

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN

*Cómo integrar la Conciliación en la Gestión
de las entidades y empresas vascas*



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

**KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA**



Título:

“GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN: Cómo integrar la Conciliación en la Gestión de las entidades y empresas vascas”

Edita:

Dirección de Familias e Infancia. Viceconsejería de Políticas Sociales. Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico.

Autoría:

EUSKALIT- Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad.

Fecha:

Marzo 2024

Agradecimientos:

Agradecimientos: En la elaboración de esta guía han participado organizaciones miembro de la Comunidad Kontzilia, y a quienes queremos agradecer las aportaciones realizadas, ya que con sus ideas y experiencias han enriquecido el documento.

Índice

| | |
|--|-----------|
| UTILIDAD Y USO DE LA GUÍA | 4 |
| LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, LABORAL Y FAMILIAR | 7 |
| GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN | 11 |
| ESTRATEGIA | 12 |
| PERSONAS | 14 |
| CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS | 18 |
| SOCIEDAD | 20 |
| INNOVACIÓN | 22 |
| RESULTADOS | 24 |
| ANEXO 1: MEDIDAS DE CONCILIACIÓN | 27 |
| ANEXO 2: RECURSOS DE INTERÉS Y REFERENCIAS | 29 |
| ANEXO 3: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN | 30 |
| ANEXO 4: RESUMEN DE LA REFLEXIÓN | 37 |
| ANEXO 5: CUADRO DE VALORACIÓN GLOBAL | 38 |

Utilidad y uso de la guía

Esta Guía es una herramienta para la **reflexión, el diagnóstico y la mejora** de cualquier tipo de organización que busque promover una conciliación corresponsable o que quiera integrar la conciliación como parte de su cultura organizacional y de su estrategia competitiva.

PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA

Para cualquier entidad con interés en reflexionar sobre cómo integrar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la gestión de su organización.

No importa el nivel de desarrollo o de integración de la conciliación que tenga. La guía puede servir como herramienta de contraste para cualquier tipo de entidad.

No sólo es útil para organizaciones avanzadas o que ya cuentan con medidas y planes de conciliación, sino que pretende ser punto de inspiración para cualquier tipo de organización, sea cual sea su situación en materia de conciliación, para identificar ideas, acciones o propuestas sobre cómo poder incorporar buenas prácticas de gestión de conciliación, pero siendo la organización la que considere aquellas que mejor se adaptan a su realidad, sus prioridades, el perfil de sus personas, sus limitaciones o sus recursos.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GUÍA

Se basa en el modelo de **Gestión Avanzada**, por lo que se estructura en base a los 6 ámbitos de actuación que éste propone y que son los que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las empresas y organizaciones:

1. Estrategia
2. Personas de la organización
3. Clientela, productos y servicios
4. Sociedad
5. Innovación
6. Resultados

Este modelo es una herramienta inspiradora para esta Guía ya que permite transversalizar la gestión de la conciliación, desde la cultura y estrategia, asomándose a la clientela, profundizando en las personas y en los liderazgos, dialogando con la sociedad, permitiendo la innovación en el desarrollo de la conciliación, y monitorizando las consecuencias de su impacto en los resultados. Si bien, cabe destacar, que el apartado de "Personas" de la organización será el más amplio, por ser el principal foco en la gestión de la conciliación.

Más adelante en la Guía se profundizará en cada uno de ellos, ya que la guía propone ideas sobre cómo integrar la conciliación en cada uno de estos ámbitos. Para ello, recoge una serie de retos

a conseguir, y sugiere algunos ejemplos de actuaciones/iniciativas que pueden utilizarse para lograrlo.

En general, se trata de una Guía:

- **UNIVERSAL:** aplicable a organizaciones de cualquier tipo de sector, tamaño, forma jurídica, ca-suística, realidad organizativa y necesidades de sus personas.
- **SENCILLA:** amigable, no busca profundizar, sino permitir una reflexión ágil y estructurada.
- **UTIL:** está pensada para que pueda ser útil tanto para organizaciones con alguna trayectoria en el desarrollo de medidas y planes de conciliación, o con experiencia en gestión avanzada, como para organizaciones que quieran empezar a trabajar en ello. Que, con independencia del tipo de organización, ayude a que integren la conciliación en su funcionamiento y en sus herramientas de gestión.
- **GESTIONABLE y ADAPTABLE**, que permite que cada organización identifique sus prioridades y marque su ritmo de avance, o que le permita identificar Buenas Prácticas para implementar en la gestión.
- **FOCO EN LAS PERSONAS**, considerando que son las destinatarias de las medidas de conciliación, y a quienes la organización se orienta para ayudarles a que equilibren su vida laboral con sus ámbitos personales y familiares.

¿PARA QUÉ SE PUEDE UTILIZAR ESTA GUÍA?

En este documento se encuentran diversas cuestiones prácticas de gestión, sobre las que poder reflexionar y evaluar el nivel que se desea alcanzar en la organización y si se trabajan esos aspectos de forma planificada y sistemática.

Permite:

- Reflexionar sobre la situación de la gestión de la Conciliación.
- Identificar las áreas de mejora.
- Establecer y priorizar las acciones a desarrollar en un plan de acción.
- Establecer objetivos e indicadores de medición.
- Posicionarse en un nivel de avance en cada uno de los ámbitos que propone.

1. Estrategia
2. Personas de la organización
3. Clientela, productos y servicios
4. Sociedad
5. Innovación
6. Resultados

Debe ser tomada como una referencia para la reflexión y no como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento. La Guía tiene diferentes usos, dependiendo del grado de profundización y alcance que quiera darle la organización usuaria:

OPCIÓN 1-LECTURA: Como un documento de lectura que genere preguntas y fomente el interés por analizar cómo se gestiona la conciliación en la entidad.

OPCIÓN 2-AUTOEVALUACIÓN: Como un documento de contraste para hacer una autoevaluación sobre cómo se integra la conciliación en nuestra entidad.

Autoevaluación: análisis interno y detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización/departamento/unidad, etc. usando como referencia un documento guía.

En este caso existen dos opciones:

2.1: Realizar una **autoevaluación** en la que se identifiquen puntos fuertes, áreas de mejora y oportunidades de acción en cada uno de los 6 apartados o ámbitos de gestión:

1. Estrategia
2. Personas de la organización
3. Clientela, productos y servicios
4. Sociedad
5. Innovación
6. Resultados

Puede analizarse la situación de la entidad en la gestión de la conciliación en un ámbito en concreto, que haya resultado de interés, en varios o en todos.

2.2: Realizar una autoevaluación en la que, además de identificar puntos fuertes, áreas de mejora y oportunidades de acción, se realice una valoración del grado de avance en cada uno de los apartados. La organización podrá situarse entre varios niveles de avance (Inexistente, Básico, Intermedio, Desarrollado, Avanzado) para cada uno de dichos apartados.

En ambos casos se recomienda que la autoevaluación sea realizada, al menos, por su equipo directivo o por aquellas personas o áreas que asuman responsabilidades en la definición de estrategias o en la gestión de sus personas. En cualquier caso, la riqueza es mayor cuanto más participativo sea el proceso.

OPCIÓN 3-EVOLUCIÓN: Como un documento de referencia que permita evaluar los avances en materia de conciliación a lo largo del tiempo. Se puede retomar el documento de forma periódica para visualizar el nivel de avance, los ámbitos en los que se ha mejorado la integración de la conciliación y los retos pendientes.

Para las opciones 2 y 3, se puede utilizar el **Anexo 3 Herramienta de Evaluación** y el **Anexo 4: Resumen de la Reflexión**.

En el Anexo3, esta **Herramienta de Evaluación** propone llenar una ficha por cada ámbito de gestión analizado. Su función es recoger las reflexiones hechas, las áreas de mejora detectadas, y situar a la entidad en cada apartado en una escala de 0 a 8, que puede ayudarle a situar el nivel en el que se encuentra su entidad en la integración de la conciliación en ese ámbito en concreto (inexistente, básico, intermedio, desarrollado y avanzado).

Tras llenar las fichas de reflexión de cada ámbito que se desea analizar, es importante racionalizar las posibilidades, priorizar las áreas de mejora, y determinar los pasos a dar en el documento Resumen de la reflexión (Anexo 4).

Para la opción 3 en la que buscamos ver la evolución, repitiendo el ejercicio de autoevaluación, podemos, además, utilizar el cuadro que se propone en el Anexo 5: Cuadro de valoración global. En el que podremos recoger la valoración global de nuestra organización en cada uno de los apartados.

EN DEFINITIVA

- Las ideas que se recogen en esta Guía deben de ser tomadas como una referencia para la reflexión y no como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento.
- Aunque cada organización es única, esta guía ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión. Ajustada a la realidad y capacidad de cada organización.
- Se ha de tener en cuenta que cada organización encontrará diferentes vías para dar una respuesta eficaz a los diferentes apartados recogidos en este documento. Soluciones acordes a sus características, necesidades y limitaciones.
- Un aspecto importante en el proceso de reflexión es la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades.
- Se puede hacer de forma interna, como una autorreflexión, o con la colaboración de agentes externos que acompañen a la entidad en el proceso.

De esta forma, se puede realizar, de forma sencilla y flexible, una reflexión de cómo la entidad integra la conciliación en todos sus elementos de gestión en, y en consecuencia un plan de acciones de mejora, adaptado a la realidad de cada organización, desde la doble óptica que ofrece: una visión global y claves para incorporar por ámbito de gestión.

Gestionar con las personas, también en lo relacionado con sus necesidades de conciliación laboral, familiar y personal, es una inversión que sólo puede conducir a la satisfacción de las mismas, y en consecuencia, a la mejora de las organizaciones y a la mejora de su competitividad.

La conciliación de la vida personal, laboral y familiar

IDEAS GENERALES SOBRE LA CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL (EN ADELANTE CONCILIACIÓN). ¿DE QUÉ HABLAMOS?

Conciliación y corresponsabilidad son dos conceptos relacionados que se afectan mutuamente.

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es el derecho de todas las personas, reconocido por nuestro ordenamiento jurídico, a compatibilizar las diferentes esferas de la vida. Esto implica reorganizar los tiempos y espacios de la ciudad, y adoptar medidas de índole laboral (que se podrían estructurar en cuatro grupos: organización de la jornada de trabajo, flexibilidad espacial, mejoras sociales y mejora de los permisos legales) con el fin de que mujeres y hombres puedan desarrollarse en todos los ámbitos de la vida por igual. El objetivo que se persigue es facilitar a mujeres y hombres el uso equilibrado de sus tiempos, de manera que sus responsabilidades laborales sean compatibles con sus responsabilidades familiares y personales.

La corresponsabilidad refleja el tránsito libre y equilibrado, de mujeres y hombres, entre la vida privada y pública, entre el área de cuidados y el área laboral. El concepto alude a una responsabilidad compartida. Hemos observado, en las últimas décadas, que las mujeres se han incorporado al área laboral en mayor medida en la que los hombres se han incorporado al área de cuidados.

Se ha generado una asimetría que permite que las mujeres hayan agregado al tiempo que dedican a los cuidados, el tiempo en el rol laboral, generando una situación de “doble” jornada en muchos casos.

También se podría hablar de corresponsabilidad en otras esferas o capas, como, por ejemplo, entre agentes sociales, económicos e institucionales, dado que son clave en el desarrollo de políticas, programas y medidas dirigidas a conseguir la igualdad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Todo ello contribuye a construir territorios socialmente responsables, donde es necesario el diálogo entre gobiernos, empresas, sindicatos, ciudadanía, tercer sector.

Para avanzar en corresponsabilidad debemos otorgar a los cuidados el valor social que tienen, situarlos en la economía, y exigir que se repartan de modo igualitario. Las empresas son importantes agentes socializantes y no son ajenas a la construcción de una sociedad más corresponsable. Es más, las empresas son un agente indispensable en este sentido, generan riqueza y empleo, y son un elemento clave para cualquier proceso de transformación social y cultural, dado que no hay que olvidar que gran parte de nuestro tiempo es tiempo laboral.

La sociedad demanda una igualdad entre mujeres y hombres, y una corresponsabilidad entre el

tiempo de trabajo y tiempo de cuidado de menores y mayores, con alusiones, cada vez más intensas, a favor del autocuidado y salud mental. Al lado de esa demanda social, se ha desarrollado un cuerpo legislativo, de gestión y de apoyo, la sociedad exige compromisos efectivos y reales.

En la actualidad, se han generado medidas de conciliación en las empresas, para favorecer la corresponsabilidad en el área personal. Los datos nos muestran el uso mayoritariamente femenino de estas medidas de conciliación. Y esta situación genera un impacto indeseado en el grupo de las mujeres, que puede afectar a sus condiciones laborales (acceso a formación, a retribución, a promoción, a información, entre otras), empeorando su vida laboral y post laboral. Y por ende, afectando a la empresa (por la pérdida de talento), y a la sociedad en su conjunto, que ve debilitado su potencial para afrontar los retos de futuro.

La disminución del índice de natalidad, que se encuentra entre los niveles más bajos de las últimas décadas, el envejecimiento de la población, la disponibilidad de una mano de obra cualificada y productiva o la retención del talento, entre otros factores, se asocian también cada vez con más frecuencia a los problemas de conciliación.

La conciliación no es un elemento aislado en la gestión de las organizaciones, sino que debería formar parte de su cultura organizacional y de su estrategia competitiva, constituyéndose en pilar fundamental de la política de personas, haciendo compatibles las necesidades de las personas y distintos grupos de interés, con los resultados empresariales.

PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN PARA LAS PERSONAS Y PARA LAS ORGANIZACIONES

Como resultado del cada vez más abundante cuerpo teórico y experimental en el ámbito de la conciliación, se pueden identificar una serie de beneficios. A continuación, se nombran algunos a modo de ejemplo:

Beneficios para las personas:

- Disminuye el estrés, y aporta una mayor calidad de vida, al poder responsabilizarse de todas las facetas de su vida.

- Favorece la estabilidad laboral y desarrollo profesional, vinculados con aspectos no meramente económicos, sino más cercanos al salario emocional.
- Fomenta el compromiso, implicación y productividad, al permitir abordar, de forma coordinada, las diferentes facetas de la vida.
- Favorece el mantenimiento del trabajo en el colectivo de mujeres que, de otra forma, se verían abocadas al abandono de su vida laboral.

Beneficios para las empresas:

- Mejora del bienestar de la plantilla, y genera mayor compromiso y productividad y menor absentismo.
- Mejora el ambiente de trabajo.
- Reduce la rotación de las personas y el coste asociado.
- Permite atraer y retener talento, en un contexto de disminución de población activa cualificada para los retos del mundo empresarial.
- Aumenta la competitividad como empresa, como resultado de lo anterior.
- Se convierte en un criterio de reputación de la empresa, que le sitúa mejor para la captación de nuevos mercados.
- Favorece la igualdad entre mujeres y hombres y por ello, se observa impacto positivo en la cuenta de resultados, ligado a una mayor proporción de mujeres en posiciones de liderazgo (lo que, a su vez, contribuye a disminuir la feminización de las medidas de conciliación y la brecha salarial).
- Posibilita obtener reconocimiento en el ámbito de la conciliación, lo que contribuye a situar mejor la empresa en mercados, cada vez más orientados a certificaciones.
- Proporciona apertura al trabajo en red y generación de alianzas, que, además de traccionar la gestión interior, genera beneficio mutuo en las relaciones con diferentes grupos de interés, contribuyendo a reforzar el tejido empresarial.
- Aporta coherencia, sensibilidad y compromiso con la sociedad en la que opera la empresa, contribuyendo a una sociedad más igualitaria y corresponsable.

CLAVES PARA ABORDAR LA GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN

- La motivación para abordar un proyecto de conciliación es variada:
 - A veces, se concentra en el cumplimiento de legalidad derivada de las políticas de conciliación;
 - Otras, se enfoca más a formar parte del desarrollo de la gestión de la responsabilidad social empresarial;
 - La mejor de las veces, su alcance supone una estrategia para la atracción y retención del talento de las personas. Este enfoque es el más interesante al invertir en personas, su motivación, implicación y compromiso, que a su vez supone una mejora de la competitividad empresarial. En este último caso estamos hablando de la gestión de la conciliación como un elemento de rentabilidad empresarial, que se traduce en organizaciones más eficientes y rentables.
- Es deseable superar el marco limitado al ejercicio del derecho a las medidas de conciliación, y abordar la cuestión desde una óptica más integradora donde se pueda considerar, en un

diálogo entre las personas y la organización, cierta corresponsabilidad, considerando las necesidades de las personas, los objetivos de la organización y la satisfacción de la clientela.

- Abordar la herramienta de un plan de conciliación no es una tarea reservada para empresas grandes o con sistemas de gestión implantados excelentes; es una gestión que se adapta a las necesidades de las personas y características de las organizaciones, para dar respuesta a los retos que plantea la sociedad que queremos construir.
- Es muy probable que, dado que se trata de un proyecto cultural enraizado en la estrategia y con despliegue en los diferentes elementos, sea conveniente acompañar su desarrollo de procesos formativos en el marco de la conciliación y corresponsabilidad.

El Modelo de Gestión Avanzada proporciona un marco idóneo para el desarrollo de una gestión de conciliación. Es un referente consensuado por personas expertas en el ámbito de gestión, y permite avanzar en este camino a organizaciones de muy diferente sector, actividad, tamaño y nivel de alcance.

Gestión de la conciliación



Gestión de la conciliación

Como se ha comentado anteriormente, esta Guía toma como referencia el “Modelo de Gestión Avanzada” desarrollado por EUSKALIT en base a la experiencia de empresas y entidades de todos los ámbitos de actividad. Por eso, está estructurada en torno a 6 APARTADOS RELEVANTES para la gestión de cualquier organización:

- Estrategia
- Personas de la organización
- Clientela, productos y servicios
- Sociedad
- Innovación
- Resultados

Para cada uno de esos apartados se plantean una serie de puntos que favorecen una reflexión estructurada de la organización sobre su gestión de la conciliación, buscando no solo un compromiso real, sino efectivo, orientado a resultados e integrado.

No se trata de un check list de puntos de obligado recorrido ni cumplimiento, ni de un cuestionario de respuesta Sí/No. Las cuestiones planteadas permiten la identificación de actividades que se están realizando, y la selección de acciones de mejora en cada uno de los **apartados relevantes**, pero adaptadas a la realidad de la organización, a sus prioridades, capacidades o estrategias concretas.

ESTRATEGIA

La definición de la estrategia en una organización es vital.

Las estrategias son planificaciones que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más apropiado son unas líneas básicas, muy claras, que sean compartidas, conocidas y ayuden a marcar una ruta adecuada.

Algunas de las herramientas más conocidas y usadas en la definición y posterior consecución de la estrategia, son el Plan de Gestión Anual, la identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y el desarrollo de planes de acción específicos.

- reflexionar sobre el impacto que pueden tener las decisiones estratégicas de la organización en las personas y su conciliación;
- contar con información propia, del entorno, de la clientela, proveedores y otros diferentes grupos de interés que le posibilite formular objetivos, retos y acciones que fomenten una cultura de cuidado de las personas mutuo y alineada con otras políticas de la organización.

La gestión de la conciliación debe encontrarse presente y reconocible en el modelo o estructura organizativa de la entidad, basarse en un análisis previo de sus características, y adaptarse y desplegarse equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés (personas y entidades que tienen intereses, directos o indirectos, en una organización, bien porque pueden afectar a sus actividades y logros, o bien porque pueden verse afectadas por ella).

”

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA?

1. Se **analiza y se utiliza información interna** de la gestión de la conciliación, **para la toma de decisiones** y para definir, seleccionar y priorizar las líneas estratégicas o los planes anuales de la organización.

Grupos de Interés: Personas y entidades que tienen intereses, directos o indirectos, en una organización, bien porque pueden afectar a las actividades y logros de la organización, o bien porque estas personas y entidades pueden verse afectadas por ella.

Grupos de interés internos son las personas que trabajan en la organización. Grupos de interés externos son las personas que tienen la propiedad (accionistas), los inversores, las personas o entidades clientes, las organizaciones proveedoras, alianzas, organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad, etc.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Un comité mixto presenta a dirección un informe con información de los planes y diagnósticos de conciliación, de la utilización de las medidas y de la percepción de las personas sobre las mismas.
- Cuando se habla sobre los retos del año, se tiene en cuenta la información derivada del plan de conciliación.
- Al definir los planes de acción, se tienen en cuenta los datos sobre la utilización de las

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

” Una organización avanzada y comprometida con la conciliación debe:

medidas de conciliación, para pensar en mejoras, acciones, nuevas prioridades, etc.

- La realidad de la organización, su modelo organizativo, su sector de actividad, el perfil de la plantilla, etc, se toman en cuenta para establecer medidas adaptadas.

2. Se analiza y utiliza información externa a la organización y de las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés, **para la toma de decisiones** y para definir, seleccionar y priorizar las líneas estratégicas o los planes anuales de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- La organización está alerta sobre novedades en leyes, convenios, estatuto de trabajadores, nuevos permisos o ayudas a la conciliación que existen y que les sirven para tomar decisiones.
- Existe una persona responsable de la vigilancia sobre tendencias, iniciativas, intereses sociales, y otra información necesaria sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Se va a desarrollar una nueva línea de negocio orientada a la atención online, como resultado del análisis de la información sobre las necesidades de conciliación de las personas usuarias del centro y que encaja con las de la plantilla.

3. La organización se dota de recursos para la gestión de la conciliación y se basa en un análisis previo de sus características.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Existe una persona o área responsable de la revisión, adaptación y mejora de las medidas de conciliación.
- En el calendario anual está establecida la periodicidad de las reuniones del departamento de personas en las que, entre otros temas, se revisan las medidas de conciliación, su utilización y percepción.
- Derivado del diagnóstico de conciliación se han listado varios recursos necesarios que actualmente no estaban identificados.
- En la elaboración de presupuestos, se tienen en cuenta las previsiones de utilización de medidas (reducciones, permisos, recursos para el teletrabajo, guardería, pensiones, coste del gabinete de atención y a la salud física y mental...).

4. La gestión de la conciliación está integrada con el resto de las políticas y planes y existe un sistema para su seguimiento, revisión y mejora.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Existen comités mixtos con reuniones periódicas para el seguimiento de los diferentes planes que evitan duplicidades e ineficiencias.
- La directora de recursos humanos lleva al comité de dirección el avance en los planes de igualdad, conciliación y prevención de riesgos.

PERSONAS

Con "Personas" nos referimos a la plantilla de la organización.

Son el pilar clave de cualquier organización avanzada, ya que sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación son un elemento diferencial. Pero, además, se deben poner en el centro cuando trabajamos la conciliación, y por ello este apartado es el más extenso.

Una organización avanzada atrae, selecciona, retribuye y atiende debidamente a sus personas; preserva y desarrolla su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia; y las compromete en el propósito de la organización, desarrollando su autonomía, su capacidad de trabajo en equipo y su liderazgo.

Equidad en la Conciliación: La conciliación debe permitir a las personas compatibilizar su vida personal y familiar con la laboral, independientemente de su situación particular. Se trata de guardar un equilibrio, para favorecer medidas que permitan a las personas compaginar las responsabilidades laborales con el resto de sus necesidades personales, el hogar, la familia, la salud o el ocio, sin que afecten negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, condiciones de trabajo o el alcance de puestos de responsabilidad. Y como estas necesidades pueden variar según la edad, situaciones vitales, puestos de trabajo o sector de actividad, no necesariamente se deben implementar medidas universales o iguales para todas las personas, sino que es recomendable que la organización proporcione recursos y oportunidades que se ajusten a las necesidades o circunstancias específicas de las personas o grupos.

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

“ Una organización avanzada y comprometida con la conciliación pone a sus personas en el centro y desarrolla iniciativas de flexibilización en la gestión y organización del trabajo que fomenten la conciliación corresponsable. Revisa y adapta las medidas de conciliación en función de las necesidades cambiantes de las personas empleadas y evalúa su impacto en otras políticas de gestión de personas. Si entre los valores, los principios éticos y los compromisos de la organización se encuentra la conciliación, ésta también debe ser reconocible en los comportamientos observables en el ejercicio del liderazgo. ”

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS?

1. Se **diseñan e implementan medidas** de conciliación corresponsable de la vida laboral, familiar y personal. Estas medidas son **equitativas**, adecuadas a la realidad y cultura interna de la entidad, y tienen en cuenta las posibilidades según puestos y tipos de trabajo, ritmos productivos, dificultades relacionadas con la conciliación, clima laboral...

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se ha realizado un diagnóstico de necesidades y se ha elaborado un plan de conciliación.
- En la organización existe flexibilidad horaria de entrada y salida (de 7:00 a 9:00 – 15:00 a 18:00) con posibilidad de parar para comer o hacer jornada continua.
- Se han elaborado directrices sobre desconexión digital especialmente dirigidas al personal directivo.

2. Se revisan y adaptan las medidas de conciliación en función de las necesidades cambiantes de las personas, así como de los potenciales cambios en la organización y en el entorno.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En los dos últimos años se ha incluido una nueva medida y se ha modificado una existente a raíz de comentarios de la plantilla y de trabajar el concepto de salario emocional.
- Con el envejecimiento de la plantilla, se han ampliado los motivos de solicitud de permisos incluyendo también el cuidado de familiares o los motivos de salud propios.
- Después de asistir a un foro en el que se trataron conceptos novedosos como responsabilidad y salario emocional, se han incluido como temas a profundizar en el próximo comité de recursos humanos.

Salario emocional: No se trata necesariamente de aumentar los ingresos, pero sí de que mejoren factores como más tiempo, mayor tranquilidad, menor estrés y más reconocimiento por parte de la empresa. Todas aquellas razones no monetarias y clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos.

3. Se promueve y se dan facilidades (tanto en trámites de solicitud, como en recursos necesarios) para conciliar la vida personal y la laboral, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se ha simplificado el trámite por el que se soli-

citan los permisos, haciendo que su utilización sea más fácil para la plantilla.

- A raíz de una idea de la plantilla, se ha eliminado la obligatoriedad de presentar justificante en papel. Ahora se remiten a través de la app corporativa para la justificación de gastos de desplazamiento.
- Se prioriza el uso de los recursos de cocina común y portátiles a las personas con necesidades de conciliación.

4. Existen mecanismos para la comunicación a las personas de las medidas de conciliación disponibles, así como la forma de solicitarlas.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Existen foros, canales, tablones o reuniones en las que se comunica a las personas de la plantilla cual es la política de conciliación de la empresa, las medidas implantadas, su utilización, etc. entre otra información e interés.
- En la intranet de la empresa hay un apartado donde se comunican novedades sobre conciliación, sobre cómo utilizar las medidas, sobre qué medidas son las aplicables a cada puesto o situación personal, se resuelven dudas, FAQs,...
- El plan de acogida de las nuevas incorporaciones incluye, entre otras cosas, informarle sobre la cultura y las medidas de conciliación que le afectan de la empresa.

5. Se utilizan encuestas, entrevistas, grupos focales, etc. **para conocer la percepción** de las personas sobre la gestión de la conciliación, las medidas desarrolladas, su facilidad de acceso, utilización, etc. y así **equilibrar** mejor las **necesidades** de las personas con las de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se pasa una encuesta anual a la plantilla en la que se pregunta por las medidas de conciliación, en la que se consulta si se conocen las medidas de conciliación que la entidad dispone para las personas trabajadoras, si les resultan adecuadas/útiles, su nivel de utilización y su nivel de satisfacción.
- Tras la implantación del plan de conciliación, se va a pasar un cuestionario específico a las personas para conocer su opinión sobre conocimiento del plan y sus medidas, acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación, y cómo de alcanzable les parece lograr conciliar su vida personal y laboral en la empresa.

6. Las políticas de gestión de personas (desarrollo profesional, participación, formación, remuneración, igualdad,...) **garantizan la igualdad de trato y oportunidades a personas acogidas a medidas de conciliación.**

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se cuida que no se generen discriminaciones indirectas en los planes de desarrollo profesional como consecuencia de los horarios, la existencia de jornadas reducidas, la participación en otros programas para conciliar trabajo y familia, o el rechazo de promociones o traslados por motivos familiares.
- En la organización, a la hora de medir y revisar la actividad de la gestión de RRHH, algunos de los indicadores que se utilizan están segmentados, además de por sexo, por utilización de reducciones y permisos (por ejemplo, el indicador de satisfacción de la encuesta y el indicador de personas en puestos de dirección).

7. Se crea una **cultura propia** de conciliación a través de la sensibilización, formación, socialización del conocimiento, participación, y otros.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En la organización se hizo una formación sobre conciliación para toda la plantilla.
- Se han ido comunicando los pasos dados para el diagnóstico y plan de conciliación, las medidas y mejoras implantadas, etc. a través de reuniones o sesiones de sensibilización.

8. En los sistemas para la **prevención de riesgos** laborales, entre otros factores se tiene en cuenta la conciliación en el abordaje de los riesgos físicos y, sobre todo, de los riesgos psicosociales.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En la evaluación de riesgos psicosociales, además de segmentar por sexo, edad y antigüedad, se segmenta por tipo de jornada.

9. Las personas que ejercen el **liderazgo traccionan y se implican** en la definición y despliegue de la cultura de conciliación, a través del **ejemplo** en la utilización de las medidas y/o en el fomento de su uso, dando facilidades para acceder, reforzando positivamente o reconociendo las actitudes conciliadoras.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En la organización se mide y analiza la utilización de las medidas y además de segmentar por sexo, se revisa su utilización por parte de la Dirección y Mandos intermedios.
- En la evaluación de liderazgo se pregunta sobre si los supervisores/as son un buen modelo de conciliación en el trabajo y fuera de él y si organizan el departamento de modo que equilibran las necesidades de los empleados/as con las de la empresa.
- La dirección no envía mails fuera del horario de oficina, respetando la conciliación de las personas y tal y como recogen las directrices de desconexión digital.

CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una organización avanzada tiene una clara orientación a quienes reciben o puedan recibir sus productos y servicios, cultiva las relaciones con su clientela y es eficiente en todos los procesos para la aportación de valor, desde el diseño y desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, su producción o prestación, hasta su distribución y mantenimiento.

Para todo ello, debería practicar una gestión eficiente de recursos económicos, materiales y de información, y trabajar con organizaciones proveedoras fiables y alineadas con su cultura y prácticas empresariales.

Clientela: La clientela son las personas y organizaciones que compran, utilizan o reciben nuestros productos y servicios. Más allá del concepto de comprador de un producto, también son clientela, por ejemplo, pacientes de un centro sanitario, alumnado en un centro educativo, usuarios de un gimnasio, etc. El resto de las entidades o personas afectadas o relacionadas con nuestra organización serán otros grupos de interés a tener en cuenta pero no clientela (por ejemplo la administración, alianzas, entidades proveedoras, etc.).

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

“ Una organización avanzada y comprometida con la conciliación, en función del sector en que se encuentre y hacia quién se dirijan sus productos o servicios, recoge información sobre las características de su clientela, cómo deciden la compra, cómo consumen y cómo toman decisiones, para así conocer si hay ne-

cesidades de conciliación que condicionarán en la compra o utilización de sus servicios o productos a esta clientela. Esto puede convertirse en una ventaja competitiva, por un lado, y, por otro, en un aporte de valor a la sociedad. Además, al incluir las necesidades de conciliación de la clientela en sus servicios, deberá gestionar el posible impacto que pueda tener la planificación, producción, canales de venta, contacto con entidades clientes y proveedoras, etc., en la conciliación de las personas de su propia plantilla. Y también, gestionar los recursos materiales, inventarios, stocks, o la organización física y digital de los espacios de forma que favorezcan la conciliación. ”

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS?

1. La información recogida de la clientela (a través de contacto directo, encuestas, sugerencias, quejas, base de datos, ...) sobre sus características personales, culturales, de compra, de uso,...se utiliza para incorporar **mejoras** en la atención y prestación de los servicios, **orientadas a facilitar sus necesidades de conciliación** de vida laboral, familiar y personal.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se ofrecen servicios en diferentes horarios o turnos de atención o uso para facilitar el acceso del servicio a la clientela; se ofrecen servicios online o presenciales en función de las necesidades de la clientela, etc.
- Un restaurante hizo un estudio de la clientela usuaria del servicio de catering empresarial y entre los datos a recoger y analizar se incluyeron el tipo de contrato y jornada, horarios y situación familiar. Se obtuvieron conclusiones que permitieron diseñar un servicio especial para personas con jornada reducida y descendencia.

2. En la atención a la persona o empresa compradora, usuaria o cliente, se cuida que al orientarse a sus necesidades de conciliación suponga el **menor impacto posible en la conciliación de las personas** de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Hay servicios de guardia o turnos que, para impactar lo mínimo posible en las personas con jornada continua, van rotando por las personas de la plantilla para poder atender a la clientela en horario de tarde (16:00 – 20:00).
- Creación de un servicio de atención telefónica a personas usuarias fuera del horario de oficina. Se rota entre varias personas de la plantilla el estar disponible telefónicamente. Con el trabajo de sensibilización a las personas usuarias, se ha conseguido que el uso de este servicio fuera de horario de oficina cada vez sea menor.

3. Se conoce, se respeta y se cuidan las necesidades y medidas de **conciliación de las personas de entidades proveedoras, subcontratadas y aliadas**.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se conocen los horarios de atención y servicio y el perfil de las personas proveedoras, y se respeta.
- La subcontrata que tenemos para complementar nuestra plantilla en épocas de mucha carga de trabajo tiene horario continuo y se respeta, a pesar de que suponga tener que asegurar recursos para cubrir sus necesidades en el horario de mediodía en el que paramos.

SOCIEDAD

Con el término “Sociedad”, nos referimos al Compromiso Social de la organización. Es decir, toda organización forma parte de un entramado social, que puede favorecer el desarrollo de la organización o, al contrario, condicionar y limitar su competitividad. Por ello, es importante contemplar a la sociedad como parte interesada en la organización y afectada por la misma, y por tanto relevante.

Es importante que la organización desarrolle acciones para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y entidades que conforman dicha sociedad, yendo más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, la propia razón de ser o el propósito de la organización.

Entorno social: Personas o entidades que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización.

Por ejemplo, asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades, centros educativos, entidades de acción social, organizaciones proveedoras, etc.

Dependiendo de la organización, su actividad, tamaño y naturaleza, su entorno social será diferente.

Por ejemplo, para una empresa industrial su entorno social puede ser la localidad o comarca en la que se encuentra. Y en el caso de un centro educativo su entorno social puede limitarse al barrio en el que se localiza y las administraciones con las que se relaciona.

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

“ Una organización avanzada y comprometida con la conciliación capta las necesida-

des de su entorno social (de las entidades o personas que lo forman), trata de desarrollar acciones para mejorar la conciliación en ese entorno, y/o comparte buenas prácticas en este campo. De esta forma, ayuda en el logro de los retos a los que se enfrenta la sociedad y sensibiliza o crea conciencia social. ”

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA SOCIEDAD?

1. Se ha identificado qué puede hacer la organización para mejorar la conciliación de su entorno social.

ALGUNOS EJEMPLOS

- La organización pertenece a una asociación sectorial en la que hemos identificado una baja implantación de medidas de conciliación y por ello se ha adquirido el compromiso de compartir nuestros avances con el resto de las empresas asociadas para ayudarles a avanzar.
- Nuestro centro educativo lleva años trabajando en la sensibilización sobre conciliación de las empresas en las que nuestro alumnado realiza prácticas y estamos empezando a ver avances.
- La empresa identificó un malestar en el vecindario por el ruido de los camiones que llegan a las 7:00 a descargar. Hicimos un estudio de horarios y hemos cambiado los flujos de transporte para evitar las molestias.

2. Se promueve o participa en redes o proyectos de colaboración público-privadas que permiten compartir buenas prácticas, generar sinergias, o desarrollar proyectos colaborativos en materia de conciliación.

ALGUNOS EJEMPLOS

- La organización pertenece a la red Kontzilia en la que, además de adquirir conocimiento y buenas prácticas, comparte sus avances con el resto.
- El centro pertenece a una red de centros en la que comparten prácticas en diferentes ámbitos, incluido el de la gestión de personas y, en concreto, la conciliación. El año pasado tuvimos una jornada específica sobre planes de igualdad en la que se compartieron ejemplos de medidas de conciliación.

3. Se desarrolla una política de **comunicación hacia el exterior** de las acciones realizadas y del compromiso de la organización con la conciliación, que además sirve para sensibilizar o crear conciencia social.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En los elementos de difusión se incluyen los logos de la Comunidad Kontzilia y del Certificado EFR, entre otros.
- La persona responsable de las redes sociales de la empresa, publica todas las actividades de foros en los que participamos habitualmente y a los que nos invitan puntualmente a contar nuestra experiencia (incluida nuestra experiencia en conciliación).

4. Se dispone de **reconocimientos, premios o certificaciones** por parte de terceros acreditados, del esfuerzo y compromiso de la entidad por la conciliación.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se dispone del certificado EFR.
- Se ha llamado a la organización para presentar sus prácticas en conciliación en dos foros (Comunidad Kontzilia y EUSKALIT).

5. Se incorpora en el sistema de **contratación de entidades proveedoras, suministradoras...** cláusulas para favorecer el compromiso en materia de conciliación, contribuyendo así a la mejora social.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Entre las cláusulas del pliego de contratación de empresas suministradoras de catering, se incluye que se valorará positivamente el trabajo que haya realizado la organización en materia de conciliación (0,5 ptos. sobre el máximo de 6).

INNOVACIÓN

Cada organización dependiendo de su actividad, tamaño, tipología...deberá definir qué es innovación para ella.

Lo que está claro es que resulta imprescindible gestionar de manera estructurada la innovación en productos y servicios y en procesos para conseguir desarrollar capacidades dentro de la empresa que le permitan innovar y poder alcanzar una clara diferenciación competitiva.

Innovación: Se considera una innovación todo cambio relevante para la empresa o para las personas usuarias externas en un producto, servicio o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos, servicios o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de personas usuarias potenciales (producto/servicio) o puesto en marcha en la organización (proceso) (Manual Oslo 2018).

Por lo tanto, el concepto de innovación es amplio: puede ser el desarrollo de un nuevo producto o servicio o la mejora sustancial de uno existente, y a la vez la innovación también abarca cambios en un proceso para conseguir una mejora sustancial o innovación en el modelo de negocio o en la gestión de personas.

iniciativas o proyectos que permiten mejorar o innovar en materia de conciliación.

Asimismo, una cultura orientada al cuidado de las personas puede favorecer un entorno creativo y de innovación.. **”**

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?

1. Se identifica y utiliza **la conciliación como fuente** de oportunidades **para** facilitar **la innovación o mejora** de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- La necesidad de conciliar de las personas de la plantilla ha llevado a la organización a cambiar el modelo de negocio, pasando de uno 100% presencial a uno híbrido, obteniendo muy buenos resultados.
- Pensando en conciliación han surgido ideas sobre nuevos servicios y sobre formas de atender diferente a los clientes.
- De todo lo que la entidad ha trabajado en materia de conciliación, se ha listado qué acciones y medidas son innovadoras.

2. Se utiliza la **tecnología** y se ponen en marcha **iniciativas o proyectos** innovadores **que permiten mejorar la conciliación** (de personas, clientela u otros grupos de interés).

ALGUNOS EJEMPLOS

- Se ha desarrollado un sistema que permite al área técnica acceder a la máquina que se encuentra en casa de la empresa cliente y así poder solucionar problemas directamente o bien dar indicaciones a la empresa cliente sin necesidad de trasladarse hasta allí.
- Se ha provisto de ordenador portátil con conexión VPN a aquellas personas que han so-

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

” Una organización avanzada y comprometida con la conciliación considera como una fuente de innovación la adaptación a cambios del entorno y a demandas sociales con auge creciente, como lo están siendo la incorporación de nuevas perspectivas de género, de formas de trabajo y de tecnologías para adaptarse a las cada vez más crecientes necesidades de conciliación. Y pone en marcha

licitado acogerse a la nueva medida de teletrabajo.

- Se ha formado al profesorado y al alumnado en herramientas de Google Meeting, de forma que algunas tardes a la semana se imparten clases online.

3. Se aprovecha la información externa sobre tendencias, experiencias innovadoras y de referencia, **para aprender** e incorporar mejoras en la gestión interna de la conciliación.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Aprovechando las ayudas del Gobierno Vasco detectadas por el sistema de alertas implementado, la empresa ha implementado un plan de conciliación, siendo pioneros en el sector en llevarlo a cabo.
- Tras escuchar en un foro una intervención sobre la importancia de la corresponsabilidad, se ha trabajado internamente en el equipo de conciliación para incorporarlo en nuestra cultura e integrarlo con otras medidas.

4. Se promueve que las personas de la organización tengan vías para aportar ideas en materia de conciliación, se analizan y se evalúan dichas ideas y se da visibilidad o se reconocen las mismas o el resultado de su aplicación.

ALGUNOS EJEMPLOS

- En el sistema de recogida de ideas de la plantilla existe un campo que es "Temática" en el que se relaciona la idea con el tema al que pertenece, y uno de los nuevos temas incluidos es el de conciliación. Se ha comunicado a toda la plantilla la novedad a través del Boletín trimestral.
- En la reunión de fin de año en la que se comunican los resultados de empresa, los principales proyectos, ideas, etc., se ha incluido un espacio para comunicar las "ideas del año" por tipología, y así visibilizarlas y promover que haya más. Entre las tipologías están las de "Mejora de condiciones para la plantilla".
- En el comité trimestral de seguimiento de los planes de gestión de personas, en el que se integran los planes de prevención, igualdad, riesgos laborales y conciliación, participan la dirección, la persona responsable de recursos humanos y 2 representantes de los y las trabajadoras.

RESULTADOS

Con resultados nos referimos a la importancia de tener datos para evidenciar lo que se ha desarrollado, medirlo, evaluarlo y poder así mejorarlo.

Para ello, las organizaciones avanzadas definen indicadores que permiten evaluar los diferentes ámbitos de gestión (Estrategia, Personas, Clientela, Sociedad e Innovación). Estos indicadores contarán con metas a conseguir y, en la medida de lo posible, con comparaciones con otras organizaciones referentes en la materia.

Los resultados de las organizaciones son de diferente naturaleza e importancia, por ello requerirán que su seguimiento sea realizado a diferente nivel dentro de la organización y con diferente periodicidad. En ocasiones podrá ser anual, trimestral, mensual, etc., mientras que en otros casos será diario o aún más continuo, incluso en tiempo real, para así poder tomar decisiones y gestionar debidamente los procesos y actividades que los generan.

Cuadro de Mando: herramienta de gestión que agrupa los indicadores más relevantes de la entidad y que se vincula a la estrategia a través de objetivos relacionados entre sí, para evaluar el grado de avance en aras de la consecución de la misión y/o visión.

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

“ Una organización avanzada y comprometida con la conciliación mide sus resultados tratando de alcanzar los objetivos o metas fijadas y buscando la corresponsabilidad y el beneficio equilibrado de todos sus grupos de interés o partes interesadas. Analiza sus indicadores, los resultados conseguidos y utiliza

esa información para la toma de decisiones. Dada la importancia del grupo de interés “Personas”, será lógico contar con más indicadores que midan ese ámbito de gestión que el resto. ”

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE RESULTADOS?

1. Se gestionan **indicadores adecuados y suficientes** para medir el avance de las acciones de conciliación y tomar decisiones.

Ver en el siguiente apartado **EJEMPLOS DE INDICADORES**.

2. Se marcan **objetivos** en todos los ámbitos de conciliación que se considera relevantes.

ALGUNOS EJEMPLOS

Se han fijado objetivos para los indicadores de conciliación:

- Grado de satisfacción de las personas con las medidas de conciliación de la organización y su gestión. Objetivo: 7,5 sobre 10 en el ítem en el que se pregunta a las personas con su satisfacción con la Conciliación.
- % de cumplimiento de acciones del plan de conciliación. Objetivo 2024: 80%.

3. Se **comparan** resultados y se realiza **aprendizaje con otras** organizaciones cuando se estima necesario.

ALGUNOS EJEMPLOS

Se ha intercambiado información y datos con dos organizaciones de la Comunidad Kontzilia, sobre:

- Grado de satisfacción de las personas con las medidas de conciliación de la organización y su gestión.
- Tipo de medidas (flexibilidad horaria, permisos, teletrabajo, etc.).

ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE CONCILIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Aquí ofrecemos una serie de indicadores que pueden ayudar a medir los resultados de cómo una organización gestiona la conciliación. Se trata únicamente de un listado de referencia. Cada entidad debe decidir, de entre los indicadores listados o de otros diferentes, cuáles considera más relevantes y útiles para tomar decisiones y mejorar.

- Grado de satisfacción de las personas con las medidas de conciliación de la organización y su gestión.
- Grado de conocimiento de las medidas por parte de las personas de la organización.
- % de cumplimiento de acciones del plan de conciliación.
- Indicadores de gestión de personas desagregados según el uso de las medidas de conciliación (satisfacción de las personas, desarrollo profesional, formación, evaluación psicosocial, etc.).
- Indicadores de impacto interno de las medidas de conciliación: fidelización, atracción de talento, motivación, orgullo, salud física y psicosocial, etc.

- Volumen de recursos utilizados para la gestión y/o la utilización de las medidas de conciliación.
- Premios, reconocimientos y certificaciones recibidos en materia de conciliación.
- Objetivos concretos que pretende conseguir la entidad que pueden estar relacionados con la corresponsabilidad o el mutuo beneficio para la empresa y la plantilla.
- La satisfacción de la clientela con respecto a cómo nuestros productos o servicios favorecen su conciliación o la evolución de su satisfacción global tras introducir mejoras relacionadas con la facilitación de la conciliación.
- Indicadores de impacto externo: impacto social, imagen, contribución de la organización a los retos sociales, otros.
- Aparición de la organización como referente en materia de conciliación, participante en actividades de difusión o de investigación, de colaboración con campañas institucionales o con campañas propias, etc.
- Utilización de las medidas de conciliación existentes desagregadas (por sexo, edad, tipo de jornada...) para analizar la facilidad de acceso, su utilidad, perfil de sus usuarios.... Ya que estos indicadores estarán condicionados por las posibilidades de uso de las medidas por parte de las personas de la organización dependiendo de tipología de empresa, puesto, situación personal, etc.

Anexos



Anexo 1:

medidas de conciliación

En cuestión de medidas de conciliación, podemos encontrar las recogidas en los derechos laborales, las propuestas en convenios colectivos, aquellas a las que se llega en acuerdos de empresa y otras muchas que se van poniendo en práctica en las organizaciones a raíz de necesidades o inquietudes de las propias personas que las componen.

Hay diferentes tipos de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en función de su objetivo:

- **Tiempo:** medidas relacionadas con el tiempo de trabajo, ¿cuánto y cuándo se trabaja?
- **Espacio:** cuando afecta al lugar de donde se realiza el trabajo, ¿dónde se trabaja?
- **Otras medidas:** otros recursos tangibles e intangibles que no se clasifican en los dos bloques anteriores.

A continuación, recogemos algunos ejemplos de estas medidas, aunque en función del tipo de organización, su actividad, tamaño, etc., podrán ser estas u otras las necesarias.

Medidas relacionadas con el **tiempo**:

- Horario de trabajo flexible (de entrada y salida, de organización diaria...)

- Jornada comprimida (no se trabaja el viernes por la tarde -se recuperan las horas a lo largo de la semana)
- Reducción del tiempo de comida (objetivo de adelantar la hora de salida)
- Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
- Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante la semana restante)
- Jornada intensiva durante el periodo estival
- Flexibilidad de vacaciones
- Bolsa de horas (acumular horas extras)
- Facilitar la ausencia del puesto de trabajo por causas de fuerza mayor justificadas, emergencia familiar...
- Incentivar jornadas reducidas en vez de reducción de jornada
- Excedencias personales o familiares puntuales (p.ej., en periodos estivales)
- Permisos por nacimiento superiores a lo establecido por ley

- Permisos con sueldo para cuidar de familiares enfermos, ancianos o con dependencia.
- Lactancia acumulada
- Se sustituye a las personas que se acogen a permisos o excedencias para el cuidado de menores o mayores
- Existe una política para evitar reuniones y actividades fuera del horario de trabajo siempre que sea posible
- Job sharing o Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados/as)
- Política de luces apagadas (la empresa anima a su plantilla a irse a casa cuando acaba la jornada laboral).

Medidas relacionadas con el **espacio**:

- Teletrabajo y trabajo a distancia
- Favorecer la movilidad geográfica y el trabajo en remoto
- Facilitar teléfono móvil al personal
- Facilitar ordenador al personal
- Facilitar la conexión a internet y/o material necesario para el desempeño del puesto de trabajo
- Uso de videoconferencias para evitar desplazamientos
- Entorno de trabajo saludable, accesible y funcional para fomentar el bienestar de las personas trabajadoras.

Otras medidas:

- Asesoramiento profesional
- Asesoramiento personal/familiar
- Formación sobre conciliación de la vida laboral y familiar
- Formación sobre gestión del tiempo y el estrés
- Formación en materia de igualdad entre hombres y mujeres
- La formación se organiza preferentemente dentro del horario laboral

- Adecuación de la carga de trabajo de un empleado/a y sus responsabilidades temporalmente ante situaciones puntuales
- Traslado temporal de la persona a otro puesto que se adapte mejor a sus circunstancias ante situaciones puntuales
- Servicio de guardería (propio o subvencionado)
- Ayuda económica para guardería o cuidado de hijos
- Ayuda económica para el cuidado de familiares dependientes
- Información sobre guarderías y colegios
- Información sobre centros para mayores o personas con discapacidad
- Comedor / tique restaurante
- Gimnasio
- Aparcamiento de empresa
- Seguro médico
- Asistencia sanitaria para familiares
- Ayuda económica para formación
- Seguro de accidentes
- Seguro de vida
- Plan de jubilación (p.ej., EPSV)
- Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
- Mejoras y beneficios sociales.

Anexo 2:

recursos de interés y referencias

En este apartado se han querido incluir recursos o materiales que pueden ser de utilidad para el despliegue de la conciliación en los diferentes apartados de gestión, o para facilitar la búsqueda de materiales de interés.

- **Normativa aplicable**

- Comunidad **Kontzilia**: espacio de conocimiento compartido en el que diferentes empresas con un Plan de Conciliación trabajan en red para seguir reflexionando sobre cómo mejorar las condiciones de conciliación de su plantilla
 - a. Estudios sobre conciliación y medidas de utilidad para las empresas. Web Kontzilia
 - b. Guía de Kontzilia para elaboración de Planes de conciliación
- Modelo de **Gestión Avanzada** (EUSKALIT)
- Modelo **EFR**, de Fundación MasFamilia
- **Guía** para un aporte de valor a la gestión desde

la perspectiva de género (Emakunde y EUSKALIT)

- Guía práctica sobre **Excelencia en gestión y conciliación** (Club Excelencia en Gestión y Fundación MásFamilia)
- **Observatorio de familia del GV**
- **Buenas prácticas** conciliación empresas Red DIE
- Asociación **Yo No Renuncio**
- **Bai Sarea**: red de entidades colaboradoras para la igualdad de mujeres y hombres (Emakunde)
- Red **DenBBora Sarea** (Bizkaia)
- **ERANTZUNKIDE SAREA** (Gipuzkoa)
- ISO 30415: Certificación AENOR Gestión de la diversidad en organizaciones.
- **Ayudas** a empresas
- **Ayudas** a las personas trabajadoras
- Proyecto **All Together**.

Anexo 3:

herramienta de evaluación

Como se explica en el Capítulo de Utilidad y Uso, esta Guía puede ser utilizada como elemento de lectura o reflexión, y también como base para la realización de ejercicios periódicos de **evaluación** a nivel de la organización.

La evaluación permite identificar los principales puntos fuertes o ámbitos ya desarrollados, las áreas de mejora y las oportunidades de acción en cada uno de los 6 apartados de gestión.

Adicionalmente, se puede realizar también una valoración del grado de avance en cada uno de esos apartados. La organización podrá situarse

entre varios niveles de avance (Inexistente, Básico, Intermedio, Desarrollado y Avanzado) para cada uno de dichos apartados.

Para ello, en este anexo proporcionamos un ejemplo de documento en el que recoger la reflexión realizada por la organización sobre la integración de la conciliación en su gestión.

Una vez finalizada la reflexión, la organización podrá desarrollar un plan de acción para abordar las áreas de mejora prioritarias utilizando el Anexo 4.

REFLEXIÓN SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN

Fecha:

Realiza por:

ESTRATEGIA

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN ESTRATEGIA ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en la Estrategia?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

PERSONAS

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN PERSONAS ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Personas?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Clientela, Productos y Servicios?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

SOCIEDAD

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN SOCIEDAD ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Sociedad?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

INNOVACION

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN INNOVACIÓN ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Innovación?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

RESULTADOS

OBSERVACIONES (Nota para rellenarlo: recoge datos y hechos que ayuden a explicar lo que hace tu organización en este ámbito de gestión)

ÁREAS DE MEJORA (Nota para rellenarlo: recoge aquellos aspectos que puede seguir trabajando tu organización en este ámbito de gestión)

VALORACIÓN RESULTADOS ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Resultados?

| INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 7 | 8 | |

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

Anexo 4:

Resumen de la reflexión

ÁREAS DE MEJORA PRIORIZADAS Y ACCIONES PLANIFICADAS

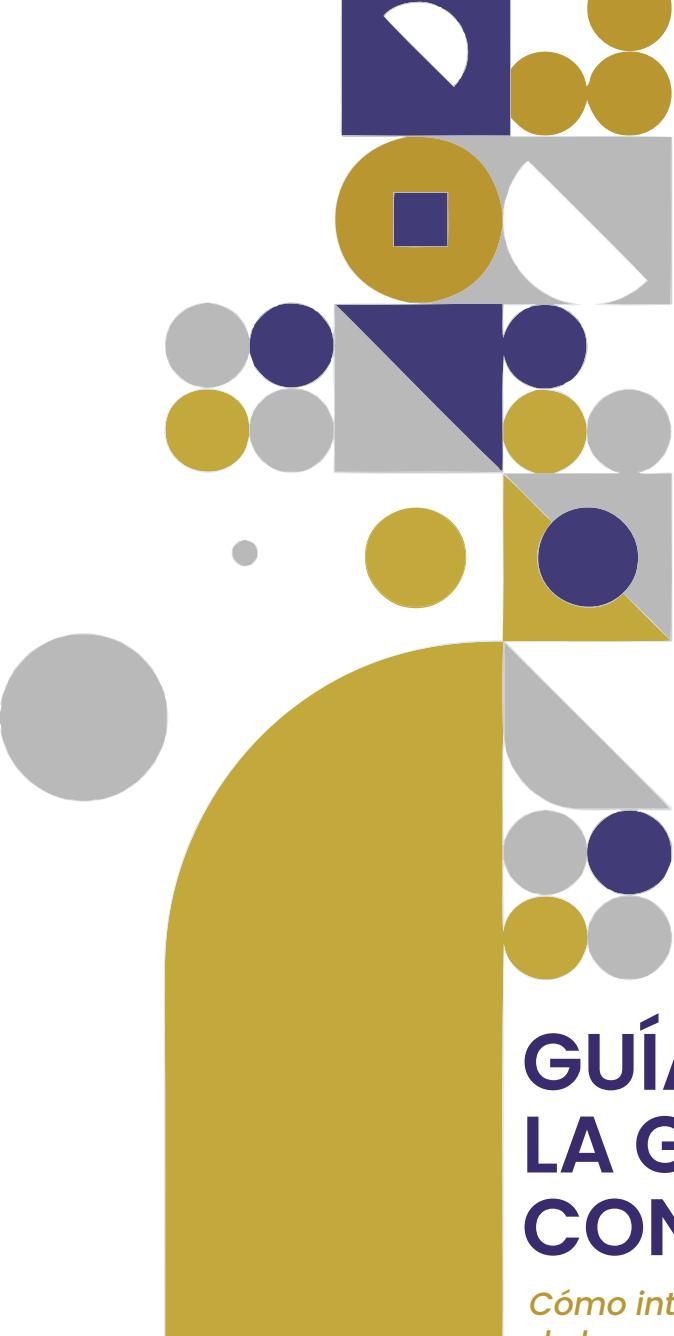
Recoger aquí la información registrada en la evaluación de cada apartado, reflejando aquellas áreas de mejora que hayan sido priorizadas y las acciones que llevaremos a cabo para trabajarlas.

| APARTADO DE GESTIÓN | ÁREA DE MEJORA PRIORIZADA | ACCIONES A LLEVAR A CABO | RESPONSABLE | FECHA | MODO DE EVALUACIÓN |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|-------|--------------------|
| Estrategia | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Personas | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Clientela, productos y servicios | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Sociedad | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Innovación | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Resultados | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Anexo 5:

Cuadro de valoración global

| NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA CONCILIACIÓN ALCANZADO | INEXISTENTE | BÁSICO | INTERMEDIO | DESARROLLADO | AVANZADO | | | | |
|---|---------------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | Todavía no se ha iniciado | Prácticas iniciales y/o puntuales | Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año | Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años | Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia | | | | |
| APARTADO DE GESTIÓN | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Estrategia | | | | | | | | | |
| Personas | | | | | | | | | |
| Clientela, productos y servicios | | | | | | | | | |
| Sociedad | | | | | | | | | |
| Innovación | | | | | | | | | |
| Resultados | | | | | | | | | |



GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN

*Cómo integrar la Conciliación en la Gestión
de las entidades y empresas vascas*



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

**KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA**