

POLITICAS DE FLEXIBILIDAD DE COSTE CERO PARA PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

LA EXPERIENCIA DEL MUSEO THYSSEN BORNEMISZA

(Saludo y Agradecimientos)

En muchas ocasiones, se tiene la idea de que las medidas de conciliación, sólo pueden aplicarse, aquellas empresas con “posibles” y dispuestas a invertir recursos económicos en ello. Aunque en parte es verdad, porque la mayoría de las medidas llevan consigo un coste, las consecuencias favorables de la aplicación de estas medidas suple con creces ese coste. Yo pretendo hoy demostrarles como con mucho trabajo y poco dinero se puede avanzar en políticas de Conciliación que entusiasmen a los empleados.

Nuestra experiencia nos dice que cuando la empresa muestra sensibilidad ante las necesidades familiares de sus empleados, éstos también la muestran ante los imprevistos que puedan surgirle a la empresa y saben responder en estas circunstancias. **Es una cuestión de dar y recibir. La flexibilidad debe de ser por ambas partes.**

A la hora de establecer la política de Conciliación en la Fundación Thyssen, hemos tenido muy en cuenta la repercusión económica de las posibles medidas, tratando por ello de buscar alternativas que tuviesen la menor incidencia en nuestro presupuesto de gastos.

Nuestro Plan de Conciliación ha nacido por iniciativa de la Dirección y mantiene su independencia del Convenio Colectivo, aunque hay alguna medida que está incluida en éste como las reducciones de jornada para cuidado de hijos (en nuestro caso, menores de 12 años) el permiso de lactancia (hasta los doce meses), los cambios de turno ó la ayuda de guardería.

Pero antes de seguir hablando de nuestra política de Conciliación, creo necesario mostrar ciertos datos cuantitativos y cualitativos de nuestra Institución que nos ilustren sobre la misma:

La Institución

- Fundación Cultural Privada
- Fundación (desde año 1989) – Museo (desde año 1992)
- No persigue beneficios pero sí la autofinanciación
- Servicio Público
- 960.000 visitantes/año
- 54 horas apertura semanal (52 horarios diferentes)
- Abierto fines de semana y festivos
- Objetivos Principales :

Conservación de la Colección

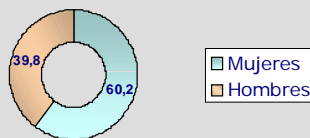
Satisfacción Clientes externos (Visitantes) e internos (Empleados)

La proporción de mujeres /hombres en la plantilla, es de 60% mujeres y 40% hombres.

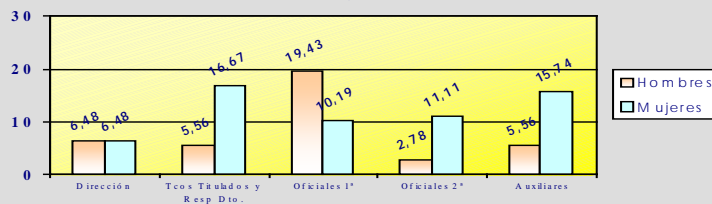
Esa proporción se distribuye en las diferentes categorías, de la siguiente manera: a nivel directivo, tenemos la misma proporción de hombres y mujeres, el 6,48%. En el nivel de Técnicos y Responsables de Departamento, el 16,67% son mujeres y el 5,56%, hombres. En oficiales de 1ª, el 10,19% son mujeres y el 19,43% son hombres (esto obedece a la incidencia de los oficios como electricistas, montaje, etc.) En Oficiales de 2ª, en cambio vuelve a haber más presencia femenina el 11,11% son mujeres y el 2,78% son hombres, igual ocurre en la categoría de auxiliares donde el reparto es de un 15,74% mujeres y un 5,36%, hombres.

La Institución

Clasificación por género (en %)



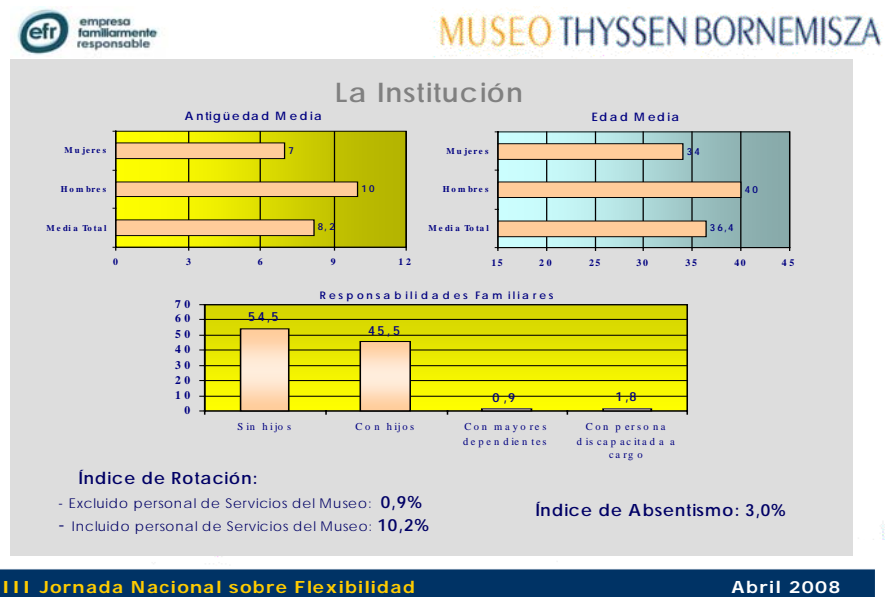
Distribución plantilla por categoría profesional (en %)



En cuanto a la antigüedad media, observamos que los hombres han sido un poco más “fieles” con una antigüedad media de 10 años cuando las mujeres tienen 7 años de media. En cuanto a la edad, la media de edad de los hombres es superior a la de las mujeres, 40 años ellos y 34 ellas.

El porcentaje de personas con cargas familiares es del 54,5%

Y ya para terminar con este análisis de plantilla, decirles que el índice de absentismo es del 3% y el de rotación (excluyendo el personal de Servicios del Museo) es del 0,9 %. Si incluimos éste (contratos por exposiciones temporales) el índice asciende al 10,2%



Con el “Plan Concilia Thyssen” la Fundación persigue el bienestar de sus empleados, aumentando el compromiso y la motivación de éstos lo que se traduce en un menor índice de absentismo y rotación, con lo que conseguiremos profesionales más competentes y por lo tanto, mejores resultados.



- Para emprender acciones de Conciliación.- debemos contar con un Clima favorable . “Ambiente saneado” Impensable en momentos de conflicto. No creo que las medidas de Conciliación puedan ser tarjeta de cambio, ni que se pueda negociar con ellas.
- Pero estas medidas no pueden hipotecar la marcha y viabilidad de la empresa. Todas las medidas que puedan aplicarse deben tener posibilidad de retorno si las circunstancias cambian y se volvieren inviables. Este es un compromiso que el trabajador debe asumir, cuando se acoge a una de estas medidas.
- Vamos a ver ahora las medidas que, a fecha de hoy, están en marcha en la Fundación Thyssen Bornemisza y cuya aplicación no conlleva un coste directo :



Medidas sin Coste directo

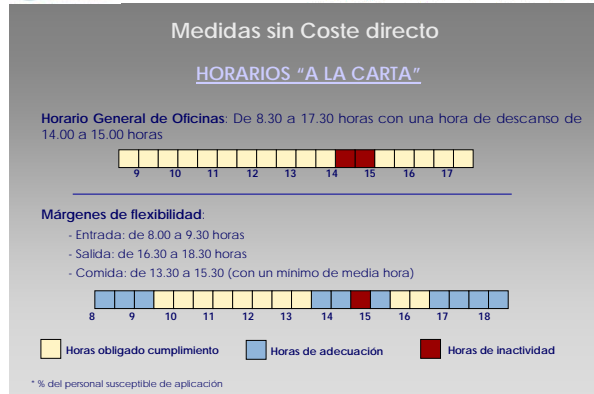
- **CONFECCIÓN DE CUADRANTE DE TURNOS DE TRABAJO.-** Los operadores del Centro de Control, elaboran sus cuadrantes de trabajo asignando los turnos, atendiendo a sus necesidades
- **CAMBIOS DE TURNO.-** Los empleados que trabajen en turnos de mañana o tarde, pueden, comunicándolo con antelación, doblar o cambiar su turno con otro empleado
- **CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL.-** El 25% de los contratos de trabajo son a tiempo parcial lo que permite poder compaginar mejor el trabajo con otras actividades

Medidas sin Coste directo

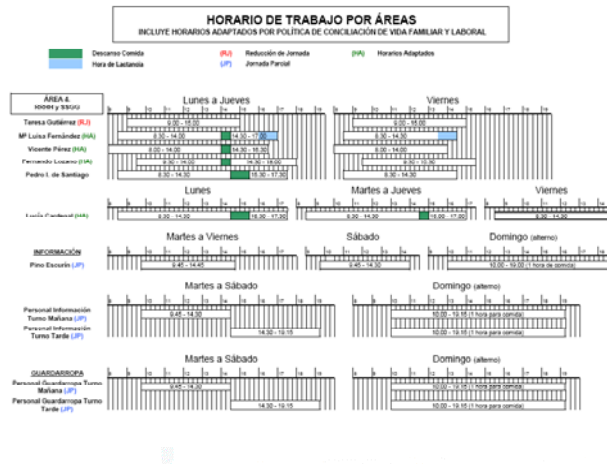
- **BOLSA DE HORAS.-** Para disfrutar a elección del trabajador, dentro de los cuatro meses siguientes a su realización
- **REDUCCIONES DE JORNADA y EXCEDENCIAS CORTAS.-** Por cuidado de menores de hasta 12 años en lugar de hasta 8 años
- **HORARIOS "A LA CARTA".-** Los empleados que ocupen puestos en los que las funciones a realizar permitan flexibilizar el horario, pueden solicitar la adaptación del mismo a sus necesidades personales y/o familiares de acuerdo con su Jefe de Área y dentro de los márgenes establecidos (34 horarios diferentes)

Cuando nos planteamos flexibilizar los horarios, nos encontramos con un inconveniente que podría cambiar nuestra política de personal basada en la confianza y la responsabilidad. Si implantáramos un horario flexible sin más, nos veríamos obligados a instalar un control horario para que cada empleado supiera las horas que tenía que hacer, compensar, etc. Pero como el hecho de instalar un reloj no nos parecía adecuado, le dimos varias vueltas al tema de la flexibilidad hasta que se nos ocurrió el "Horario a la carta". Cada empleado, en función de sus necesidades, propondría un horario de trabajo dentro de unos límites de flexibilidad, este horario podía ser diferente en los días de la semana pero debería repetirse todas las semanas.

Los márgenes de flexibilidad son los siguientes:



Ejemplo de los diferentes horarios del personal :



De estas medidas que podíamos llamar de coste cero, vemos el grado de implantación y/o aceptación de cada una de ellas:



A modo de conclusión, podríamos decir que::

Conclusiones

- * Conciliar no tiene género
- * Conciliar no significa trabajar menos sino trabajar mejor
- * Factor clave para atraer y retener el talento
- * No es una concesión a los trabajadores ni un coste adicional, sino un PLAN para optimizar recursos
- * Innovar en la búsqueda de nuevas fórmulas de Conciliación, sin miedo y con posibilidad de retorno