

Iberdrola apuesta por la conciliación

J. Catasús y A. Alcázar

La necesidad de las empresas de adaptarse a la nueva realidad social ha hecho que Iberdrola, ya desde el año 2002, decidiera comprometerse con los retos de la sociedad poniendo a disposición de los empleados medidas de conciliación y propiciando así la igualdad de oportunidades. Para ello se utilizó el modelo EFR, con el que a través del "Compromiso de la Dirección", "El Liderazgo" y "El Diagnóstico", se alcanzó la certificación de "Empresa Familiarmente Responsable" en 2006, obteniendo su renovación en abril de este año.

Because of the need to adapt to a new social reality, since 2002 Iberdrola has been rising to the challenges of society by implementing measures of reconciliation for its employees and thus favoring equal opportunities. For this purpose, it used model EFR and, through "Management Commitment", "Leadership" and "Diagnosis", obtained certification as a "Family Friendly Enterprise" in 2006, and renewal of the certificate in April of this year.

PRIMERA EMPRESA ELÉCTRICA EN ESPAÑA QUE OBTIENE EL CERTIFICADO EFR

Antecedentes

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

La realidad social determina que España en 2050 podría convertirse en el país más viejo del mundo. Todo ello, debido a que presenta la tasa de natalidad más baja de toda Europa (1,5%) y el mejor índice de longevidad (82,3%) que, al mismo tiempo, es uno de los mejores a nivel mundial.

Por otro lado, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo es un hecho (44% de las familias) manteniendo uno de los índices de crecimiento más elevados en la OCDE.

Un estudio reciente "Collaborative International Study on Managerial Stress" (CISMS), sobre el estrés de los directivos en más de 20 países del mundo, pone de manifiesto que los directivos españoles trabajan una media de 52 horas por semana; el índice más alto de todo el estudio.

Existe un conflicto real entre trabajo y familia

Este conflicto tiene consecuencias negativas para ambas partes. En el caso de las empresas se traduce entre otros, en

estrés, ansiedad, además de insatisfacción laboral, menor rendimiento, absentismo laboral, alta rotación de personal, menor productividad, etc... En el ámbito personal, se traduce en múltiples deficiencias, tales como descenso de natalidad, deterioro de la educación de los menores y falta de cuidado a los mayores dependientes.

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

Es un hecho que las empresas deben adaptarse a la realidad social e Iberdrola ya en el año 2002, decide comprometerse con los retos de la sociedad, poniendo en práctica diversas medidas de conciliación, propiciando indirectamente la igualdad de oportunidades.

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

¿Qué es Empresa Familiarmente Responsable?

Desde el año 1999 la línea de investigación del IESE y más concretamente del *International Center on Work and Family* ICWF, ha impulsado una línea



JAIME CATASÚS LAGUNA

actual director de Recursos Humanos del Negocio Liberalizado España, ocupaba anteriormente el cargo de director del Servicio Técnico de Producción Hidráulica. Ingeniero superior industrial por la ETSII de Madrid, está ligado a nuestra Compañía desde 1983. Ha intervenido en diversos proyectos dentro del Área de Generación. En todos ellos ha desarrollado su responsabilidad en la dirección de personas. En la actualidad, destaca la implantación del modelo EFR dentro del ámbito del Negocio Liberalizado de Iberdrola.



ÁNGELES ALCÁZAR GARCÍA

es miembro del Equipo Directivo de Iberdrola, pertenece a la Dirección General de Recursos Humanos y es la responsable de Proyectos Sociales. Ha desarrollado su labor profesional en los distintos ámbitos de la Dirección de Recursos Humanos. En el momento actual lidera las materias relacionadas con las medidas de conciliación de la vida personal y laboral políticas, igualdad de oportunidades, diversidad y es responsable del Programa del Voluntariado Corporativo de Iberdrola.

de investigación específica sobre distintos aspectos de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Este conocimiento ha servido de base para que la Fundación + Familia, entidad benéfica sin ánimo de lucro, que nació en abril de 2003, cuyos fines son la protección, defensa y promoción de la familia, desarrollara el modelo EFR.

El actual modelo EFR, ha sido concebido y posteriormente desarrollado y adaptado sobre la base de un estudio que el equipo del Centro Internacional



Figura 1.

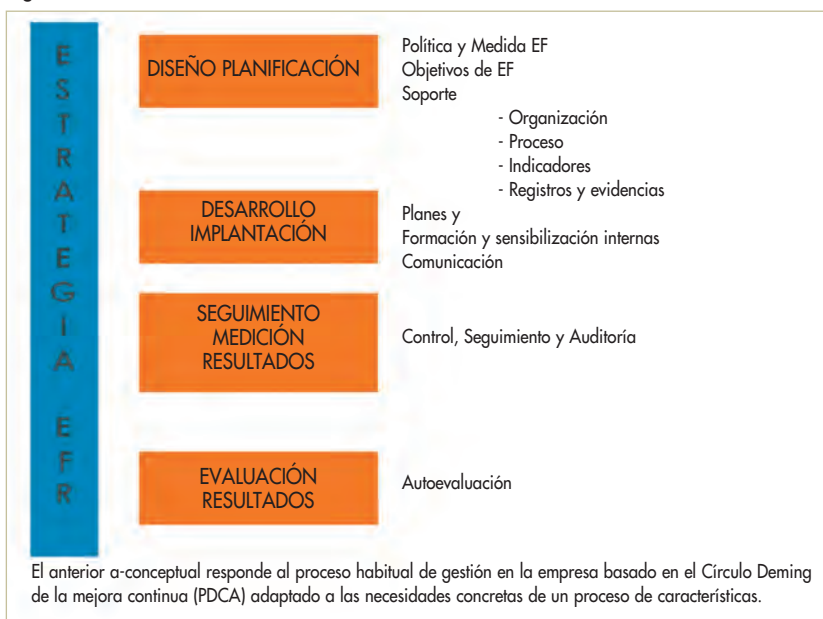


Figura 2.

Familia y Trabajo del IESE Business School, dirigido por la profesora Nuria Chinchilla elaboró y aportó en su calidad de patrono de la mencionada Fundación en el año 2003.

Fundación+Familia diseña el MODELO EFR, (Empresa Familiarmente Responsable) que culmina con la concesión del CERTIFICADO EFR, que pretende ser la primera distinción europea con carácter oficial que reconoce la responsabilidad de las empresas que quieren armonizar vida familiar y laboral implementando políticas EFR en el ámbito del trabajo que supongan una mejora de la calidad de vida de los empleados.

El proceso de certificación

El proceso de certificación está soportado por el conocido círculo de Deming, cuyo postulado se expresa en la figura 1.

En este caso, se trata de hacer un análisis inicial de la organización para

determinar hasta qué punto existe un equilibrio entre el trabajo y la familia, así como para ver si un determinado aspecto forma parte de la cultura, está incorporado a la estrategia, y es promovido por la Dirección.

Siguiendo el esquema del proceso, conviene reforzar la base sobre la que se sustenta el resto de actuaciones.

Compromiso de la Dirección. Se trata de un modelo que, más que añadir derecho laboral a las organizaciones, promueve estilos de dirección y gestión de empresa orientados hacia las personas.

Liderazgo: un proceso de estas características se encontrará abocado al fracaso si no existe un liderazgo en la organización. Los líderes son capaces de anticiparse a situaciones futuras predecibles y poner los medios para transformar una situación de riesgo, una amenaza, en una situación de mejora competitiva para su organización.

Para iniciar un proceso de estas características, es necesario establecer un punto de partida desde el cual podamos acometer las actuaciones necesarias que, a través de un sistema de seguimiento y medición, permitan alcanzar los objetivos marcados. Para ello, se debe realizar un análisis comparativo de elementos ya implantados en la Organización, con los requerimientos del modelo, tanto aquellos de orden formal como regulatorios.

El diagnóstico elaborado a partir de ese análisis inicial nos debe poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles, así como, las oportunidades y amenazas en todos los aspectos vinculados al Modelo EFR de nuestra organización.

Dicho análisis se focaliza en: el grado de cumplimiento de la legislación vigente; los aspectos relacionados con la conciliación de la vida personal y laboral, y los que promueven la igualdad de oportunidades; aquellos que permiten el cumplimiento en lo regulado en materia de discapacidad, así como en seguridad y Salud Laboral.

Para llevar a cabo esta fase, es necesario, ante todo, “escuchar”. Escuchar a través de:

Voz del Negocio, en aspectos como:

- Liderazgo
- Estilo de dirección
- Código de conducta
- Planificación estratégica,
- Misión, visión y valores
- etc.

Voz del Empleado, en aspectos como:

- Expectativas y necesidades de los empleados en esta materia.
- Opiniones y valoraciones acerca de las políticas y medidas implantadas.
- Grado de satisfacción (encuestas, trabajos grupales, etc.)
- etc.

Voz del Mercado, en aspectos como:

- Benchmarking sectorial
- Demandas de la Sociedad,
- etc.

En definitiva, el diagnóstico es una herramienta de gestión, dentro del proceso de calidad aplicado a la Dirección de Personas.

El diseño del modelo deberá llevar a la organización a mediciones, controles y seguimientos suficientes como para avanzar dentro de un proceso de MEJORA CONTINUA. La figura 2 recoge, de forma esquemática, los distintos elementos que componen el modelo EFR.

Es muy importante resaltar que, a la hora de desarrollar el modelo, se deben establecer y auditar:

- Las políticas, medidas y objetivos de EFR.
- Los planes de formación y comunicación.
- Los sistemas de medición y seguimiento del proceso.

Para, posteriormente, llevar a cabo la autoevaluación realizando un nuevo posicionamiento de la Compañía.



Nuestro director de Recursos Corporativos, Fernando Becker, recogió el certificado de manos de la secretaria de Estado de Servicios Sociales, Amparo Valcarce.

No se trata simplemente de desarrollar sus elementos (liderazgo, políticas y medidas, objetivos, métodos, etc.), sino que dicho desarrollo debe estar dirigido a la obtención de resultados claros y concretos. Cada organización determinará el avance o posicionamiento de su autoevaluación en un momento posterior en comparación con el diagnóstico inicial.

Proceso de certificación en Iberdrola

En Iberdrola, el primer paso, fue determinar la situación de partida en materia de conciliación, para lo que se realizó un análisis del cumplimiento de las políticas que Iberdrola ya tenía implantadas para el inicio del proceso de certificación como EFR, y que consistió básicamente:

- Realizar un diagnóstico previo de Iberdrola (2005).
- Revisar:
 - los procesos básicos EFR,
 - los procedimientos,
 - los indicadores más relevantes y
 - el diseño de los sistemas de control, seguimiento y medición de las políticas EFR.
- Evaluar el grado de implantación en Iberdrola del Modelo EFR, según la Norma EFR 1000 "Modelo de gestión para empresas familiarmente responsables", mediante una auditoría interna.
- Evaluar la implantación del modelo, mediante una Auditoría Externa, en varias sedes representativas de Iberdrola Grupo. En este proceso, fueron auditados centros de 5 comunidades autónomas y participaron más de 200 empleados.

Se hace entrega del Certificado el 9 de mayo de 2006. La renovación se alcanza en abril de 2009, obteniéndose el grado de "EMPRESA PROACTIVA".

Implantación del modelo

Para que un modelo de estas características funcione, es necesario diseñar e implantar los sistemas de control, seguimiento y medición de la eficacia de la gestión del modelo y su mejora con-

tinua, incluyéndose dentro del sistema de gestión aspectos relacionados con el liderazgo, formación, comunicación, etc.

Todo ello se ha evaluado mediante las auditorías internas/externas que han concluido con una excelente valoración en políticas de apoyo a la maternidad, y han reconocido el impulso dado por Iberdrola en favor de la igualdad de género.

Las principales medidas del modelo implantado en Iberdrola son:

- Abono del 100% del salario en las bajas por maternidad/paternidad y en los permisos retribuidos relacionados con dichas situaciones.
- Permiso retribuido de 15 días naturales antes de la fecha prevista del parto.
- Ampliación de la reducción de Jornada por Lactancia a 45 minutos
- Reducción flexible de la jornada a cinco horas diarias hasta que el niño cumpla un año sin reducción de la retribución fija salarial.
- En los casos de reducción de jornada, Iberdrola ha ampliado hasta los 10 años la edad para acogerse a la reducción de jornada por guarda legal.
- Ampliación de la reserva del puesto de trabajo hasta 3 años en caso de excedencia tanto para cuidado de hijos como de un familiar hasta el segundo grado, pudiendo acceder a formación profesional.
- Establecimiento de jornada de trabajo continuada, con flexibilidad en la entrada y salida.
- Establecimiento de jornadas especiales para colectivos tradicionalmente sujetos a turnos.

La mejora continua

Las actuaciones conducentes a obtener las sucesivas renovaciones del certificado se enmarcan dentro de un proceso de mejora continua.

En concreto, durante el ejercicio 2008, se han acometido las siguientes actuaciones:

1. Dentro del compromiso de la alta dirección ha adquirido con el modelo:

a) En las políticas aprobadas por el Consejo de Administración se incluye la Política de Conciliación de la vida personal y laboral e Igualdad de Oportunidades.

b) La reciente modificación del texto del Código de Conducta de Iberdrola incluye diversas referencias al principio de no discriminación e igualdad de oportunidades.

2. Como parte del Plan de Acción aprobado para este año, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

a) Se realizó una encuesta sobre el grado de conocimiento y satisfacción de las medidas de conciliación.

b) Ha quedado constituido un Comité a nivel empresarial que vigila el cumplimiento de las medidas de Conciliación e Igualdad de Oportunidades.

c) Se ha realizado un Diagnóstico sobre Igualdad.

En las conclusiones del Diagnóstico sobre Igualdad, cabe destacar que:

- La plantilla de mujeres en Iberdrola ha crecido un 45,24% en los últimos 10 años.
- Igualdad entre hombres y mujeres en la promoción a categorías superiores.
- En el Consejo de Administración del Grupo Iberdrola la cifra de mujeres se cifra en el 13% frente al 6% que existe de media.
- En Selección, Formación, Promoción interna y Políticas retributivas, se rigen los procesos por criterios de igualdad.
- No hay indicios de discriminación por atención a familiares.
- Se motiva al personal a realizar su trabajo dentro del horario laboral, primando el cumplimiento por objetivos.
- La atención a la familia no dificulta la promoción interna, ni la formación.
- En general todas las personas entrevistadas coinciden en que "se vive" una cultura de respeto profesional al sexo opuesto.

Conclusiones

Para concluir, la experiencia obtenida en estos tres años de implantación del modelo nos ha permitido obtener resultados muy positivos en cuanto a:

- Ordenar y reforzar las actuaciones que promueven la conciliación con la vida laboral y personal de los empleados.
- Incrementar la productividad.
- Reducir del absentismo laboral.
- Mejorar en los indicadores de Prevención de Riesgos Laborales y accidentalidad.
- Elevar el orgullo de pertenencia.
- Retener el talento.

LIDERAZGO DE IBERDROLA EN CONCILIACIÓN E IGUALDAD

La implantación del modelo ha colocado a Iberdrola entre las empresas líderes en materia de Conciliación e Igualdad. ■