallan y puedan conocerlos mejor.

Sector Tecnología

Es uno de los sectores que está tirando de la economía española en los últimos años. La inversión en IT y en proyectos de I + D han supuesto que muchas de las empresas utilicen la tecnología como algo estratégico

El acceso a la tecnología y las telecomunicaciones de las pymes, que suponen el mayor volumen de tejido empresarial español, ha significado un aumento de la competitividad de las empresas españolas. El 98,6 % de las empresas españolas con más de 10 empleados utilizan ordenadores y dispositivos electrónicos para su actividad.

El uso de Internet en España supera el 68 % de la población, lo que supone 21 millones de usuarios.

El denominado sector TIC supone un 3,3 % del PIB de España (datos año 2011) y es uno de los sectores que prevé más crecimiento en los próximos años, pasándose a ser el segundo en importancia en el año 2025.

Sector Recursos Humanos

Los recursos humanos han tenido una evolución durante los últimos 25 años, pasándose a ser gestión de personas relacionado con retribución y contratación a formar parte de la estrategia de la compañía.

Las organizaciones basan su estrategia en el desarrollo de las personas. Compañías del IBEX 35 tienen políticas de recursos humanos orientadas al incremento de la satisfacción de los empleados.

Los datos de este sector son muy diversos, ya que integran a compañías como consultoras, ETT, asesores, abogados...

Son muchas las profesiones que se integran alrededor de los recursos humanos.

No debemos olvidar que muchos de los *best seller* que se han editado en los últimos tiempos están relacionados con el desarrollo del ser humano, tanto en el área personal como en la profesional.

Casi todas las grandes compañías tienen departamentos de recursos humanos que participan de la estrategia y dirección de la empresa.



Medidas y flexibilización de los horarios

En Solutio se han establecido medidas para la conciliación, racionalización y flexibilización de horarios según los colectivos de personas. Estas medidas se han adaptado al puesto de trabajo y a las condiciones del servicio y las tareas prestadas por cada persona.

La evolución de estas medidas durante los últimos 15 años ha sido acorde a las circunstancias cambiantes del mercado y de las condiciones de prestación de los servicios. La evolución que ha permitido optimizar las medidas es constante, siendo una máxima de Solutio integrar nuevas medidas así como adaptar las ya existentes a las nuevas circunstancias.

Las medidas son las siguientes:

- **Horario de comida de una hora:** Lo que empezó en el año 1998 como dos horas destinadas a comer al mediodía ha evolucionado a 1 hora diaria. Además, se ha habilitado una zona de comedor donde los trabajadores pueden traer su comida, así como máquina de *vending* para los que no les ha dado tiempo a gestionar su almuerzo. Una evolución de esto se dio en el año 2012 cuando se habilitó una zona de descanso para después de la comida, al lado de la zona de comedor. Esta zona de descanso son unos sillones y butacas donde la persona puede descansar. La experiencia nos muestra que se destinan unos 40-45 minutos a la comida, dejándose unos 10-15 minutos al descanso y reposo.
- **Jornada hasta las 18:00 horas en oficinas:** Aunque muchos de los trabajadores de Solutio están destinados a proyectos en múltiples centros de trabajo repartidos por toda España, los trabajadores de oficinas de Solutio tienen una jornada hasta las 18:00 horas. Esta jornada es reducida los viernes. Esto permite que las personas puedan estar en su hogar entre las 18:30 y las 19:00 horas, pudiendo dedicar tiempo a sus tareas familiares, ocio o cualquier otra actividad que quieran.

- **Implantación de jornadas reducidas de trabajo:** Esta medida contempla la posibilidad de reducir el horario de trabajo frente a la retribución económica. Hasta el momento solo ha sido contemplado por las madres, aunque se ofrece la posibilidad a cualquier empleado de acogerse. La novedad de esta medida es que es el trabajador quien decide cómo redistribuye su jornada, comprometiéndose a un número de horas semanales y repartiéndola a lo largo de la semana. Además, existe el compromiso de permanecer en el puesto de trabajo en algún horario donde se requiera estar por la tarea a desempeñar.
- **Jornada intensiva durante los meses de julio y agosto:** Solamente en oficinas centrales, ante la imposibilidad de hacerlo con trabajadores que realizan su actividad en casa de nuestros clientes, los cuales se adhieren a los horarios destinados en cada centro de trabajo, siendo algunos incluso más beneficiosos ya que comienzan la jornada intensiva antes. A partir del 1 de julio el horario intensivo es de 8:00 a 15:00 horas, sin parada para comer. Eso supone que las personas pueden llegar a su casa a comer y disponen de toda la tarde para dedicarlo a sus actividades personales (ocio, familia...). Además la subida de la temperatura durante esos meses hace que la actividad se desarrolle mejor durante la mañana, que por la tarde, teniendo en cuenta la pesadez y somnolencia que junto al calor nos produce.
- **Flexibilidad de entrada y salida del puesto de trabajo:** Desde hace ya tiempo en Solutio observamos que el “reloj de fichar” solo gestionaba conflictos con los responsables y malestar del trabajador. Después de un estudio de clima realizado, los resultados llevaron a la conclusión que el trabajador quería mayor flexibilidad para poder salir y entrar del centro de trabajo. La diversidad de colectivos y circunstancias nos pintan un panorama muy variado de posibilidades, desde la persona que tiene que dejar a los niños en el colegio, hasta las personas que les gusta hacer deporte después del trabajo o antes del trabajo. El resultado de preguntar a las personas fueron medidas flexibilizadoras donde las personas se organizan sus tareas en función de sus responsabilidades, y no en función del horario. Nadie controla los horarios de entrada y salida, existiendo una comunicación con los responsables donde

se facilita la información sobre el estado de sus tareas frente a las salidas o entradas del trabajo. Circunstancias como una huelga de transporte, una manifestación, un accidente o cualquier asunto que pueda hacer retrasar al empleado de su puesto de trabajo no trae consigo que la persona venga corriendo o apurada para “no llegar tarde”. En Solutio acuñamos el término de **libertad responsable** donde las personas se responsabilizan del desempeño de sus tareas con libertad para su ejecución.

- **Horas libres para asuntos personales:** A cualquiera nos puede surgir un imprevisto o una gestión que hace necesario coger tiempo del horario de trabajo, sin la necesidad de coger un día de vacaciones. Estas horas que pueden suponer ausentarse durante un tiempo inferior a media jornada del puesto de trabajo se consideran en Solutio “horas para asuntos personales”. Otra modalidad diferente pero relacionada con esto es cuando existe una preocupación por parte de la persona sobre un hecho reciente. Lo hemos llamado: “Vete a casa si lo necesitas”. Los responsables de cada área deben ser conscientes de que si algo preocupa a una persona es mejor que lo solucione, para así poder estar concentrado en su trabajo. Algunos ejemplos son la enfermedad de un familiar, su ingreso en un hospital, un accidente casero, una urgencia con una amistad... En Solutio pensamos que una persona tiene prioridades, y “atarle” a un horario o funciones por encima de una preocupación hace que su rendimiento sea casi inexistente.
- **Puentes “laborables” sin que compute vacaciones:** Sería imposible que esta medida se aplicara a todos los trabajadores a la vez, por lo que se ideó una fórmula mediante la cual cada departamento se organizaba para dejar siempre a una persona de manera que se turnaban un puente sí y otro no. En el caso de que los puentes fueran impares se veía la mejor manera para que hubiera el máximo de beneficiados.
- **Vacaciones a la carta:** La organización del trabajo y las tareas diarias también tienen que ver con la organización de las vacaciones. En cada departamento existen fechas que son ineludibles de presencia por los compromisos adquiridos. Teniendo esto claro y ejerciendo el valor de

“libertad responsable” dejamos que cada uno organice sus vacaciones en función de sus necesidades. Con eso evitamos conflictos entre compañeros, malestar por no poder coincidir (si se quiere) con la pareja, o poder organizar el turno con los hijos.

- **Finalización de reuniones fuera de la oficina:** Cuando alguien tiene una reunión fuera de la oficina que hace que la vuelta sea para estar poco tiempo en la misma (una hora o menos), se “libera” a esa persona de volver a pasar por la oficina, facilitando el teletrabajo y pudiendo gestionar ese tiempo a nivel personal.
- **Teletrabajo:** La gran mayoría de nuestros trabajadores utilizan herramientas de teletrabajo. Ordenadores portátiles, dispositivos móviles, etc. sirven para que puedan conectarse a nuestros servidores siempre que lo necesiten. La facilidad del teletrabajo, como inversión tecnológica, permite ahorrar desplazamientos, poder tener tiempos de respuesta inmediatos y poder estar trabajando fuera de la oficina sin necesidad de estar presentes. Ante una circunstancia como una enfermedad que pueda suponer contagio al resto (gripe, varicela...), invitamos a la persona a que trabaje desde casa hasta que esté totalmente recuperado.
- **Trabajo por objetivos:** La gran mayoría de los empleados tienen fijados unos objetivos de su puesto de trabajo y de sus tareas, que marcan su forma de organizarse su tiempo de trabajo. El trabajo por objetivos lleva asimilado una libertad para organizarse su trabajo en el cumplimiento de dichos objetivos. La “libertad responsable” junto a la revisión de objetivos, siendo estos tangibles y alcanzables, hace que las personas no estén supeditadas a un control horario.

¿Cómo lo hace Grupo Solutio?

Su impacto en términos de productividad

Las medidas que se fueron implantando poco a poco fueron consensuadas con los empleados y mejoradas con el tiempo. Metodológicamente se organizaron una serie de pasos para llegar a las conclusiones y mejoras.

- **Política de acogida:** Cada vez que una persona se incorpora a la organización tiene una reunión de acogida con el que será su responsable directo y con el máximo responsable de la compañía. En esas reuniones se le comunican los valores de la compañía y lo que se espera de la persona en el puesto de trabajo, se trazan los objetivos generales y se especifica la metodología de trabajo.
- **Estudio de clima laboral:** Se consultó a los trabajadores sobre las medidas de conciliación y flexibilización que proponían para poder acometer mejor su trabajo. El estudio fue ponderado por el departamento de Recursos Humanos que sacó las conclusiones definitivas. Estas conclusiones fueron expuestas a los trabajadores que dieron forma a las medidas antes mencionadas.
- **Buzón de sugerencias:** Sin que suponga un soporte físico, que también lo hubo, el “Buzón de sugerencias” supone una propuesta permanente sobre mejoras en la organización a disposición de los empleados. Culturalmente, se propone a todas las personas que se incorporen a la compañía que propongan cualquier tipo de mejora a nivel procedimental o relacionado con la actividad de la compañía. Gracias a la sugerencia de los empleados se ha conseguido mejorar procedimientos, abrir nuevas líneas de negocio, detectar oportunidades y avanzar en la calidad de los servicios. En cuanto a la conciliación y flexibilización, ha servido para nuevas propuestas y mejoras de las medidas tomadas. En este ambiente se ha podido aumentar la satisfacción del empleado ya que se ha sentido participe de las decisiones tomadas.

- **Sensibilización de los coordinadores de equipos:** Algunos de los responsables de equipos en Solutio llevan toda la vida con nosotros. Es decir, han podido adquirir y participar de la cultura de compañía desde el principio. Los nuevos responsables que son reclutados de otras compañías vienen con unos hábitos adquiridos y una forma de trabajo adaptada a sus anteriores experiencias. En Solutio les pedimos que se adapten a nuestra filosofía y valores y que participen de ellos. Para ello, apoyado por la Dirección General, se realizan jornadas de sensibilización con los responsables basadas en el trato que tienen que dar a sus colaboradores, con el objetivo de conseguir el mayor rendimiento y los mejores resultados para su área. Se forma a las personas encargadas de dirigir a otros para que puedan ponerse en el lugar de sus colaboradores y prediquen con el ejemplo.
- **Asistencia a eventos de conciliación y flexibilización:** Tanto la Dirección General como los Mandos Intermedios acuden periódicamente a eventos o jornadas relacionadas con la conciliación y la productividad. En estos eventos surgen nuevas iniciativas, gracias a la experiencia en otras compañías, que pueden nutrir de mejoras en el aspecto organizativo. Las jornadas organizadas por ARHOE han servido de gran ayuda para poder implantar medidas de mejora y nuevas posibilidades para la racionalización de horarios, siempre ligado a la productividad y resultados.

Medir el impacto en términos de productividad de las medidas relacionadas con la racionalización, conciliación y flexibilidad tiene dos formas de hacerlo: aspectos intangibles y tangibles. En la medida de lo posible hay que tener datos tangibles sobre la eficacia de las medidas tomadas, aunque los intangibles adquieren una gran importancia ya que sobre eso se construye la estabilidad de unas compañías. Solutio lleva en el mercado más de 15 años y eso también es gracias a los valores y medidas a favor de que las personas que trabajan en nuestra compañía lo hagan de la manera más satisfactoria posible.

Aspectos tangibles

- **Índice de rotación inferior al sector:** Sobre todo en el sector de las

tecnologías, donde el índice de rotación del sector siempre ha estado por encima del 12 %, y que en épocas de mayor actividad del sector llegó a estar cercano al 40 %, Solutio siempre ha tenido un índice de rotación inferior al 6 %. Entendemos la rotación como las bajas no deseadas de trabajadores que abandonan la compañía. En oficinas centrales y delegaciones la rotación es muchísimo menor, no llegando al 1 %, y siendo algún año, como en el 2012, del 0 %. La antigüedad de nuestros trabajadores que trabajan en oficinas es de una media del 8 %, y varias personas llevan con nosotros desde el inicio de la primera compañía, en 1998. El personal adscrito a proyectos en el cliente dispone de algunas de las ventajas de las medidas de racionalización y flexibilidad, aunque no de todas, destacando el teletrabajo.

- **Consecución de objetivos:** Aunque no ocurre en todos los puestos, la retribución por objetivos y por productividad ha servido para que las personas consigan los resultados esperados por la compañía, sin depender de tener unas horas de presentismo en el puesto de trabajo, pudiendo tener una satisfacción, tanto empresa como trabajador, al poder equilibrar el tiempo profesional y personal. La consecución de mayor número de personas que consiguen objetivos, ligado a la evaluación de las personas donde manifiestan estar satisfechos con las medidas de conciliación, tiene una correlación que no puede escaparse. Los resultados de la compañía han mejorado, de tal manera que Solutio lleva un crecimiento positivo creciente durante toda su trayectoria profesional, siendo el crecimiento medio en los últimos 5 años de un 10 %.
- **Antiguos trabajadores / Nuevos clientes:** El reflejo de que el poso que deja Solutio está siendo bueno y con una imagen de lugar donde se ha realizado el trabajo satisfactoriamente, viene reflejado en que algunos de nuestros clientes son antiguos trabajadores que han pasado por nuestra organización. Destaca de estas personas el “buen recuerdo” que se llevan de nuestra empresa, que hace que deseen colaborar cuando están en otra organización y sus circunstancias se lo permiten.

- **Menor gasto energético:** La comparativa con los años en los que el horario de oficina era hasta las 19:00 horas es un sensible ahorro energético debido a tener las instalaciones con menor gasto una hora diaria. Además la ampliación de la jornada de verano en julio y agosto, frente a la de solamente en agosto de hace ya algunos años, supone un mayor ahorro energético, ya que el gasto en aire acondicionado disminuye notablemente.
- **Disminución de bajas por IT y siniestralidad:** Según se fueron incorporando las medidas de racionalización a la compañía, los datos por baja en situación de IT y siniestralidad fueron decreciendo notablemente. A destacar la medida de facilitar que las personas con enfermedad contagiosa para el personal (constipados, gripes, catarros...) puedan desarrollar su actividad desde su casa hasta que estén totalmente recuperados, lo que ha supuesto que el “resto de la oficina” no caiga enfermo.

Aspectos intangibles

- **Mayor nivel de compromiso y orgullo de pertenencia:** En las evaluaciones realizadas a las personas que trabajan en Solutio el índice de compromiso manifestado por ellas ha dado un nivel alto. Se ha destacado que las medidas de racionalización influyen en el compromiso con la organización. El orgullo de pertenencia a nuestra organización viene reflejada en las conversaciones que tienen nuestros colaboradores fuera de la oficina.
- **Mejor ambiente laboral:** Este dato, contrastado también en los procesos de evaluación personal, ha sido destacado también en el seguimiento de las nuevas incorporaciones en la organización, realizadas durante el primer mes, al trimestre, al semestre y al final del año, donde destacan este aspecto. También ha salido en las entrevistas de salida que realizamos con las personas que abandonan la organización.
- **Incremento de la motivación:** Es otro de los índices a destacar en las evaluaciones de las personas. Su nivel de motivación suele ser alto,

estando relacionado con el compromiso. Esto influye directamente en el cumplimiento de las tareas y de los objetivos.

- **Mejora del rendimiento:** El rendimiento objetivo y subjetivo de las personas se ve mejorado debido a que su equilibrio personal es mejor y su tiempo para el descanso ha aumentado según se han ido implantado las medidas. Los signos de agotamiento que percibíamos cuando la jornada era más amplia o el periodo de comida era de dos horas, reflejados en un menor nivel de productividad, sobre todo en la jornada de tarde, contrastan con las señales de descanso y bienestar que nos transmiten nuestros colaboradores.
- **Mayor satisfacción personal:** Medidas como las “vacaciones a la carta”, donde el trabajador puede elegir cuándo se va de vacaciones, y así hacerlo coincidir con sus preferencias personales, incluyendo su compatibilidad con pareja o familia, son altamente valoradas.

Grupo Solutio

El futuro: propuestas y orientaciones

Todavía nos queda mucho por hacer y mejorar. El perfeccionamiento de las medidas y la inclusión de medidas adicionales servirán para aumentar. Una de las claves será la alineación que hagamos algunas compañías para fomentar medidas de conciliación y flexibilidad que supongan una mayor productividad, rendimiento y, por ende, mayor competitividad empresarial.

Hace ya algunos años que la jornada intensiva los viernes se ha implantado en la mayoría de las empresas que tienen horarios de oficina (excluyo el comercio que tienen sus características particulares). Esto no solo ha significado que la productividad sea igual o mayor, además supone que los trabajadores comienzan su periodo de descanso, relax y ocio a partir del viernes por la tarde, teniendo dos días y medio para poder disfrutar de otras actividades. Lo que supone mayor descanso y poder estar más “frescos”.

En Solutio vislumbramos un futuro con algunos cambios que supondrán

un mayor nivel de racionalización en los horarios y un aumento del compromiso y la motivación de las personas que trabajan para nuestras organizaciones.

Algunas de estas medidas serán las siguientes:

- **Sustitución de comidas por desayunos de trabajo:** En Solutio estamos proponiendo a nuestros clientes y colaboradores que esas “reuniones” de almuerzo se hagan por la mañana. Está demostrado que a primera hora de la mañana nuestro rendimiento es mayor porque estamos más descansados. Sustituir las copiosas y largas comidas por reuniones más eficaces, que acompañan a un desayuno equilibrado para poder asumir el resto del día, será un gran avance en la “pérdida de horas productivas” que actualmente suponen los almuerzos de medio-día. En Solutio ya ponemos en práctica esto e intentamos “educar” a todas aquellas personas que interrelacionan con nosotros.
- **Gestión eficaz del tiempo:** Hace ya algún tiempo que asistí a algunos cursos y talleres de gestión eficaz del tiempo. Aún observo cómo muchas personas gestionan su día a día de manera desastrosa. La gestión eficaz del tiempo significa poder ser más eficaz durante la jornada de trabajo y con ello no tener la necesidad de ampliar la jornada en número de horas. Las pausas, interrupciones no deseadas o simplemente una mala organización de agenda suponen un montón de horas perdidas, que muchos implican con la extensión de la jornada. La sensibilización y formación en este aspecto es siempre beneficioso. Además de la utilización de menores internos a base de “ejemplo” para el resto de personas. Estos “líderes” en gestión del tiempo deben “contagiar” al resto de las personas en buenos hábitos. Harían la función de formadores internos.
- **Gestión de las reuniones:** Personalmente me indigna cuando salgo de una reunión con la sensación de pérdida de tiempo. El no tener una agenda, un orden del día, la impuntualidad, el no organizar la reunión con los temas a debatir, el que no se coordine la reunión por parte del responsable que centre los temas y los turnos de intervención, las

divagaciones, etc. suponen un cuantioso número de horas perdidas que son irrecuperables. La existencia de un manual de reuniones en cada empresa supondría un gran adelanto en el aprovechamiento de estas. Hace algunos años mi hija me preguntó a qué me dedicaba, y en tono de broma, aunque con un trasfondo real, le dije: *“Hija, yo me dedico a estar reunido”*. Siendo esto cierto aún hoy, la gestión eficaz de las reuniones, con unas normas de juego establecidas y adaptadas para cada organización, estoy convencido que supondría un mayor aprovechamiento y productividad del tiempo. En Solutio no programamos reuniones más allá de las 17:00 horas.

- **Ejemplo de los responsables:** Una directora de Recursos Humanos me dijo que nada más incorporarse a la compañía su jefe le indicó, a última hora de la tarde, cuando estaba finalizando su jornada de trabajo, que si podían reunirse. Esto ocurría al poco de haberse incorporado por lo que podría tener una sensación de responsabilidad. Educadamente ella le preguntó si era algo urgente o podía esperar a mañana, ya que tenía que ir a por sus hijos. Su jefe le dijo que podía esperar y comprendió el mensaje, a cierta hora, si no es urgente, podemos posponer las “reuniones improvisadas”. El ejemplo que deben dar los responsables de equipos en lo referente a la extensión de la jornada, es clave para que sus colaboradores puedan sentirse libres de no tener que permanecer en el puesto de trabajo porque su jefe se encuentra presente. La productividad al final de la jornada es muy inferior, además supone que las personas están más cansadas y descansan menos ese día, por lo que ese proceso acumulado repercute directamente en la productividad del día a día. La sensibilización de los directivos y responsables es básica para poder conseguir un ambiente racional dentro de los horarios de las compañías.
- **Finalización de la jornada de trabajo a las 17:00 horas:** En Londres, nadie te recibe a las 17:00 horas, y hablamos de la ciudad de los negocios europea por excelencia. Los hábitos de los británicos son de comida ligera y en poco tiempo, y cena a partir de las 19:00 horas. Sin tener que igualarnos a las costumbres de nadie, el gran logro de la productividad en España sería que todos tengamos nuestros asuntos

resueltos a las 17:00 horas, lo que supondría poder disfrutar de más tiempo para nuestra vida personal. Para ello se necesita un cambio general de aprovechamiento del tiempo en el trabajo. Los cafés a media mañana, las interrupciones no deseadas y algunos hábitos que suponen pérdidas ingentes de tiempo han supuesto que esto no pueda ser posible. Estoy convencido que entre todos podemos lograr que esto sea posible. Para ello, las grandes empresas son las primeras que deberían dar ejemplo, y así poder romper con la frase de *“yo estoy abierto porque mis clientes están abiertos”*. ¿Os imagináis poder estar antes de las 18:00 horas en vuestros hogares? El cambio sería absoluto, fomentando inclusive con esto el comercio, ya que tendríamos más posibilidades de hacer nuestras compras tranquilamente antes del cierre de estos. La propuesta sería un horario de 8:00 a 17:00 horas con 45 minutos para comer. Los 15 minutos adicionales (en total son 8 horas y 15 minutos) servirían para salir los viernes a las 15:00 horas.

GRUPOTEMPO





D. José Luis Casero

Socio-Director de Grupo Tempo

España es un país de pymes y autónomos. Según datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, presentados en el estudio “Retrato de la Pymes 2013”, hay en España 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (99,88 %) son pyme (entre 0 y 249 asalariados). Pero aún hay más. De ese dato quédense con empresas micro sin asalariados (1.763.120) y micro con 1 a 9 asalariados (1.286.587).

¿Es posible racionalizar los horarios en este importante segmento productivo de nuestro país? Yo creo que no solo es posible sino que además es de justicia y, si me permiten, es de cierta inteligencia empresarial.

Debemos huir en cualquier caso de generalizaciones como la de aplicar el mismo horario a cualquier tipo de empresa en el sentido de horario de apertura y de cierre. Porque obviamente no todas son iguales en el sentido operativo ni de servicio. No es lo mismo un comercio que una gestoría al igual que no es semejante en la distribución horaria y de su personal en el caso de servicios hospitalarios, ni idénticos los tiempos de los responsables máximos de una empresa y los trabajadores de la misma.

Gracias a la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y a ARHOE, este dato está muy presente en sus propuestas. De ahí que sea un honor poder exponer en este libro las experiencias de un empresario micro y con una empresa de servicios, así como nuestras acciones, temores, expectativas articuladas no solo en el modo de hacer las

cosas desde el punto de vista empresarial sino también personal.

No olvidemos que somos seres poliédricos en los que se integran numerosas “caras”. Y ante todo personas, con una vida personal y/o familiar, círculo de amistades, conocidos, y por supuesto, empresarios.

La aparente dificultad parece que viene determinada por cierta soledad en el desarrollo empresarial y una “tramposa” sumisión a nuestros “jefes”: los clientes. Digo aparente y tramposa porque no podemos olvidar que la dirección de nuestros negocios depende de nosotros y si ello va ligado a la ejecución de tareas profesionales, somos nosotros y solo nosotros los directores de nuestro tiempo, por supuesto ligándolo a la atención y servicio al cliente. Pero eso no debe implicar el “abierto 24 horas” en la empresa. En el caso de Grupo Tempo lo que buscamos es la calidad, la eficiencia, la innovación, la operatividad y productividad para los clientes. Ello implica mucho trabajo pero no el simple hecho de estar “abiertos 24 horas”.

Porque el tiempo no solo es una medida cuantitativa sino que debería afectarse por parámetros de calidad, de uso adecuado del mismo. Y no debemos ni podemos ampararnos en excusas los pequeños empresarios y considerar que esto es cuestión de otras personas y empresas. Nosotros también somos personas y empresas, no lo olviden.

Grupo Tempo

¿Qué es Grupo Tempo?

Después de una trayectoria profesional en la Asociación de Jóvenes Empresarios, en el Ayuntamiento de Madrid creando la agencia de desarrollo Madrid Emprende y en Global Strategies, una de la empresa de asesoramiento empresarial más importante de España, decidí crear Grupo Tempo. Supongo que tanto hablar de emprendimiento, comunicación y asesoramiento llevó a una consecuencia lógica de querer emprender mi propio proyecto empresarial y ser “dueño” en la medida de lo posible de mi destino profesional. Más aún cuando en esos momentos se intuían “ciertos” impactos negativos en la economía, posteriormente convertidos en crisis económica y recesión. Situación en la que hoy 2013 todavía nos hallamos.

El hecho de emprender en esas circunstancias no ha hecho sino provocar más intensidad (que no tiempo), más capacidad de innovación en Grupo Tempo y más orientación al cliente.

Nos dedicamos al asesoramiento empresarial estratégico, que incluye gerencia asistida a empresas y entidades, comunicación en sus vertientes de relaciones con medios, relaciones institucionales, eventos y protocolo, identidad corporativa y desarrollo, y edición de soportes tecnológicos, siempre buscando la eficiencia y promoción del cliente y la mejora de su posicionamiento. La experiencia profesional de quienes trabajamos en la empresa es una virtud, ya que todos tenemos más de 40 años.

Igualmente, por propia historia y convicción contamos con una línea vinculada al emprendimiento y la puesta en marcha de proyectos corporativos de apoyo a nuevos empresarios y que incluye desde el desarrollo de materiales, imagen, formación y autorización de los proyectos.

Han sido años en los que la empresa ha ido evolucionando y atendiendo al mercado y a sus necesidades, no solo en el ámbito local de la Comunidad de Madrid sino también desarrollando proyectos para clientes en toda España.

Nuestro equipo profesional como buena micropyme es pequeño, tres personas de las cuales dos somos hombres y una mujer. Junto a nosotros, una extensa red de colaboradores que trabajan para nosotros de manera autónoma, con mayor o menor dependencia, pero a los que consideramos también de los “nuestros” no solo para el desarrollo profesional, sino también para el cumplimiento de nuestras obligaciones empresariales tanto el pago puntual como el respeto de sus tiempos profesionales y personales.

Grupo Tempo

Radiografía del sector

El carácter integrado de los servicios que prestamos hacen difícil encuadrar un único sector.

Si vemos el sector de la comunicación en España, el primer problema que podemos tener es entender qué es comunicación y diferenciarlo de otras disciplinas como puedan ser el *marketing* y la publicidad. Según un Estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) del año 2002, se encuadraban en las tareas profesionales mencionadas como comunicación las siguientes: relaciones con medios, identidad corporativa, eventos y protocolo, comunicación interna y relaciones institucionales.

A mí me gusta concebir la comunicación como la disciplina que me permite establecer acciones y relaciones con los públicos objetivos.

Volviendo a la radiografía del sector y si nos situamos en el estado de las empresas de comunicación en nuestro país, hay un estudio muy interesante de la Asociación mencionada del año 2010 en el que actualiza datos sobre la situación profesional y tareas, pero no da muchas pistas por lo que respecta al *modus operandi* de las compañías.

Evidentemente, la crisis económica afecta a todos y más cuando ha habido crecimientos no racionales o usos improductivos de los medios y del tiempo. Sirva como dato que según un estudio llevado a cabo en 2011 por

AEDEC sobre el estado de las relaciones públicas en nuestro país, había más de 1.000 empresas dedicadas al sector de la comunicación y de las relaciones públicas. Y aunque la crisis ha afectado a empresas pequeñas sobredimensionadas, el sector en sí a pesar de que haya visto reducido sus beneficios ha visto incrementada su facturación.

Vemos datos y más datos, pero lo realmente importante es la gestión de la actividad ligada al tiempo y a la calidad. Y la importancia en el control de gastos sin perder ni un ápice de eficiencia. Esa es mi opinión .

Grupo Tempo

Medidas y flexibilización de los horarios

Creemos que la racionalización aplicada a los horarios implica aplicarse profesional y personalmente con inteligencia y eficacia en el uso del tiempo. O dicho de otra forma: no perder el tiempo al menos en el ámbito profesional (en el ámbito personal que cada uno haga lo que quiera). Cada uno da contenido a esa pérdida, pero nosotros en Grupo Tempo lo tenemos muy claro.

Partiendo de esta declaración de principios desde un punto de vista empresarial, en Grupo Tempo tenemos una serie de medidas no tanto pensadas en cumplir con los sensatos parámetros de ARHOE, sino orientadas a desempeñar las tareas empresariales con eficacia sin pérdidas inútiles del tiempo.

Creo que esa es la mejor medida. Cuando uno trabaja está trabajando y no desarrollando su vida personal. Y a la inversa, aunque les confieso que en el caso de los pequeños empresarios sí es cierto que la vida empresarial puede impregnar un poco la personal, pero no nos debemos ni obsesionar ni pasar determinados límites. Eso también influye en el tipo de vida personal y familiar que uno ha escogido o tiene y la calidad de la misma.

Siempre hemos creído que las medidas de conciliación de la vida personal y la profesional son imprescindibles para las personas que trabajan, y desde

ese punto de vista, no solo nos limitamos a cumplir las prescripciones legales que son incapaces de dar solución a la infinita variedad de supuestos personales que pueden determinar exigencias de flexibilidad.



En este punto señalar que no aprovecharnos con inteligencia de los medios tecnológicos al alcance de la mano resulta antieconómico y antiracionalización del tiempo y su gestión. Sé que muchos podrían decir de lo esclavo que es a veces esa misma tecnología al alcance de la mano y como el móvil...

Pues nosotros simplemente procuramos que sea usado en nuestro favor y no a la inversa. En 7 años solo un cliente me ha llamado a las 10 de la noche. O bien llamamos nosotros cuando gestionamos los problemas de nuestros clientes y sobre todo... tratamos de resolverlos en el tiempo de trabajo. Lo que no significa que les atendamos siempre. Pero no al resto de llamadas ruido como puedan ser de proveedores, gente que quiere verte no se sabe muy bien por qué, gente que quiere charlar sobre temas empresariales a horas nocturnas...

Igualmente creemos que en ocasiones el teletrabajo parcial es bastante productivo si las personas asumen su responsabilidad profesional y se comprometen con objetivos empresariales. Ahí es donde debemos actuar, fijando objetivos y fiscalizándolos como empresarios. Dedicando tiempo esa dirección y apoyo a la gente que trabaja con nosotros.

Otra medida es la entrada y salida flexible acorde con los objetivos y

situaciones coyunturales tanto empresariales como personales. Insisto en el compromiso y la corresponsabilidad por parte de la dirección y los trabajadores. En una pyme esto es más sencillo que en una gran empresa precisamente por el tamaño, pero al mismo tiempo es más complejo porque hay que hacerlo y lo tiene que hacer precisamente el autónomo. Nosotros en Grupo Tempo lo hacemos. Hay momentos en los que un determinado trabajo y servicio requiere una adaptación horaria por parte de la empresa. Y siempre respetando no solo a la ley sino a la persona. Y siempre el máximo responsable es el primero y no hace perder el tiempo a otros trabajadores cuando no son sus tareas ni responsabilidades.

Otras medidas que adoptamos en nuestra búsqueda de racionalizar el tiempo son más sencillas de aplicar, pero insisto en que hay que hacerlo. Por ejemplo, fijación del orden del día, hora de inicio y fin en las reuniones. Es una cuestión de educación a las personas y sobre todo de respeto al trabajo.

Igualmente, hemos limitado almuerzos de trabajo casi al 95 %, sobre todo porque descubrimos que es más eficiente y nos permite almorzar con quien queramos o almorzar en 45 minutos, que me permiten rentabilizar el tiempo de trabajo y salir a las 18:30 horas como horario objetivo que vamos cumpliendo poco a poco.

Para finalizar, algo personal. He tratado de tener las oficinas cerca de mi domicilio (a 5 minutos andando) y sobre todo cerca del colegio de mis hijas para poder llevarlas, recogerlas y disfrutarlas.

¿Cómo lo hace Grupo Tempo?

Su impacto en términos de productividad

¿Cómo se pone en funcionamiento todo esto? Ya he expuesto algunas medidas. A nivel autónomo es relativamente sencillo: haciéndolo y cumpliéndolo.

Con esto no pretendo ser ejemplo de nada ni de nadie, pero no me valen las excusas del permanente estancia profesional de un autónomo obviando que la productividad no va ligada a la estancia sino a algo más ligado a nosotros mismos como es el desempeño, el cumplimiento de ciertos objetivos, la búsqueda de otras formas de gestionar la empresa, de comercializarla...

Desde el punto de vista del impacto en la aplicación de medidas que considero lógicas en cualquier empresa, es francamente positivo.

En primer lugar, en España vivimos una situación económica no muy favorable y que otros denominan crítica. Nosotros estamos y seguiremos a la vista de los datos económicos de la empresa actuales y del pasado, ya que las medidas no solo de racionalización del gasto sino las de racionalización del esfuerzo y del tiempo nos han permitido actuar empresarialmente con servicios de calidad y cubriendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Que ello haya limitado el crecimiento es muy cuestionable. En ocasiones les explico a mis alumnos, cuando impartimos formación, que uno de los principios empresariales que en ocasiones se traslada en ciertas escuelas de negocio es el de “crecer o morir”. Pues bien, además de ser una afirmación tajante por llamarlo de alguna forma y que en algún caso puntual puede ser cierta, en términos globales es una auténtica locura y que responde a la absurda generalización que en España hacemos de las cosas.

Debemos tener el tamaño (empresarial) que consideremos adecuado y con

el que nuestra empresa (y nosotros empresarios) se encuentre cómodo. Y esa es una decisión que no toman otros por nosotros. Somos empresarios y somos dueños de determinadas decisiones estratégicas en nuestras empresas. Y esa es una de ellas.

Otra clave es la de dirigir los equipos de profesionales en el más estricto sentido de la palabra y no abandonando su desempeño profesional a sus propias competencias y decisiones. Una cosa es una persona que es empresaria y que tiene sus responsabilidades y “poder de dirección”, y otra el trabajador que actúa bajo la dirección y dependencia de otro. Pues bien conozco muchas empresas en las que la ejecución de estos principios empresariales (y laboral) se ha abandonado hace mucho tiempo.

Si nos comprometemos con nuestro tiempo profesional es mas fácil gestionar el mismo y el de los trabajadores.

Grupo Tempo

El futuro: propuestas y orientaciones

La situación económica en España es complicada. Ya lo he señalado anteriormente y ya lo saben ustedes.

Si queremos que las cosas cambien, debemos de actuar para que se produzcan esos cambios. El ampararse en el pasado o en cuestiones que ya no volverán no es la medida más inteligente. La experiencia de los errores pasados nos debería llevar a actuar de manera diferente y bajo unos principios y valores mucho más éticos y sostenibles.

Desde este punto de vista, la racionalización de los horarios en nuestro país es una de las cuestiones que considero más estratégica, ya que está vinculada no solo a nuestra vida personal sino también a la profesional.

No se trata de trabajar más sino de trabajar diferente y de manera eficiente.

En algún foro encontré una opinión de las muchas que se pueden encontrar, que bajo anonimato exponía que si el hecho de posicionarnos en nuestro

meridiano solar natural (Greenwich) y no en el que tenemos actualmente (Berlín) no iba con nuestra forma de ser, y que si eso era propio de “nórdicos aburridos”... En fin, conozco a nórdicos divertidos y a españoles tremendamente aburridos. El situarnos en nuestro posicionamiento natural, insisto natural, es algo lógico pero que debe ir acompañado de medidas de uso de nuestro tiempo natural que nos hagan usarlo de manera efectiva.



Si seguimos teniendo horarios de *prime time* con hora de finalización a las 00.30 horas de la noche, tendremos trabajadores, estudiantes y personas cansadas al día siguiente. Dormimos una hora menos que la media europea. Eso no nos hace más divertidos sino menos productivos y posiblemente menos sanos.

Si seguimos con el prejuicio de que nuestro trabajo es nuestra vida, tendremos personas que no tienen descendencia (decisión personal por otro lado) o no atienden a la que tienen porque llegarán agotados a sus domicilios, sin posibilidad de ser corresponsables con sus parejas.

Si no somos capaces de entender que hay tiempo para todo y que el mismo ha de gestionarse de manera única porque único es para todos, nos encontraremos con una insatisfacción personal que nos hará más infelices.

Mi propuesta de futuro la tengo muy clara: limitación de *prime time* de televisiones y por un teletrabajo real y efectivo en nuestro país (no en sentido puro al 100 % sino mixto).





D. Carlos Sáez

Socio-Director de Trebia

Cuando reflexionamos sobre el concepto tiempo y cómo afecta a nuestra vida, creo que todos llegamos a la misma conclusión: *“el tiempo es un bienpreciado y escaso, que habitualmente malgastamos, del que a todos nos gustaría disfrutar mas”*. Todos pensamos, con cierto tono de frustración y nostalgia, que si tuviéramos más tiempo para... -complete aquí usted lo que considere oportuno- sería mucho más feliz. Y yo me pregunto: ¿Qué hacemos nosotros para cambiarlo, para gestionar el uso del tiempo de forma que nos reporte esa pizca de felicidad que tanto añoramos?

En mi opinión creo que todos, en la medida de nuestras posibilidades, tenemos que dejar de pensar y pasar a la acción. Todas las facetas de nuestra vida tienen que aportar un “granito” de arena, que nos ayude a hacer que el uso del tiempo sea más razonable. Y cuando digo todas las facetas de nuestra vida, hago referencia a cada uno de nosotros como persona, ciudadano, empresario o trabajador.

Como personas debemos hacer todo lo posible para que, nosotros y aquellos que nos rodean, dispongamos de tiempo para mantener relaciones personales y familiares más fluidas, continuas y estables. Disfrutar de los hijos, la familia y los amigos, debería ser una prioridad.

Como ciudadanos debemos ser respetuosos con el tiempo de los demás, creo que todos debemos reflexionar sobre lo siguiente: si robamos un minuto de tiempo extra, estoy robando un bien escaso y precioso... “ser

ciudadano es respetar a los demás y el tiempo de los demás debería ser un aspecto muy respetable”.

Como empresarios debemos saber que el tiempo de la gente que colabora con nosotros es importante para ellos, y debemos ser flexibles en la gestión del mismo; pero igualmente debemos ser responsables en hacer conocer a la gente que participa con su trabajo en nuestra empresa, de que el tiempo que se dedica al trabajo es igualmente importante.

Como trabajadores debemos ser exigentes con el respeto del uso del tiempo en nuestra faceta personal; pero al mismo tiempo debemos ser críticos y comprometidos con el tiempo que dedicamos a nuestro trabajo. Esta será la forma de demostrar que con una mejor gestión del tiempo todo el mundo gana.

Ahora bien, todo este pensamiento, que puede sonar muy bonito, al menos en un plano teórico, y que nos invita a que todos y cada uno de nosotros participe en el respeto del uso del tiempo de los demás; hay que hacerlo conjugar con la “lucha” política y social que nos permita habilitar un cambio real en la gestión del uso del tiempo. Los poderes públicos deben colaborar con los ciudadanos estableciendo mecanismos que permitan de manera efectiva que se implante un modelo de flexibilidad y gestión del tiempo razonable.

Creo que, si todos estamos disconformes con el modelo actual, debemos hacer algo para cambiarlo. ¡Como ciudadanos es nuestra obligación!

Trebia

¿Qué es Trebia?

Trebia está configurado por cuatro compañías que dirigen sus actividades a dos sectores claramente diferenciados:

- **Trebia Abogados y Trebia Consulting**

Estas dos compañías ofrecen servicios de asesoramiento legal, laboral, fiscal y financiero a empresas de distintos sectores. Un rasgo característico de la actividad de ambas compañías es el marcado carácter de especialización en el sector de las Tecnologías de la Información y de los Emprendedores.

Desde ambas compañías ponemos a disposición de nuestros clientes:

- Un equipo multidisciplinar formado por abogados y economistas de reconocido prestigio, que cuentan con más de diez años de trayectoria profesional en despachos y compañías de primer nivel.
- Profundo conocimiento de las implicaciones legales, fiscales y financieras que afectan a nuestros clientes, así como en los modelos de negocio que se enmarcan en el ámbito de la denominada “Sociedad de la Información”; sin olvidarnos de los sectores biotecnológicos y nanotecnológicos.
- Dilatada experiencia de nuestros profesionales, que llevan más de quince años ofreciendo sus servicios en despachos y compañías de primera línea a nivel nacional e internacional.

El equipo de Trebia Abogados y Trebia Consulting está configurado por 10 trabajadores, 8 de ellos hombres y 2 mujeres.

- **Trebia Seguros y Creditizia Correduría de Seguros**

Estas dos compañías dirigen su actividad al sector asegurador.

Trebia Seguros tiene como principal actividad el asesoramiento y la

intermediación en materia de seguros generales. Al igual que muchos de los intermediarios que operan en este sector, contamos con el apoyo de clientes, tanto personales como particulares; si bien, el ámbito de especialidad de la compañía se centra en el ámbito del seguro empresarial y de la responsabilidad civil.

Creditizia Correduría de Seguros ofrece un asesoramiento especializado en relación con la contratación y la gestión del seguro de crédito y de caución. Su actividad se centra única y exclusivamente en esta materia; lo cual permite aportar un gran valor añadido a los clientes que cuentan con un apoyo muy cualificado y altamente especializado en este seguro tan complejo.

El equipo de trabajo de nuestra área de seguros está formado por 4 profesionales, 3 de ellos hombres y una mujer. Adicionalmente, contamos con una red externa de colaboradores que participan en las labores de comercialización de los productos.

Trebia

Radiografía del sector

Dentro de nuestros sectores de actividad deberemos distinguir entre:

- El asesoramiento legal y fiscal.

Según los datos publicados en marzo de 2012 por Legaltoday.com, el sector del asesoramiento legal y financieros:

- El número de abogados colegiados ejercientes, que alcanza, a 31 de diciembre de 2010, el número de 125.208, con una tasa de 3,75 abogados/1.000 habitantes.
- El 89 % de los despachos cuentan con 1, 2 o 3 socios.
- El número de despachos es de unos 90.000.
- La facturación media por despacho es de unos 70.000 €.
- De las 100 firmas que más facturan en el mundo, apenas 10 tienen oficinas en España.

- El asesoramiento en materia aseguradora.

Según los datos publicados en el Informe del sector de la mediación en 2011, de la Dirección General de Seguros:

- El mercado español dispone del total de los 3.015 corredores de seguros.
- El total de los corredores de seguros han intermediado un volumen total de cartera de 9.472.219.350 € en 2011.
- En las sociedades de correduría de seguros, la cartera media fue de 762.502 € en vida y de 3.595.527 €.

Trebia

Medidas y flexibilización de los horarios

Dentro del Grupo Trebia hemos adoptado distintas medidas que podríamos calificar como clásicas o típicas, en materia de racionalización de horarios; como pueden ser: conectividad, gestión racional de vacaciones, puntos de teletrabajo, etc.

No obstante, me gustaría exponer algunas de las medidas que, dentro de nuestro Grupo, consideramos más efectivas, no solo por la trascendencia hacia nuestros profesionales, sino además ante nuestros clientes.

El horario de trabajo en nuestra organización es altamente flexible y, dentro del pequeño equipo de trabajo con el que contamos, podríamos decir que es casi personalizado.

De esta forma, hemos tomado como base que somos compañías, todas ellas, que ofrecen servicios de atención al cliente. Esto supone una desventaja de cara a racionalizar horarios, y no es otra que la concepción generalizada de los clientes, y en mi opinión de los españoles, de que las empresas de servicios deben estar disponibles de 9 a 14 y de 16 a 19. No obstante, nosotros estamos intentando cambiar esta percepción con alguna medida que expondremos con posterioridad.

Ahora bien, dentro de estos parámetros hemos establecido libertad para la gestión de la jornada laboral. Nuestra filosofía se resumiría en *“tú trabajas con un equipo y te organizas con un equipo; el equipo es responsable de conseguir los resultados. Todo lo demás es flexible”*.

La primera medida es dotar de flexibilidad en la entrada y la salida; siendo los distintos equipos de trabajo los que organizan su jornada para intentar cumplir con ese teórico horario de atención al cliente. Tienen una restricción a la hora de organizar los horarios; nadie dispone de un periodo para la comida superior a 1 hora.

Dentro de su jornada laboral todo el mundo dispone de 30 minutos obligatorios de no trabajo; es decir, un periodo en el que está prohibido trabajar. Este tiempo se dedica a navegar libremente por la red, charlar con otros compañeros sobre cuestiones no profesionales, tomar café, jugar a videojuegos, etc.

Existe posibilidad individualizada de modificar los horarios, siempre que el equipo de trabajo con el que colaboras te lo autorice. De esta forma, tenemos personas que modifican su horario semanalmente o mensualmente para poder conciliarlo con otro tipo de actividades personales.

Un aspecto que consideramos importante es la concienciación al cliente del respeto al horario.

A los efectos de intentar romper esta concepción general de que una empresa de servicios tiene un horario de atención al cliente de 9 a 14 y de 16 a 19, nosotros estamos intentando reducir el horario e intensificar y optimizar el servicio de atención.

Otro de los aspectos claves para tratar de racionalizar los horarios en el trabajo es evitar pérdidas de tiempo innecesarias. De esta forma, se traslada a nuestros directivos una cuestión sencilla: *“¿Dónde creéis que se desaprovecha más el tiempo?”* La respuesta fue casi unánime: *“En las reuniones”*. Después de muchos años de experiencia y de numerosas

reuniones profesionales, todos habíamos experimentado la sensación de perder el tiempo en las reuniones. Por tanto, empezamos a indagar cómo afrontar reuniones mas rápidas y eficaces sin que hubiera pérdidas de tiempo innecesarias.

Investigando sobre el tema, tratamos de llevar a cabo este proceso:

1. Pensar la convocatoria:

- No convocar reuniones para temas que pueden resolverse en 10 minutos.
- Invitar a las personas que sabemos que pueden aportar algo a la reunión.
- Toda convocatoria debe llevar un orden del día y el objetivo preciso que se persigue para cada uno de los puntos.

2. Desarrollo de la reunión:

- Puntualidad: la reunión empieza y termina a su hora con independencia de quien no asista.
- La persona que convoca la reunión será el director de reuniones y se encargará de que se cumplan los tiempos en la reunión.
- Después de terminar el punto del orden del día, se expone la conclusión que se recogerá en el acta de la reunión.

3. Finalización de la reunión:

- Al terminar la reunión se prepara un acta resumen de la misma que se envía a los asistentes.
- La despedida es rápida y no se aprovecha para comentar los temas tratados en la reunión; y menos aún los que no se tratan.

Trebia

¿Cómo lo hace Trebia?

Su impacto en términos de productividad

Con carácter previo, me gustaría significar que el marco en el que se ha desarrollado este proceso de implantación de medidas de racionalización del tiempo, ha sido especialmente delicado. Nuestro equipo de profesionales cuenta con personas, cuyas edades se comprenden entre los 24 y los 63 años, y cuyas responsabilidades abarcan tanto funciones directivas como administrativas.

Otro dato: tengo el placer de pertenecer a la Asociación de Emprendedores de la Comunidad de Madrid (ASECAM), y este es un tema que también preocupa de manera importante.

Estos datos creo que nos permiten aproximar las diferentes opiniones, ideas y posicionamientos que tenían individualmente nuestros profesionales a la hora de asumir posibles cambios en sistemas de gestión del tiempo; y las reticencias que se han tenido que superar. Obviamente, todo cambio genera un cierto miedo y, adicionalmente, un esfuerzo extra tanto para implantar el cambio como para asentarlo en las costumbres de trabajo.

Analizando las distintas medidas, sobre todo las que hemos comentado en el apartado anterior, algunas han sido mejor recibidas, como por ejemplo los cambios en relación a la flexibilidad de horarios. Mayores complicaciones han supuesto la implantación de los sistemas que implican cambios en la dinámica de trabajo.

Haciendo un análisis individualizado de cada una de las actividades expuestas en el apartado anterior, debo indicar lo siguiente:



- **Concienciación de los clientes al respeto al horario**

Esta medida causó muchísimas discrepancias entre nuestros directivos. La gran mayoría coincidía en un axioma muy tradicional: *“El cliente manda”*; y debemos atenderle cuando nos lo requiera.

Hemos intentado modificar este pensamiento; diciendo que el cliente siempre debe estar atendido, no debemos confundir horarios de atención con desatención.

- **Normas de eficiencia de las reuniones**

Esta medida fue muy bienvenida por todo el equipo, ya que todos teníamos la percepción de que en la reuniones se perdía el tiempo. Así que los esfuerzos que ha realizado todo el equipo de trabajo para implantar efectivamente esta medida ha sido grandísimo; lo cual ha servido para que la medida se implante con mucha rapidez y eficacia.

Con carácter general y valorando de manera conjunta las medidas implantadas, debemos señalar que, desde una perspectiva empresarial, se ha notado un incremento notable en la productividad y un mejor ambiente de trabajo.

Estas medidas hacen que la gente se sienta más participativa y que perciban que su trabajo tiene un sentido; y que además es compatible con su vida, con su familia y con sus amigos.

Las medidas que se impulsaron y que afectaban más directamente a la gestión de las tareas -por ejemplo, metodología de reuniones- han servido para hacer ver a los profesionales que la reunión es algo útil y que les ayuda a “ganar tiempo”; los problemas se resuelven rápidamente y tenemos más tiempo para ejecutar otras tareas. Esto hace que la implicación en el trabajo sea mayor, ya que lo que antes era una pérdida de tiempo y, en muchas ocasiones, un sufrimiento que se padecía en silencio, se ha transformado progresivamente en una herramienta útil. Adicionalmente, el hecho de que cualquier persona, independientemente de su categoría profesional, pueda adquirir el rol de director de reuniones, logra que la gente adquiera mayor responsabilidad en este tipo de reuniones y vaya adquiriendo, poco a poco, habilidades directivas y mejoras en su facultades profesionales.

El futuro: propuestas y orientaciones

Como punto final me gustaría detenerme en uno de los últimos procedimientos que, actualmente, se encuentra en fase de implantación dentro de nuestro grupo, y que consiste en un sistema de gestión de tareas basado en el libro *Getting Things Done* (*Organízate con eficacia* en la traducción española) de David Allen.

Voy a tratar de explicar brevemente esta metodología, pido disculpas adelantadas por la simplicidad con la que voy a exponer estas ideas y sobre todo, por la simplicidad de la interpretación... pero es la que nosotros hemos efectuado.

La piedra angular en la que se basa esta metodología es evitar tener algo en la cabeza; hay que extraer todas las tareas pendientes a un soporte organizado que nos dé la confianza suficiente para que sepamos que todo está allí. Este manual puede ser físico o electrónico, pero tiene que ser de confianza para nosotros, ya que vamos a poner allí nuestra cabeza o, al menos, las ideas que pasan por nuestra cabeza. Así todo lo que no esté acabado tiene que salir de nuestra cabeza y tiene que estar en nuestro soporte de confianza. Tiene que ser un soporte seguro y que siempre esté a nuestro alcance.

La metodología GTD requiere de:

- Aglutinar todas la tareas: tenemos que habilitar un espacio en nuestro soporte para apuntar -simplemente apuntar- todas las ideas que se nos pasan por la cabeza en relación con cualquier tarea pendiente. Podemos llamarlo bandeja de entrada.
- Procesamos la bandeja de entrada al menos dos veces al día: una por la mañana y otra por la tarde. Para ello aplicamos la primera regla:
- Si lo que hay que hacer me lleva menos de dos minutos lo hago inmediatamente.
- Si no, lo clasifico. La clasificación puede ser:
 - Hacer: trasladamos esa tarea a otro espacio de nuestro soporte que llamaremos “hacer”.

- Pendiente de resolver por tercero: trasladamos esa tarea a otro espacio de nuestro soporte que sea “pendiente respuesta”.
- Proyecto a largo plazo: llevamos la tarea a otro espacio que denominaremos “a largo plazo”.
- Una vez clasificadas las tareas, repasamos cada uno de los espacios: “hacer”, “pendiente”, “a largo plazo”, vemos si alguna tarea tiene que ser movida de espacio; por ejemplo, algo que estaba en “hacer” ahora pasa a “pendiente”, ya que yo he hecho mi parte y se lo he pasado a un compañero para que lo ejecute, y empezamos a ejecutar las tareas en función de su urgencia o importancia de cada uno de los espacios.
- Una vez que las completamos las pasamos a otro espacio que llamamos “tareas completadas”. Esto nos sirve para saber que estamos produciendo y nos motiva al ver que las tareas completadas va aumentando. Eso significa que nuestro trabajo es muy positivo.

Con esta metodología perseguimos que las tareas individuales de nuestros profesionales estén siempre en organizadas, controlando su estado. Con ello, además de simplificar la gestión de las tareas, todos los miembros del equipo son capaces de comprender el sistema de organización en caso de tener que ocuparse de asuntos de otro compañero.

Todos estos cambios o medidas no son estáticas, y desde nuestro Grupo estamos continuamente intentando mejorar, en dos sentidos: imponiendo nuevas medidas de racionalización de horarios y depurando las ya existente. Nuestro objetivo es que el trabajo sea eficiente, y que eso sea compatible con la vida de nuestros profesionales.

Con todo esto solo me queda exponer que, en mi opinión, la mejor gestión del tiempo y la realización de los horarios es algo que servirá para lograr una sociedad mejor, con ciudadanos más productivos, más felices y con una mayor calidad de vida. Estos objetivos creo que son básicos y una aspiración que cualquier sociedad debe perseguir.

**Memoria de
Actividades
(2003-2013)**



La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles está integrada actualmente por más de 135 representantes de diversas instituciones y entidades. Entre ellas están representados cuatro ministerios, nueve comunidades autónomas y ocho universidades.

Estructura de la Comisión Nacional

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

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

Congresos Nacionales para Racionalizar los Horarios Españoles

Hasta el momento hemos celebrado siete. El I Congreso Nacional tuvo lugar en Madrid, en la Universidad Rey Juan Carlos, bajo el lema *“Tiempo para todo, tiempo para todos”*, los días 14 y 15 de diciembre de 2006; el II Congreso Nacional se desarrolló en la Universidad CEU San Pablo de Madrid, los días 6 y 7 de noviembre de 2007, sobre *“Horarios, conciliación y productividad”*; el III Congreso Nacional se celebró en el Palacio de Congresos de Tarragona, los días 18 y 19 de noviembre de 2008, y versó sobre *“Horarios, trabajo y calidad de vida”*; el IV Congreso Nacional tuvo lugar los días 17 y 18 de noviembre de 2009, en el Museo Príncipe Felipe de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, con el lema de *“Conciliando por la Igualdad”*. El V Congreso Nacional, con el título *“Es hora de conciliar”*, se celebró los días 19 y 20 de octubre del 2010 en el Museo de la Ciencia de Valladolid. El VI Congreso lo desarrollamos en San Sebastián, los días 15 y 16 de noviembre, con un lema de actualidad: *“La hora de las*

empresas". El VII Congreso Nacional, sobre *"Horarios, flexibilidad y productividad"*, tuvo lugar en Madrid, los días 9 y 10 de octubre de 2012, en el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Y, por último, los días 5 y 6 de noviembre de 2013 hemos celebrado el VIII Congreso Nacional, en el Paraninfo de la Universidad de Zaragoza, con un claro y contundente lema: *"Horarios racionales, ya"*.

Los Congresos Nacionales a partir del tercero han contado con un Comité de Honor de excepción presidido por SS. MM. los Reyes e integrado, entre otras personalidades, por los presidentes del Congreso de los Diputados y del Senado, diversos ministros y todos los presidentes de las comunidades autónomas.

Ciclos de "Horarios Racionales"

Se han organizado seis y en estos momentos estamos desarrollando el séptimo.

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

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

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

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

El V Ciclo se inició en Cádiz el 23 de marzo de 2011 y se desarrolló a través de nueve actos por diferentes ciudades de España. Finalizó en el Colegio

Oficial de Psicólogos el 6 de octubre.

En la Universidad de Cádiz, el 13 de marzo de 2012, se inauguró el VI Ciclo. Fue clausurado en la Cámara de Comercio de Barcelona, el 19 de diciembre del mismo año. Diecisiete actos en total, celebrados en nueve ciudades de nuestro país, se enmarcaron en el citado Ciclo.

Los dos primeros actos del VII Ciclo tuvieron lugar, el 30 de enero de 2013, en la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla y en la Universidad Pablo Olavide, también ubicada en la capital hispalense. Hasta el momento se han desarrollado siete actos, en distintas ciudades, que seguirán incrementándose hasta finales del año.

Plenos

La Comisión Nacional, hasta octubre de 2013, ha celebrado 72 Plenos en lugares tan emblemáticos y variados como el Congreso de los Diputados, Senado, Asamblea de Madrid, Ministerios de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Igualdad, Fomento, Educación, Sanidad y Política Social, Defensor del Pueblo, Parlamento de Cataluña, Cortes de Castilla y León, Cortes de Aragón, Parlamento Vasco, Telefónica, CEOE, UGT, CC.OO., Ayuntamiento de Madrid, Unión Profesional, etc., etc. En la gran mayoría de los Plenos asistió el Presidente o la más alta representación de la institución o entidad anfitriona de los mismos.

Convenios

La Comisión Nacional-ARHOE ha firmado convenios de colaboración con diferentes instituciones y entidades. Entre ellas, cabe citar a la Universidad Rey Juan Carlos, Fundación Universitaria CEU San Pablo, Universidad Carlos III, Universidad Rovira i Virgili, Universidad de Sevilla, Universidad de Zaragoza, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Consejo General de Economistas, Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas Profesionales y Empresarias (FEDEPE), Cremades & Calvo-Sotelo, Estudio Jurídico Hermosilla, etc. Recientemente, hemos suscrito dos convenios de colaboración con UGT -10/09/13- y con Comisiones Obreras -14/10/13-.

Patrocinios

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

Premios para Racionalizar los Horarios Españoles

Desde el 2006 la Comisión Nacional-ARHOE convoca cada año el citado Premio en tres modalidades: al ciudadano o entidad, a la empresa, y al medio de comunicación social que más se haya distinguido en la aplicación, desarrollo o difusión de nuestras propuestas. Hasta el momento los premiados han sido, en el área de **entidades**: Fundación ONCE-Grupo FUNDOSA (2006), Cremades & Calvo-Sotelo (2007), Fundación Alares (2008), Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León (2009), Ayuntamiento de Madrid (2010), Fundación Museo Guggenheim de Bilbao (2011), Ayuntamiento de Cádiz y Ayuntamiento de Salamanca (2012); e HIRUKIDE (2013); en el de **empresas**: MRW (2006), TECNOL (2007), Iberdrola (2008), Bancaja (2009), Germaine de Capuccini (2010), Euskaltel (2011), Reale Seguros (2012) y Repsol (2013); y en el de **medios de comunicación social**: Diario Qué! (2006), Yo Dona (2007), La Vanguardia (2008), ABC (2009), El Economista (2010), 20 Minutos (2011), Servimedia (2012) y Cadena Ser (2013).

Concurso Escolar “¿Cuánto tiempo tienes para mí?”

Con el objetivo de concienciar sobre la necesidad de conciliación de la vida personal, familiar y laboral; recoger el sentir de las familias y colegios desde la óptica de los niños; conocer qué actividad desearían los escolares hacer si sus padres volvieran antes a casa; y defender la necesidad de que los padres salgan antes del trabajo y pasen más tiempo con sus hijos, a comienzos del curso 2009-2010 la Comisión Nacional convocó el I Concurso Escolar “¿Cuánto tiempo tienes para mí?”. Contó con el

patrocinio de Editorial Santillana, Bayard Revistas y Port Aventura y la colaboración especial del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid, el Defensor del Menor en la Comunidad de Madrid, ANPE, CONCAPA y USO. En junio de 2010 se hizo entrega de los primeros premios.

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

En los años 2012 y 2013 hemos continuado con la tercera y cuarta edición del Concurso, a los que concurrieron numerosos trabajos de alumnos de primaria y secundaria. Próximamente, convocaremos la quinta edición del Concurso abierto a todos los alumnos de cualquier centro educativo de Educación Primaria y Secundaria, público, privado o concertado, de toda España.

Propuestas de la Comisión Nacional

Además de promover la difusión de las conclusiones aprobadas en los siete Congresos Nacionales celebrados, la Comisión Nacional-ARHOE cada año desarrolla muy diversas iniciativas a nivel nacional. Entre las más relevantes, cabe destacar:

- Alentamos la aprobación del *Plan Concilia* en la Administración del Estado en 2005.
- Apoyamos la constitución en el *Congreso de los Diputados*, de dos Subcomisiones:
 - 2005: *Subcomisión para la emisión de un informe que analice la ordenación y adecuación del tiempo de trabajo, la flexibilidad horaria y de la jornada, así como de las posibilidades de adecuación del horario laboral a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.*
 - 2012: *Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad*, en la que compareció el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE para cerrar el ciclo de intervenciones. El informe emitido por la citada Subcomisión fue

aprobado por la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados el pasado 26 de septiembre de 2013, lo que supone un avance importante en nuestros objetivos.

- Estuvimos presentes en el acto del *Ayuntamiento de Madrid*, el 14 de septiembre de 2010, en el que se presentaron las nuevas medidas horarias para que una parte significativa de su personal pudiera terminar la jornada a las 17:00 h, con entrada flexible entre las 7:45 y las 10:00 h.
- El *Plan de Racionalización de Horarios de la Generalitat Valenciana* -Decreto 68/2012, de 4 de mayo-, con quien organizamos nuestro IV Congreso Nacional, está en total consonancia con nuestros planteamientos. Con el citado Plan han establecido una serie de medidas dirigidas a conseguir una mejor utilización del tiempo mediante la implantación de unos horarios racionales que faciliten la conciliación, favorezcan la igualdad y mejoren la productividad. De esta manera, pretenden dar un mayor valor al tiempo y gestionarlo con mayor eficacia, proporcionando una mayor motivación en el trabajo del personal al servicio de la Administración de la Generalitat.

Aparte de las citadas importantes acciones en el plano legislativo, las propuestas se han remitido al Gobierno tanto Central como Autonómicos, y a los partidos políticos, especialmente en periodos electorales. En este último caso, siempre se ha constituido un **Grupo de Trabajo** para analizar el grado de receptividad de los programas electorales a las propuestas de la Comisión Nacional y, posteriormente, las conclusiones extraídas se han dado a conocer en ruedas de prensa. Asimismo, son varios los Decálogos y Manifiestos que han sido aprobados y difundidos con motivo del Día Internacional de la Mujer, Día Internacional del Trabajo, inicio y final de vacaciones, etc., etc.

Publicaciones

Las publicaciones de la Comisión Nacional son unos excelentes documentos para el estudio, la reflexión y lo que es aún más importante la actuación acerca de la necesidad de unos horarios más racionales. Este es el sentido que tienen, entre otras, las siguientes: Libro Verde *España, en hora*, en 2004; Libro Blanco *España, en hora europea*, en 2005; *Cuadernos de Sociedad*, dedicados a las *Jornadas sobre la necesaria racionalización de los horarios españoles*, en 2004, 2005 y 2006; *Por un Horario más*

Racional, en 2006; los libros de los *Congresos Nacionales para Racionalizar los Horarios Españoles* editados en 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012; *V Aniversario. Memoria 2008*; libros sobre los tres primeros Ciclos “*Horarios Racionales*” publicados en 2007, 2008 y 2010; sobre las *I y II Jornadas para un mejor uso del tiempo*, en 2009 y 2012 respectivamente; *7 casos de éxito según sus protagonistas*, en 2012, etc.

Revista Digital “España en Hora”

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

Página web

Se ha reestructurado la página web www.horariosenespana.es para hacerla más dinámica, abierta y accesible. En ella encontrará puntual y detallada información sobre las actividades, pero muy especialmente de las publicaciones, muchas de ellas reproducidas en nuestra página. También encontrará una dirección de correo electrónico: info@horariosenespana.com, al que pueden dirigirse los ciudadanos para plantear sus consultas.

Madrid, noviembre de 2013

**Manifiesto por
unos horarios
racionales**



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

Manifiesta

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

Reivindica

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

Exige a nuestros representantes y poderes públicos

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

Recuerda

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

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

Y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo.

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

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

PARA MÁS INFORMACIÓN: www.horariosenespana.es

¡ASÓCIATE!

