

COLECCIÓN “Estudios Alares® - IESE”

# Conciliación Empresa - Familia en el Sector Financiero

BANCA, SEGUROS Y ENTIDADES FINANCIERAS

Con la Colaboración:



Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

**Alares®**  
Expertos en Asistencia Familiar



Fundación  
**Alares®**





# Conciliación Empresa-Familia en el Sector Financiero

BANCA, SEGUROS Y ENTIDADES FINANCIERAS

## Índice

- 5 INTRODUCCIÓN
- 7 ESTUDIO IFREI Y SECTOR FINANCIERO
- 13 NUEVAS TENDENCIAS DEL MERCADO LABORAL:  
LAS MUJERES EN PLANTILLA E ÍNDICE DE TEMPORALIDAD
- 23 LAS 10 MEDIDAS DE ÉXITO
- 27 EN LÍNEA CON EL MERCADO
- 33 A MEJORAR
- 35 FACILITADORES, CULTURA Y PROBLEMAS MÁS  
FRECUENTES
- 45 ANEXOS I Y II

Con la Colaboración:





## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector financiero ha experimentado la desregulación y abolición de estructuras de mercado proteccionistas, a las que siguieron la eliminación de barreras administrativas con el objeto de crear un mercado más abierto y susceptible de fusiones y adquisiciones. La liberalización de los servicios financieros ha tenido como resultado la privatización de un número de organizaciones que pertenecían previamente al Estado; al mismo tiempo, el constante flujo de fusiones ha cambiado significativamente el mapa del sector financiero, que ha experimentado una creciente concentración.

En este estudio destacamos cómo ha avanzado dentro del sector financiero la flexibilidad, medida a través del modelo EFR del ICWF (Centro Internacional Trabajo y Familia) del IESE, hasta posicionarse como uno de los sectores más flexibles. Este sector destaca por estar dentro de un mercado competitivo, por su enfoque a la rentabilidad y por incluir medidas de conciliación.

En el Capítulo I, se presenta un marco contextual, que pretende situarnos y explicar brevemente cómo está conformado el sector financiero, su situación actual y las empresas que forman la muestra.

El Capítulo II, ofrece las tendencias del mercado laboral dentro del sector financiero, indicando los cambios y el deseo de aumentar la productividad y atractividad de la empresa para atraer y retener a los mejores. Ya no sólo cuenta el salario, sino los beneficios y servicios adicionales que la empresa ofrece a los empleados, más allá del salario y que demuestra una visión completa de la persona que trabaja.

En los capítulos IV, V y VI se muestran las medidas de mayor éxito, aquellas que muestran la misma tendencia que el resto del mercado y aquellas que deben mejorar, y reflejan los dos mayores problemas del personal en el sector financiero: La resistencia a la movilidad geográfica y la retención de personas clave dentro de la organización (Ver gráfico 12).

## II. ESTUDIO IFREI Y SECTOR FINANCIERO

### A) SECTOR FINANCIERO EN ESPAÑA

En el sistema financiero español la banca comercial ha tenido siempre una posición hegemónica. El mismo fenómeno ha ocurrido con otro tipo de instituciones financieras, como las sociedades y agencias de valores, o las sociedades de leasing, crédito hipotecario y las instituciones de inversión colectiva.

El modelo de “banca universal”, es decir, de una banca comercial que ha actuado directa e indirectamente en el mundo del seguro, de las bolsas y en sociedades no financieras (industria y servicios), ha sido el que finalmente se ha impuesto como modelo común en la mayoría de países europeos<sup>1</sup>. Por ello aglutinamos en este estudio Banca, Seguros y entidades financieras.

De acuerdo con el informe trimestral del Banco de España (enero 2007)<sup>2</sup>, la economía española, con un crecimiento estimado del 4% en el último trimestre de 2006 y del 3.8% en el promedio del año, vuelve a encontrarse entre las economías más dinámicas de La Unión Económica y Monetaria. Por otra parte, como resultado de esta evolución, el PIB se situaría por encima del producto potencial, con lo que la brecha de producción se mantendría, por sexto año consecutivo, en niveles positivos, indicando la persistencia de una posición cíclica alcista.

---

<sup>1</sup> Isabel Marcé / Javier Santomá, Nota técnica de la División de Investigación del IESE, El sector bancario español: Una introducción, 1997, IESE.

<sup>2</sup> Banco de España, Boletín Económico, Informe trimestral de la economía española, enero 2007.

Analizaremos a continuación algunos componentes del sector financiero español, centrándonos especialmente en aquellos que tienen más relación con el sector bancario.

## BANCA

Desde 1974, el sistema bancario ha experimentado una profunda transformación: se liberalizó plenamente la apertura de sucursales, los tipos de interés de las operaciones bancarias y la presencia de bancos comunitarios en España; se homogeneizó la operativa entre bancos y cajas de ahorros, y se redujeron sustancialmente los coeficientes que soportaban las entidades bancarias. Fruto de todo ello es el fuerte incremento de la competencia entre entidades, que hace del sistema bancario uno de los sectores de la economía española donde la competencia es más intensa<sup>3</sup>.

En su Informe Económico Financiero (Nov. 2006)<sup>4</sup>, La Asociación Española de Banca indica que el entorno económico que se configura para el sector bancario en el horizonte de los dos próximos años continúa siendo favorable, por lo que es previsible que los ratios financieros puedan mantenerse en los satisfactorios niveles actuales.

## CAJAS DE AHORRO

Por otra parte, las Cajas de Ahorro son consideradas entidades de crédito en la misma línea que la banca privada, pero en la que actualmente predomina, por un lado, su condición de entidades de crédito y, por otro, una finalidad social que se materializa en el destino de sus excedentes, que cubren ámbitos tales como la cultura, la sanidad, la asistencia social, la educación o la investigación<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Isabel Marcé / Javier Santomá, Nota técnica de la División de Investigación del IESE, El sector bancario español: Una introducción, 1997, IESE.

<sup>4</sup> Asociación Española de Banca, Informe Económico Financiero, Noviembre 2007.

<sup>5</sup> Isabel Marcé / Javier Santomá, Nota técnica de la División de Investigación del IESE, El sector bancario español: Una introducción, 1997, IESE.

Los grupos consolidados de las Cajas de Ahorros españolas obtuvieron en el ejercicio de 2006 un resultado después de impuestos de 9.695,5 millones de euros. De este resultado, el beneficio atribuido al grupo se situó en 9.420,4 millones de euros, con un aumento del 47,9 por ciento sobre el ejercicio de 2005.

La principal clave que explica este crecimiento del beneficio ha sido el fuerte ritmo de expansión de la actividad de las Cajas en el año 2006, que se refleja en el balance total del Sector. La suma de los balances de las 46 Cajas de Ahorros y de La Confederación Española de Cajas de Ahorros se situó en 980.769 millones de euros, un 22,7 por ciento más que en 2005.

La muy favorable evolución registrada tanto en la actividad como en la cuenta de resultados se ha visto acompañada de una mejora de las principales ratios de negocio del Sector. En rentabilidad, el índice ROE ha mejorado desde el 12,2% de diciembre de 2005 al 15,3% del cierre del último ejercicio y en lo que se refiere al índice de solvencia del conjunto de Cajas, la proyección hecha indica que mejorará en el entorno de medio punto porcentual. (CECA, febrero 2007)<sup>6</sup>

## **ENTIDADES FINANCIERAS**

Las sociedades y agencias de valores se distinguen, en cuanto a sus competencias, por el hecho de que estas últimas no pueden negociar por cuenta propia, ofrecer crédito ni asegurar emisiones.

En los mercados bursátiles españoles, prosiguió la trayectoria ascendente de las cotizaciones durante el último trimestre del pasado año, en consonancia con el comportamiento expansivo de los resultados empresariales y con las buenas perspectivas para 2007. Además, los índices continuaron beneficiándose de algunas operaciones corporativas. De este modo, el Índice General de la Bolsa de Madrid acumuló en el conjunto de 2006 una revalorización del 34,5%.

---

<sup>6</sup> Confederación Española de Cajas de Ahorro, Nota de prensa, febrero 2007.

## SEGUROS

Por último, La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (Noviembre 2006)<sup>7</sup>, indica que las aseguradoras y reaseguradores están en su mejor ciclo económico, batiendo récord de resultados, como consecuencia de la menor siniestralidad en grandes catástrofes y por la gestión llevada a cabo en este último año, según las conclusiones de los ponentes en La XII Jornada de "Expectativas de Renovación de los Programas de Seguros para 2007".

Todo ello redundará en una forma de dirigir las entidades crediticias bastante distinta a la que era habitual. En este nuevo marco es de suponer que prevalecerá el "buen hacer", la "transparencia", una mejor "gestión de riesgos" y un "enfoque global de cliente" como base de las estrategias con éxito<sup>8</sup>.

### B) ESTUDIO EFR Y SU EVOLUCIÓN EN EL MERCADO

En el estudio IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), el Índice de Empresas Familiarmente Responsables, de este año 2007 participaron 857 empresas. Esta muestra consta de grandes empresas (85%) y Pymes (15%). Este reparto refleja que en las grandes empresas es en donde las políticas y programas de conciliación tienen un mayor desarrollo. Un 96% de las empresas de la muestra pertenecen al sector privado y el 4% al sector público.

Este total de empresas se comparó con las 58 empresas del sector financiero (Banca, Entidades Financieras y Seguros), todas ellas pertenecientes al sector privado.

A través de la evaluación y diagnóstico desarrollados de acuerdo al **Modelo EFR**<sup>®</sup> (Empresa Flexible y Familiarmente Responsable), se propone un

---

<sup>7</sup> Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros, Nota de prensa, noviembre 2006.

<sup>8</sup> Banco de España, Boletín Económico, Informe trimestral de la economía española, enero 2007.

examen global y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por cada organización, que le permiten identificar áreas de mejora para el futuro. Se ha demostrado que la adopción de un proceso como éste da como resultado una amplia gama de beneficios entre los que se pueden destacar:

- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora continúa de los procesos y de la productividad.
- Una potente herramienta de autodiagnóstico en el área de Dirección de Personas.
- Un medio de medir el progreso a través del tiempo y de los cambios sociales y de la organización.

En base a las respuestas obtenidas, las empresas de la muestra fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100 basada en unos pesos asignados a las distintas cuestiones según la importancia que les concede el modelo EFR desarrollado por el IESE. Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala ordinal con cuatro niveles, correspondientes a los niveles A, B, C y D.

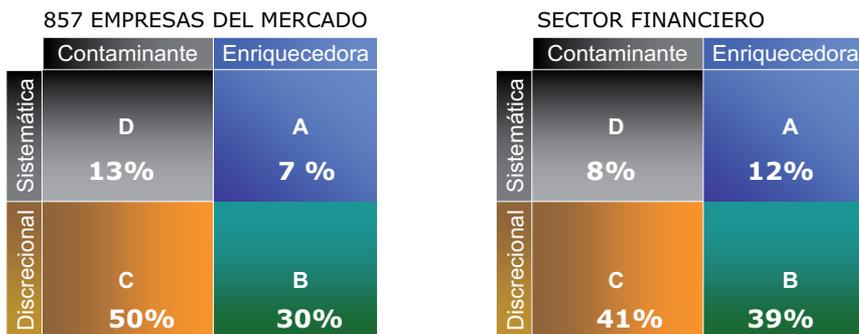


Figura I. Niveles de desarrollo del total de la muestra y del sector financiero.

El sector financiero se encuentra por encima de la media global en lo que se refiere a los niveles de desarrollo de una EFR. En el grupo A, de empresas “sistemáticamente enriquecedoras” del entorno, el sector

financiero se encuentra 5 puntos por encima de la muestra total. En este cuadrante difícil de alcanzar para las empresas, porque implica no sólo tener políticas de conciliación sino vivirlas, es decir, crear un ambiente empresarial propicio para su desarrollo: su cultura es ya familiarmente responsable. En el grupo B, de las empresas “discrecionalmente enriquecedoras” el sector financiero supera por 9 puntos a la muestra total. En este grupo se encuentran las empresas que tienen políticas de flexibilidad y apoyo a la conciliación y existen algunas prácticas familiarmente responsables. El porcentaje mayor de empresas se encuentra en el cuadrante C, de empresas “discrecionalmente contaminantes”, lo que nos indica que son empresas que ya tienen algunas políticas, pero las aplican poco. Por último en la muestra total, hay un 13% de empresas “sistemáticamente contaminantes” del entorno. Estas empresas aún no han entendido el nuevo reto, ya que carecen de políticas familiarmente responsables. En el sector financiero el número de empresas así supone el 8% del total.

Actualmente, algunas medidas de conciliación han encontrado mayor eco en las empresas. (Ver Anexos 1 y 2).

### III. NUEVAS TENDENCIAS DEL MERCADO LABORAL: MUJERES EN PLANTILLA E INDICE DE TEMPORALIDAD

El fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX ha sido la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Esta ha sido la causa dominante de la flexibilización de las empresas en las últimas décadas.

Cuadro 1

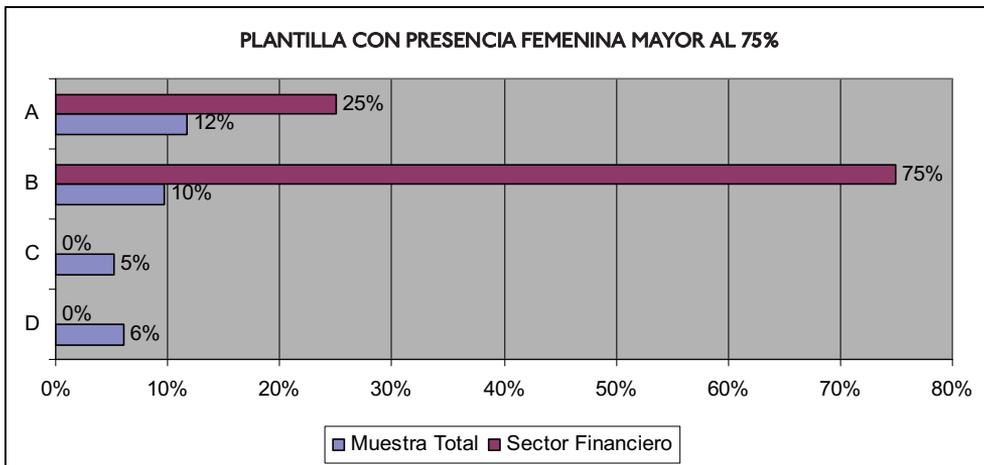
Mujeres en la plantilla	A	B	C	D	Total
Menos de 25%	20%	19%	32%	32%	235
De 25 a 50%	45%	40%	37%	43%	337
De 50 a 75%	23%	30%	26%	18%	224
Más de 75%	12%	10%	5%	6%	61
<b>TOTAL</b>	44	486	319	8	857

Muestra Total (857 empresas)

El Cuadro 1 nos muestra como las empresas que tienen un mayor número de mujeres en su plantilla, han desarrollado más sus políticas de conciliación.

Esta relación entre el número de mujeres en plantilla y más políticas de conciliación, se acentúa en el sector financiero, en el que cuando hay más del 75% de mujeres en la plantilla, esas empresas están mayoritariamente en A y B, tal y como recoge el siguiente gráfico:

Gráfico 1



Como se puede ver en el gráfico 2, en las empresas de la muestra total de sectores existe una correlación entre más políticas de conciliación y más mujeres en plantilla, excepto en medidas tales como Videoconferencias, Seguro de Vida, Seguro de accidentes, Plan de Jubilación y Ticket restaurante.

Si comparamos estos resultados con lo que sucede en el Sector Financiero esta relación se vuelve aun más evidente, tal como vemos en el gráfico 3.

**POLÍTICAS QUE INCREMENTAN AL EXISTIR UNA MAYOR PRESENCIA FEMENINA  
(TODOS LOS SECTORES)**

Gráfico 2

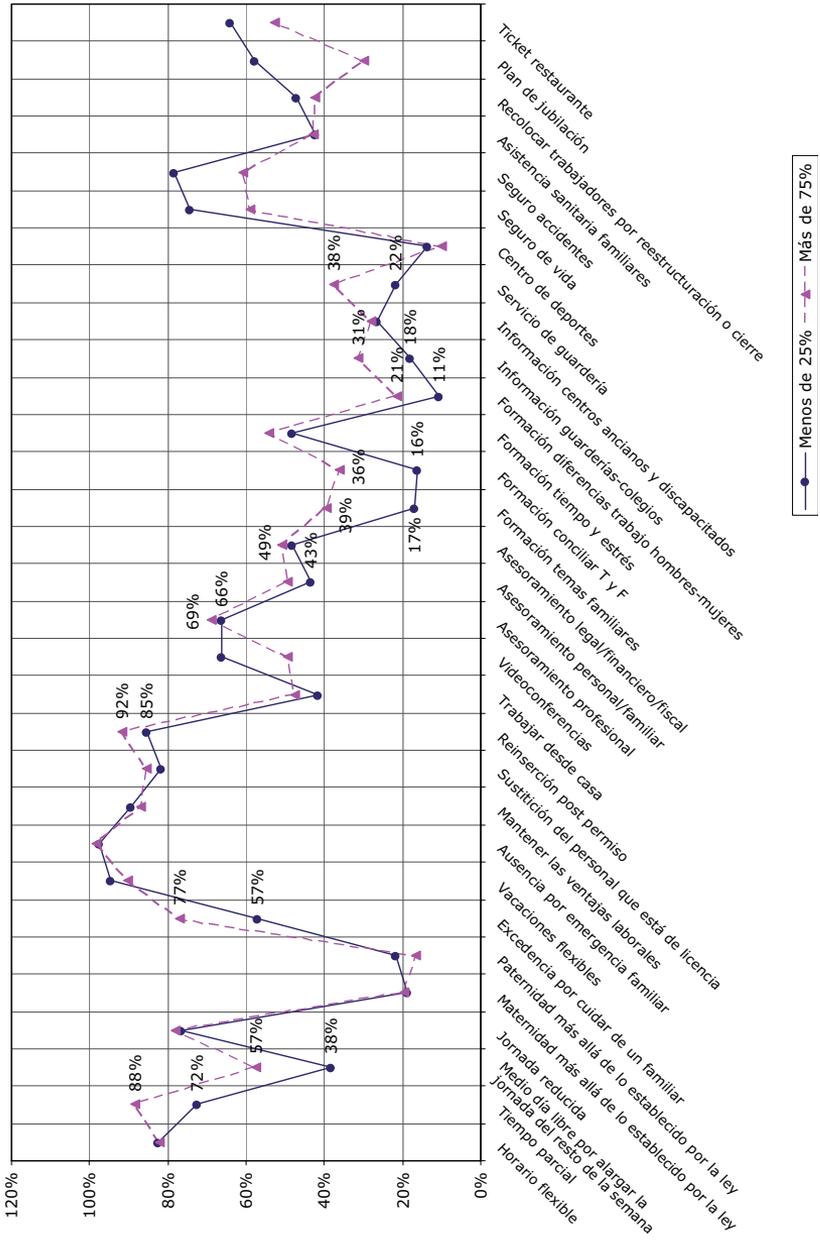
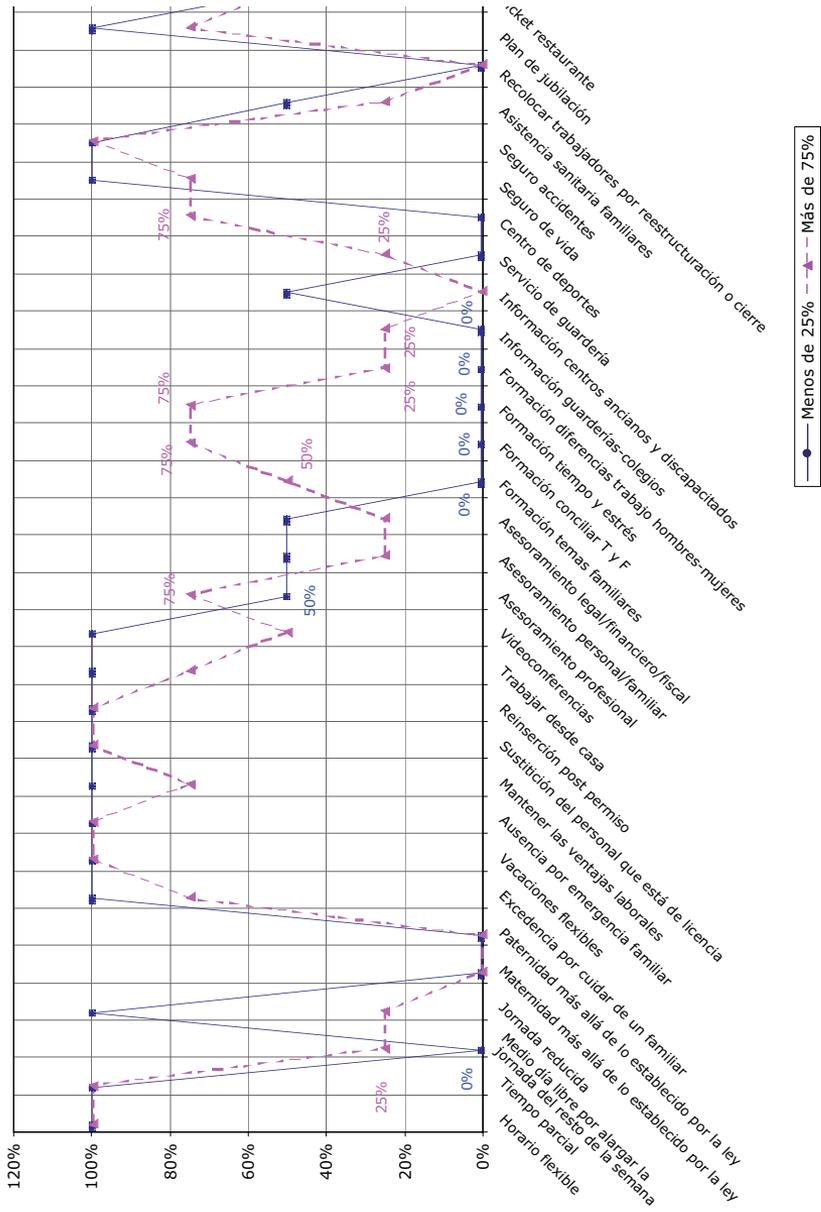
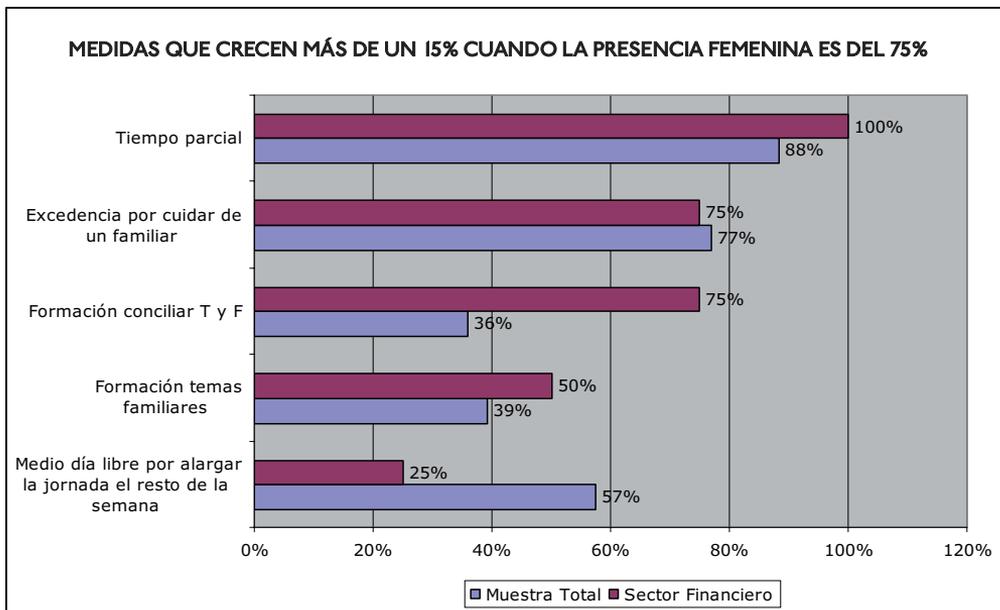


Gráfico 3  
**POLÍTICAS QUE INCREMENTAN AL EXISTIR UNA MAYOR PRESENCIA FEMENINA  
 (SECTOR FINANCIERO)**



En empresas con una plantilla de mujeres superior al 75% observamos las medidas que más crecen tanto en la muestra general como en el sector financiero, se refieren a temas que evidencian la necesidad de conciliación, tal y como muestra el Gráfico 4.

Gráfico 4



Al tener la mujer una doble jornada, impulsa las medidas que le permiten conciliar trabajo y familia, y más específicamente en el sector financiero, en donde la rentabilidad es tan valorada y esta necesidad es aún mayor.

De acuerdo con información de la Asociación Española de Banca; los Bancos cuentan con más de 14.000 oficinas dentro de España, con un total de más de 100.000 empleados, de los que el 65% son hombres y el 35% son mujeres.

Cuadro 2

**BANCOS**

<b>Empleados</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Técnicos	76,9%	65,7%	77.334
Administrativos	22,7%	34,3%	28.396
Servicios Generales	0,3%	0,1%	237
<b>TOTAL</b>	<b>68.743</b>	<b>37.224</b>	<b>105.967</b>

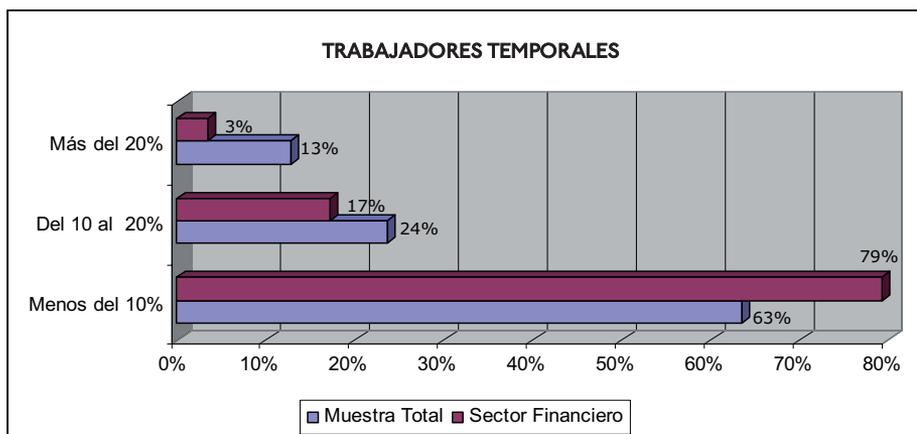
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS EN LA BANCA (AEB, 2005)

Actualmente, las entidades financieras siguen incrementando su plantilla y ofreciendo diversas modalidades de empleo.

Así como un mayor índice de mujeres en plantilla correlaciona positivamente con la implantación de políticas de flexibilidad y conciliación, cuanto mayor es el porcentaje de empleados temporales en plantilla, menor es la implantación de políticas de conciliación.

Al comparar las empresas de la muestra con el sector financiero, la manera en que se distribuyen los empleados temporales es la siguiente:

Gráfico 5



El 63% de las empresas de la muestra agregada de todos los sectores empresariales, utiliza la modalidad de trabajo temporal en menos del 10% de su plantilla. En el sector financiero es el 79% de empresas las que tienen menos del 10% de sus empleados con contrato temporal, es decir hay menor índice de temporalidad.

Si entramos a analizar el detalle, comprobamos que cuanto mayor es el grado de implantación de políticas, menor es el nivel de empleos temporales.

Cuadro 3: Trabajadores temporales y modelo EFR en todos los sectores

<b>Trabajadores Temporales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Menos del 10%	9%	31%	46%	13%
Del 10 al 20%	3%	30%	54%	13%
Más del 20%	3%	24%	57%	16%

Muestra Total (857 empresas)

Esta tendencia se acentúa más en el Sector Financiero, tal y como vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Trabajadores temporales y modelo EFR en todos los sectores

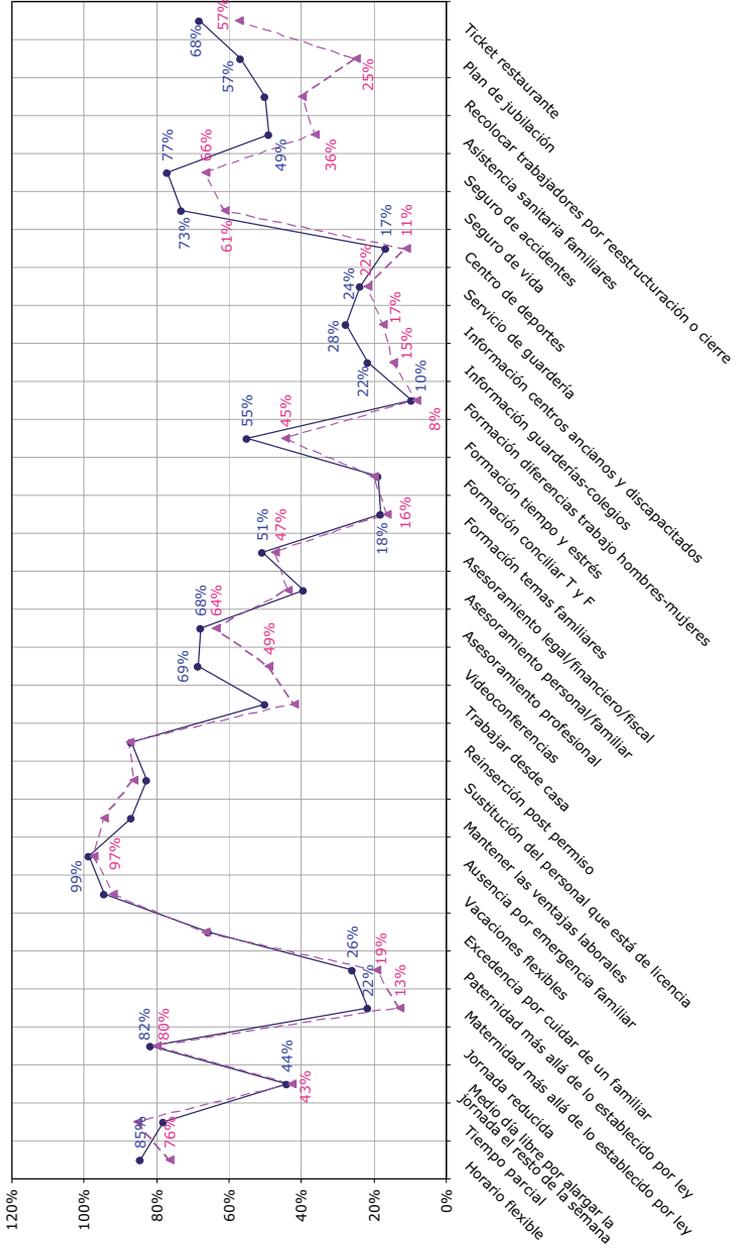
<b>Trabajadores Temporales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Menos del 10%	13%	39%	39%	9%
Del 10 al 20%	10%	40%	50%	0%
Más del 20%	0%	50%	50%	0%

Como se puede ver en el gráfico 6, en las empresas de la muestra total con todos los sectores, las políticas de conciliación disminuyen cuando hay más trabajadores temporales, excepto en medidas tales como Trabajo a Tiempo Parcial, Mantener Ventajas Laborales y Sustitución del personal que está de permiso.

En el gráfico 7 se refleja el descenso de políticas de conciliación, cuando el número de empleados temporales es mayor al 20% en el Sector Financiero.

**POLÍTICAS QUE DISMINUYEN CUANDO HAY MÁS DEL 20% DE EMPLEADOS TEMPORALES (TODOS LOS SECTORES)**

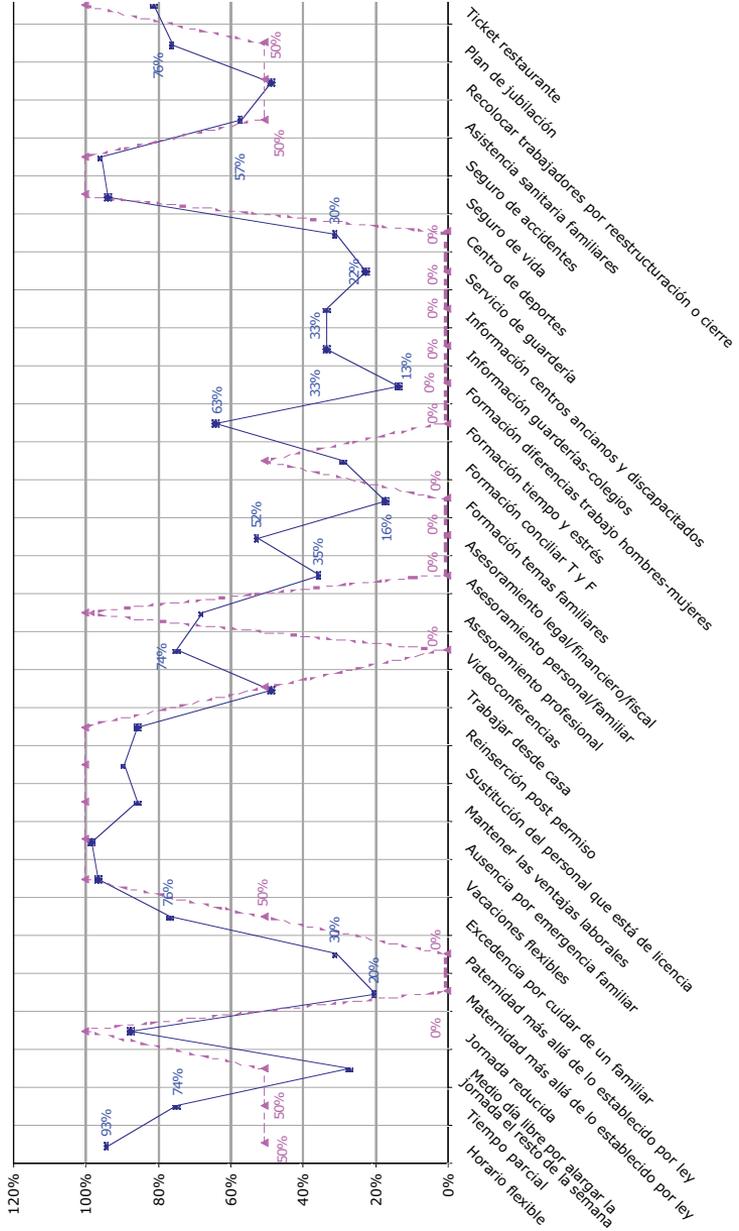
Gráfico 6



Menos del 10% Mas del 20%

**POLÍTICAS QUE DISMINUYEN CUANDO HAY MÁS DEL 20% DE EMPLEADOS TEMPORALES  
(SECTOR FINANCIERO)**

Gráfico 7

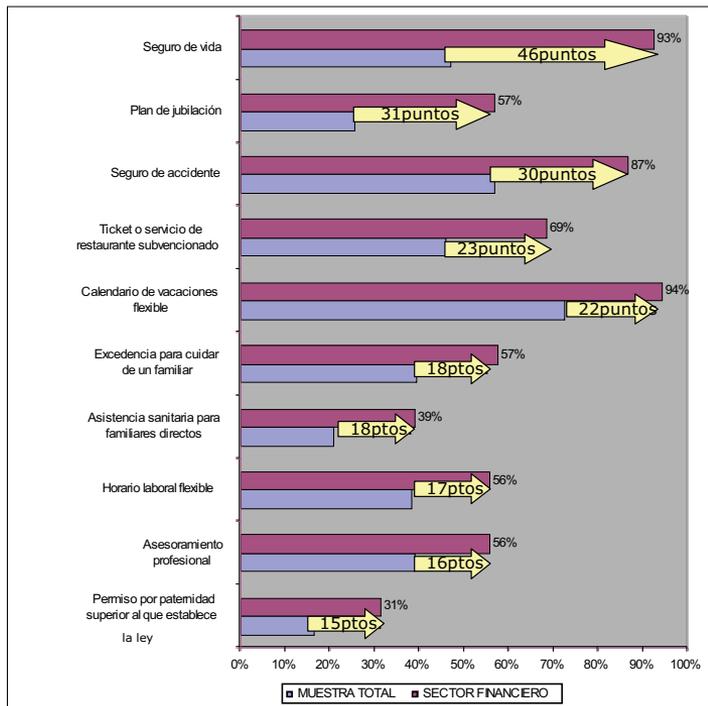




## IV. LAS 10 MEDIDAS DE ÉXITO

Un dato importante de la situación que vive el sector financiero son sus políticas de conciliación. Es aquí donde se refleja la preocupación de este sector por el empleado, no sólo en lo que se refiere a su desarrollo profesional, sino en lo que se refiere a su desarrollo personal y familiar. Estas medidas han sido comparadas con el total de los sectores empresariales y muestran una superioridad que va desde 46 hasta 15 puntos por encima de la muestra total.

Gráfico 1



Específicamente en lo que se refiere a beneficios extrasalariales, el sector financiero destaca por otorgar a sus empleados beneficios adicionales al salario que van más allá de lo estipulado en La Ley, muestra de ello son: el seguro de vida, que duplica el porcentaje de empresas que otorgan este beneficio a sus trabajadores con respecto a la muestra total (93% vs. 47%) y el plan de jubilación (tan cotizado en un sector que ha sufrido reestructuraciones con jubilaciones anticipadas y prejubilaciones para aquellos empleados que sobrepasen la edad de 52 años).

También destaca con 30 puntos por encima de la muestra total el seguro de accidentes; el ticket o servicio de restaurante subvencionado (que unido a su horario prefijado constituye el mejor “pack” de conciliación) con 23 puntos por encima de la muestra total y la asistencia sanitaria para familiares directos, que también dobla la muestra con 18 puntos más.

Adicionalmente, destacan medidas de flexibilidad laboral en donde el sector demuestra estar a la vanguardia:

a) Flexibilidad horaria: El 56% de las empresas del sector financiero otorgan un horario laboral flexible frente a un 38% de la muestra total. La distribución irregular del tiempo de trabajo se ha introducido en el sector de intermediación financiera (bancos, cajas de ahorro, compañías de seguros), aunque también ha tenido un gran impacto en sectores con un alto nivel de empleo temporal. La distribución irregular del tiempo de trabajo, principalmente a través del cálculo anual de las horas de trabajo, es una práctica cada vez más utilizada y es uno de los mecanismos principales para flexibilizar el tiempo de trabajo (junto con el contrato a tiempo parcial). Este mecanismo permite una distribución más flexible del tiempo de trabajo, aumentando la disponibilidad y la adaptabilidad de la mano de obra sin tener que recurrir a horas extraordinarias, generalmente sujetas a restricciones. La distribución irregular del tiempo de trabajo ayuda a aumentar la productividad, en cuanto facilita que los trabajadores estén disponibles en períodos de alta demanda o picos estacionales de producción compensados por tiempo libre en otros períodos.

b) Modalidades de permiso: Calendario de vacaciones flexible (22 puntos por encima de la muestra total), excedencia para cuidar de un familiar

(superior en 18 puntos con respecto a la muestra total), permiso por paternidad superior al que establece la ley, otorgado por el 31% de empresas del sector, y también doblando en porcentaje los resultados de la muestra.

c) Asesoramiento profesional: Otro de los grandes aciertos del sector es basar el crecimiento de sus empresas en el desarrollo de su personal interno. En este sentido, el 56% de las empresas del sector otorga asesoramiento profesional a sus empleados frente al 39% de la muestra total de sectores empresariales.

#### LA ATENCIÓN A LA FAMILIA: CLAVE PARA LA CONCILIACIÓN

Sin embargo, ante la competencia por atraer a los mejores profesionales o retener a los que ya se tienen, las entidades cada vez están detectando más la necesidad de aportar unos mayores servicios a los empleados que les permitan conciliar su vida profesional con su vida personal y familiar. **La atención y cuidado de los familiares del empleado ante los imprevistos** que se presentan en el día a día (niños enfermos, padres que son intervenidos quirúrgicamente,...etc., incluso en lugares geográficos distintos a donde está el empleado) se está convirtiendo en un tema estratégico a tener en cuenta. Dada la necesidad existente actualmente en las familias, la sensibilidad social que este aspecto está provocando en la sociedad y la obligación legal generada por la Ley de Igualdad, se hace cada vez más urgente desarrollar programas de conciliación efectivos que permitan la plena integración laboral de las mujeres en el mercado laboral.

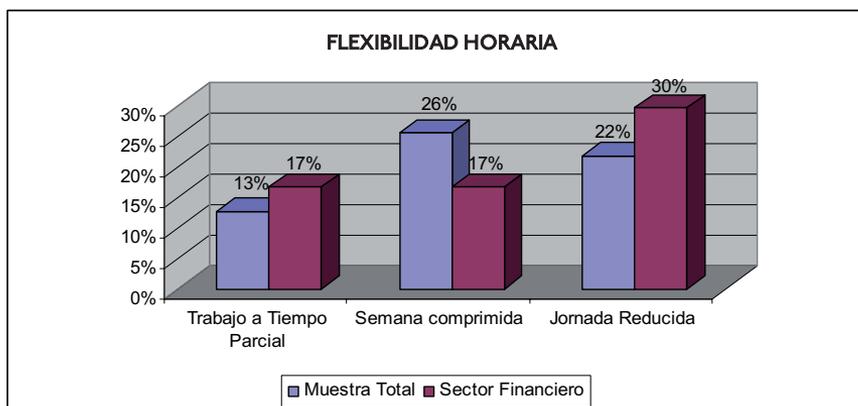
En este sentido, los servicios para la atención a cualquier miembro de la unidad familiar, allá donde se encuentre, ante situaciones de enfermedad, postoperatorios, situaciones de riesgo, etc., tales como disponer de **Ayuda Personal a Domicilio** cuando sea preciso, **Teleasistencia social** que permita el control de familiares (por edad, discapacidad, embarazos de riesgo, violencia, ...) o el servicios de **recogida y cuidado de niños** para cuando los padres tienen que viajar o retrasar su llegada a casa, se convierten en algo imprescindible en cualquier programa de conciliación. Todo ello combinado con una **línea gratuita de asesoramiento telefónico** en los campos médico, social, psicológico o jurídico que permita al empleado o sus familiares encontrar respuestas inmediatas a las inquietudes

cotidianas, no solo dan respuesta a las necesidades de todos los empleados (desde el presidente hasta el mensajero) sino que **se traslada a la empresa en ahorro y disminución del absentismo**, convirtiendo estos servicios en una fuente de potenciales beneficios para cualquier organización.

## V. EN LÍNEA CON EL MERCADO

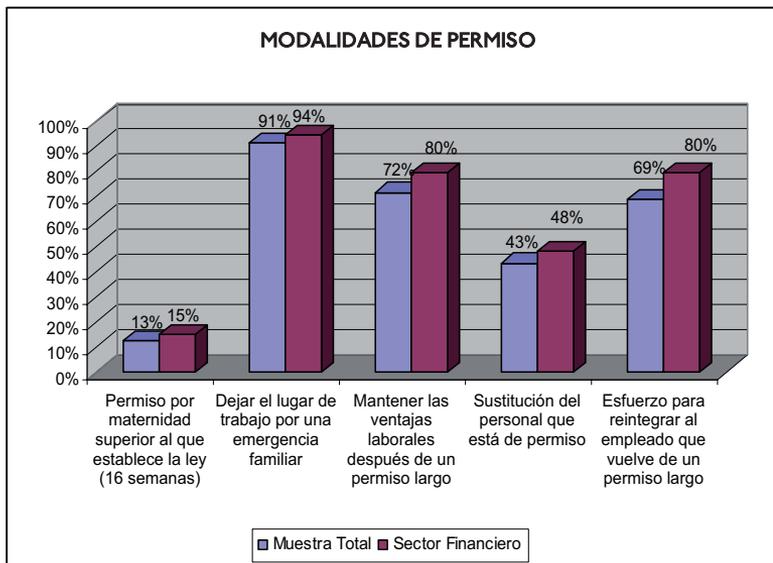
Existen otras políticas de flexibilidad en las que el sector financiero también supera la tendencia global, aunque a menor distancia, como se muestra a continuación.

Gráfico 2



En lo que se refiere a Trabajo a tiempo parcial, el sector financiero muestra una superioridad de 5 puntos (17% vs. 13% del total de la muestra), y en cuanto a Reducir La Jornada a cambio de una reducción salarial su superioridad es del 8 puntos (30% vs. 22% del total de la muestra). El porcentaje menor a la muestra en lo que se refiere a semana comprimida, es decir, medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, se explica porque en este sector existe un horario de atención al cliente prefijado y continuo, lo que permite que el horario de salida sea fijo. Así, se hace muchas veces innecesario alargar la jornada a cambio de medio día libre.

Gráfico 3



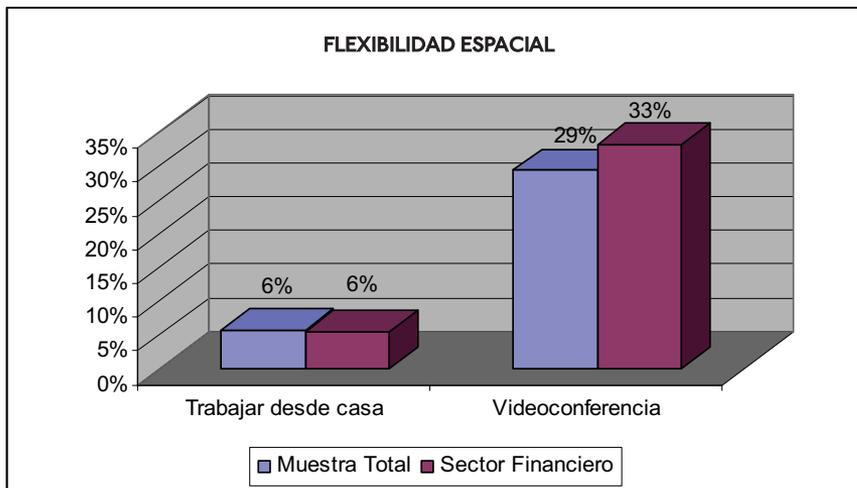
Mientras que el sector está a la vanguardia en otorgar un permiso por paternidad superior al que establece la ley (como se menciona en las 10 medidas pioneras respecto al mercado), en el caso del “Permiso por maternidad superior al que establece la ley”, se encuentra en la misma tendencia del mercado, otorgando este beneficio sólo el 15% de las empresas financieras, dos puntos por encima de la muestra general.

La medida por excelencia en lo que se refiere a flexibilidad laboral, “Dejar el trabajo por una emergencia familiar” es utilizada por el 91% de las empresas de la muestra. El sector bancario supera ligeramente esta medida con un 94%.

Igualmente, “Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo” es una medida ya utilizada por el 72% de las empresas de la muestra, y el sector bancario va en la misma dirección (80%). Es de destacar que mejora la tendencia en el esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve

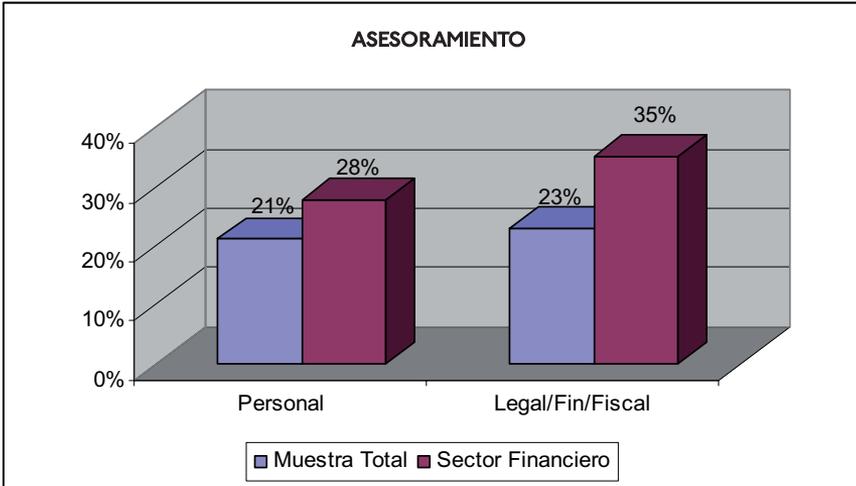
de un permiso largo en un 80% de las empresas frente a un 69% del total de empresas de la muestra. En lo que se refiere a sustituir al personal que está de permiso, su superioridad es menor (48% vs. 43% del total de la muestra).

Gráfico 4



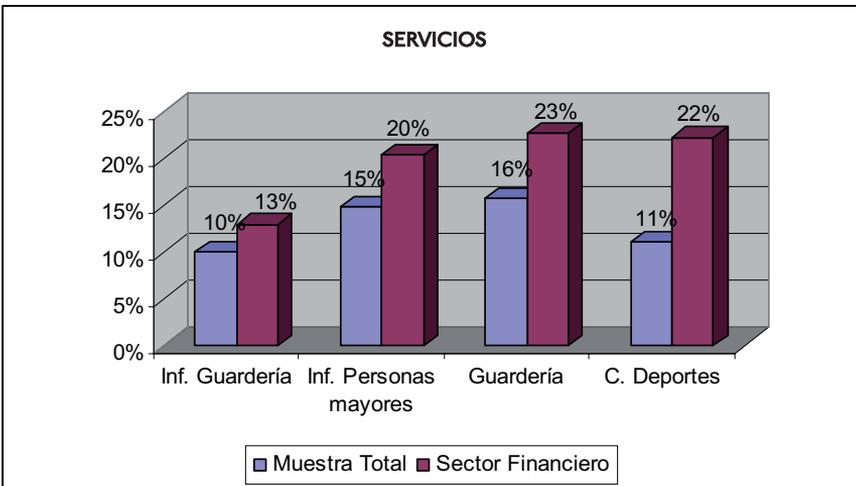
En lo que se refiere a la flexibilidad espacial, el 6% de las empresas del sector otorga la posibilidad de trabajar desde casa, tendencia que es igual a la tendencia del mercado, y en el uso de videoconferencia supera a la muestra total en 4 puntos.

Gráfica 5



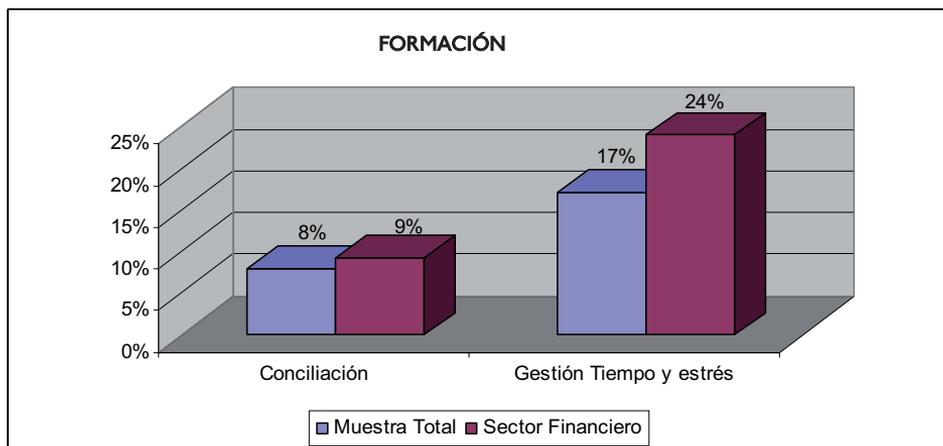
En cuanto al Asesoramiento Legal/Financiero/Fiscal el Sector se encuentra 12 puntos por encima de la muestra total. En cuanto a la asesoría personal/familiar el sector financiero lo supera en 7 puntos.

Gráfica 6



En cuanto a otros servicios, destacan las Guarderías y Centro de deportes, superando en 7 y 11 puntos respectivamente, a la muestra total.

Gráfica 7



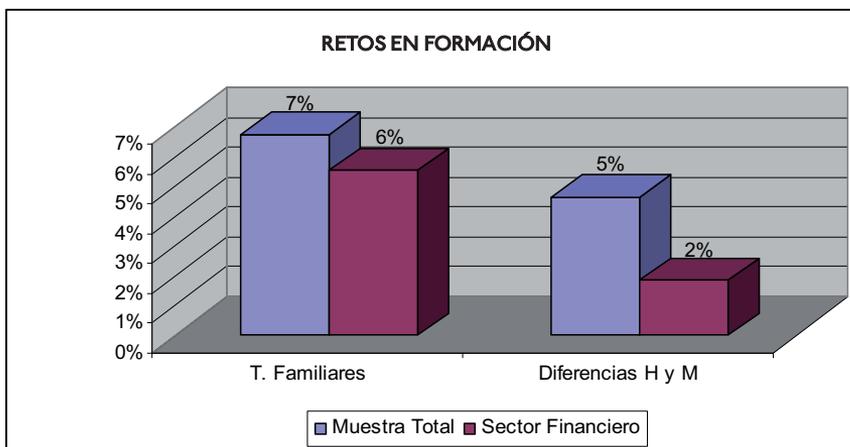
Con respecto a la formación en temas relacionados con la flexibilidad, el sector imparte cursos de gestión del tiempo y estrés en el 24% de las empresas, 7 puntos por encima del 17% del total de las empresas de la muestra.

La formación en temas de conciliación está todavía poco presente en el Sector Financiero, al igual que en el resto de los sectores de la muestra.



## VI. A MEJORAR

Gráfico 8



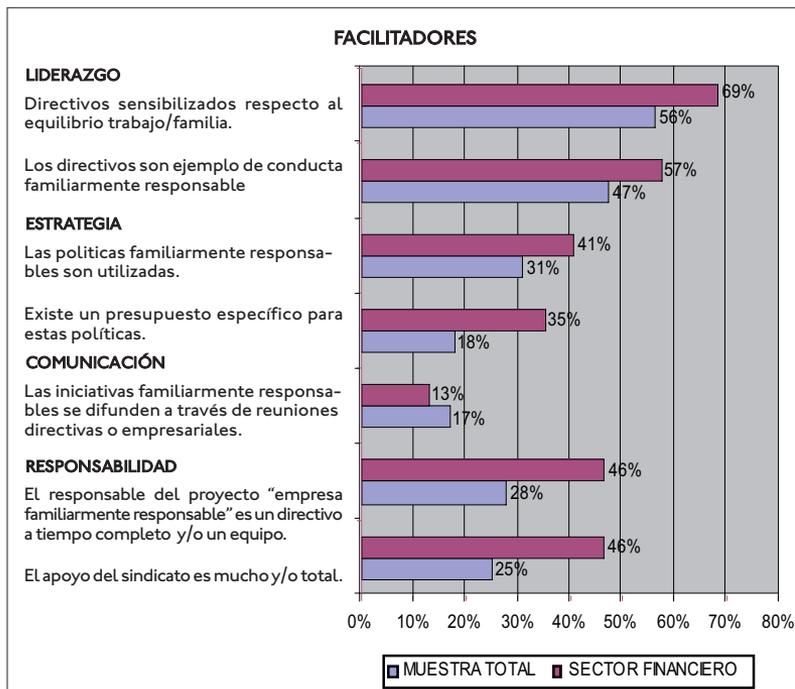
La formación general en el sector financiero está respaldada desde los convenios colectivos, en donde se abogó por la formación como medida para mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Tal y como queda recogido en el gráfico 8, las únicas medidas que están por debajo de la muestra total en el Sector Financiero, son las que se refieren a la formación sobre temas familiares, en donde se encuentra un punto por debajo (6% vs 7%) y en la formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres (5% vs. 2%), si bien la diferencia es mínima.



## VII. FACILITADORES, CULTURA Y PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

Los facilitadores tienen como objetivo hacer posible la conciliación en el día a día de la empresa, transformándola en una EFR, poniendo en práctica los cuatro pilares para un adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables. Se trata de las condiciones básicas que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica, de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable. El sector financiero, también se apoya en estas herramientas para facilitar su flexibilidad.

Gráfico 9



## LIDERAZGO

Uno de los elementos que facilita la superioridad del sector financiero en la flexibilidad y políticas de conciliación es que todos o la mayoría de sus directivos apoyan estas iniciativas en el 69% de las empresas del sector y están sensibilizados con el tema el 57% de ellos. En ambos casos se encuentran 10 puntos por encima de la muestra total.

## ESTRATEGIA

El 41% de las empresas del sector frente al 31% de la muestra total utilizan las políticas de conciliación familiar. En la mitad de esas empresas las políticas son muy utilizadas frente al 11% de la muestra general.

Asignar un presupuesto a las iniciativas de flexibilidad, indica que son consideradas dentro de la estrategia de la organización. En el sector financiero el 35% de las empresas cuenta con un presupuesto, el doble de la muestra total, y dentro de estas empresas, el 20% hace una revisión anual frente al 18% del total de empresas de la muestra.

## COMUNICACIÓN

Por las características del sector, empresas con un gran número de empleados, las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de reuniones directivas o empresariales sólo en el 13% de las empresas, siendo más utilizado el comunicado oficial: 52%.

## RESPONSABILIDAD

Finalmente, para que una organización aplique las medidas de conciliación necesarias, es imprescindible que haya una persona designada para coordinarlas. En el sector financiero, el 46% de las empresas cuenta con un responsable del proyecto, de estas empresas el 15% cuenta con un directivo o empleado a tiempo completo y el 31% con un equipo responsable. Esto contrasta con la tendencia de la muestra en donde sólo el 28% de las empresas cuentan con un responsable del proyecto.

El 46% de las empresas del sector financiero cuenta con apoyo del sindicato. Esto es el reflejo de un sector con estructuras sólidas, que contempla a todos sus “stakeholders” incluidos los sindicatos y la familia de los empleados. Por el contrario, en la muestra total sólo el 25% de las empresas cuenta con el apoyo del sindicato. El sector financiero ha sabido utilizar la negociación colectiva como instrumento para adecuar La legislación laboral a sus necesidades. La negociación colectiva debe ser un instrumento que permita a las empresas adaptarse a las nuevas demandas, es decir, ser más flexibles, y no lo contrario.

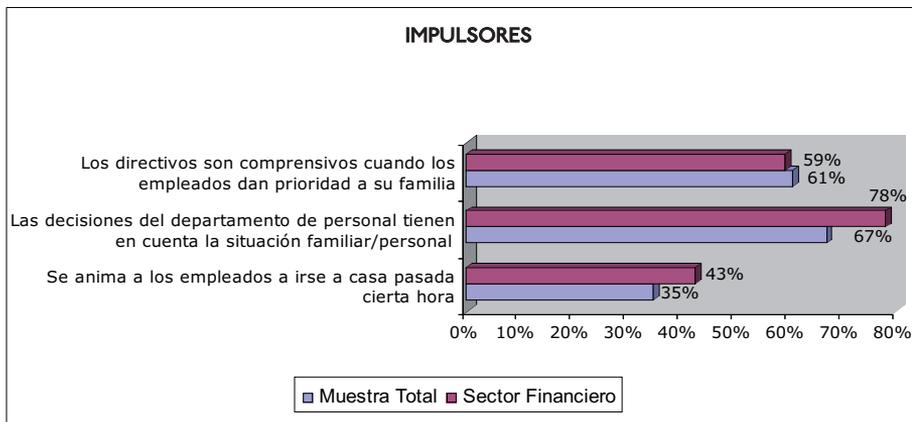
Entre los elementos de flexibilidad que ya se han incorporado al convenio colectivo destacan la movilidad funcional, flexibilidad horario/jornada y movilidad geográfica. Medidas señaladas como necesarias para hacer frente al aumento de la competitividad entre las empresas, y por la necesidad de tener una plantilla más flexible para afrontar cambios en las demandas del mercado.

## **CULTURA**

La cultura se conforma con hábitos o costumbres no tipificadas formalmente, pero que son reales dentro de la empresa. Pueden actuar como frenos o como impulsores de la conciliación, dependiendo de si son hábitos positivos o negativos.

Los datos del siguiente cuadro muestran cómo que cuando existen no sólo políticas de conciliación sino una verdadera cultura familiarmente responsable, el resultado es la mejora y cohesión de una plantilla de calidad. Hay una relación fuerte entre la presencia de una cultura familiarmente responsable y el desempeño en la empresa (calidad productos, innovación, crecimiento de ventas...).

Gráfico 10



El sector financiero es mucho más consistente en lo que se refiere a los impulsores de una cultura flexible. Se encuentra 8 puntos por encima de la muestra en dos cuestiones: animar a los empleados a irse a casa pasada cierta hora y las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal, tal y como queda recogido en el gráfico 10.

Tener una cultura familiarmente responsable, mejora la implantación de políticas de conciliación y al revés, como se muestra en el siguiente cuadro:

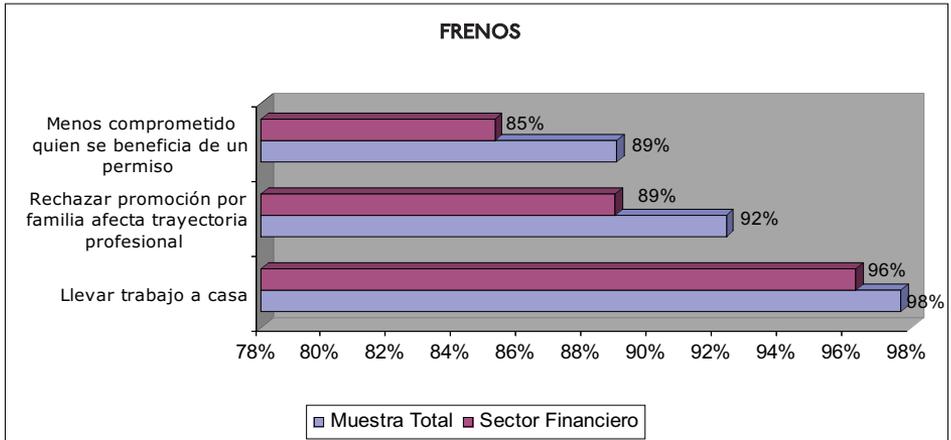
Cuadro 4

	Llevar trabajo a casa	Rechazar promoción por razones familiares afecta trayectoria profesional	Menos comprometido quien se beneficia de un permiso por causa familiar	Animar a empleados a irse a casa pasada cierta hora	Las decisiones de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	Directivos comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia
A	0%	2%	2%	87%	98%	93%
B	1%	3%	3%	54%	86%	82%
C	3%	7%	8%	24%	65%	57%
D	5%	24%	44%	4%	17%	11%

Muestra Total (857 empresas)

Veamos ahora los frenos que existen para convertirse en una Empresa FR.

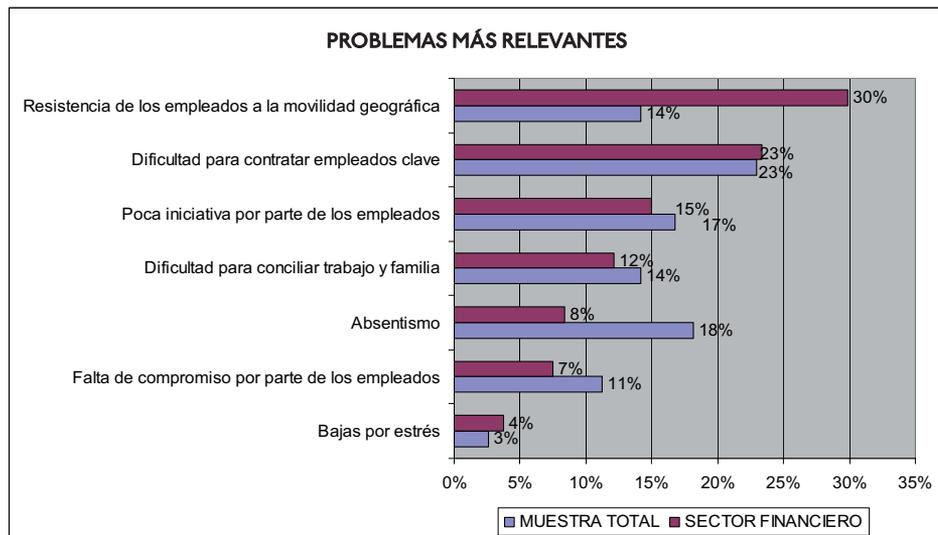
Gráfico II



Las empresas del Sector Financiero frenan menos la cultura flexible, sobre todo en cuanto a juzgar como menos comprometido a quien se beneficia de un permiso en donde se encuentra 4 puntos por debajo de la muestra general.

## PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

Gráfico 12



Mientras que para el total de las empresas de la muestra, los dos problemas más importantes son: La dificultad para contratar empleados clave (23%) y el absentismo (18%), el sector bancario tiene como prioridad superar la resistencia de los empleados a la movilidad geográfica (30%).

Como segundo problema, el sector financiero comparte con la muestra global la dificultad para contratar empleados clave (23%). Las medidas de conciliación pretenden también atraer y retener al mejor talento, así como el branding de la empresa.

La superioridad del sector en medidas de conciliación se nota en un menor absentismo, 10 puntos por debajo de la muestra total, y en un mayor índice de compromiso por parte de los empleados.

## RELACIÓN ENTRE LA PROPORCIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA Y LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

Si relacionamos la participación femenina y los problemas vemos que la dificultad para contratar empleados clave permanece en todos los casos.

Cuadro 5: Muestra Total

	Porcentaje de mujeres en plantilla			
	Menos de 25%	De 25 a 50%	De 50 a 75%	Más de 75%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica				
Absentismo	x			x
Dificultad para contratar empleados clave	x	x	x	x
Dificultad para conciliar trabajo y familia			x	
Bajas por estrés				
Falta de compromiso por parte de los empleados				
Poca iniciativa por parte de los empleados		x	x	

El absentismo se da en los extremos (menos del 25% y más del 75% de mujeres en plantilla) y la falta de iniciativa despunta en las franjas de 25 a 75% de mujeres en plantilla. ¿Será necesaria formación en este sentido cuando los equipos empiezan a ser realmente diversos?

Cuadro 6: Sector Financiero

	Porcentaje de mujeres en plantilla			
	Menos de 25%	De 25 a 50%	De 50 a 75%	Más de 75%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	x	x		
Absentismo	x			x
Dificultad para contratar empleados clave	x	x	x	x
Dificultad para conciliar trabajo y familia			x	
Bajas por estrés				
Falta de compromiso por parte de los empleados	x			
Poca iniciativa por parte de los empleados				

La dificultad para conciliar trabajo y familia – otro gap de formación– aparece en las empresas con un porcentaje del 50 al 75% de mujeres.

Cuadro 7: Muestra Total

	Porcentaje de empleados con contratos temporales		
	Menos de 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica			
Absentismo		x	x
Dificultad para contratar empleados clave	x	x	x
Dificultad para conciliar trabajo y familia			
Bajas por estrés			
Falta de compromiso por parte de los empleados			
Poca iniciativa por parte de los empleados	x		

También la dificultad para contratar empleados clave aparece en todas las franjas de porcentaje de empleados temporales en las empresas. Queda patente que a mayor presencia de trabajadores temporales el índice de absentismo se eleva y que la poca iniciativa por parte de los empleados se da en las empresas con menos del 10% de contratos temporales.

Cuadro 8: Sector Financiero

	Porcentaje de empleados con contratos temporales		
	Menos de 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	x	x	
Absentismo			x
Dificultad para contratar empleados clave	x	x	x
Dificultad para conciliar trabajo y familia		x	
Bajas por estrés			
Falta de compromiso por parte de los empleados			
Poca iniciativa por parte de los empleados		x	





## ANEXO I

### EVOLUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Desde 1999 que se midieron por primera vez las medidas de conciliación en las empresas españolas hasta ahora, ha habido cambios importantes. Algunas medidas han ido incrementando con el tiempo. Otras que han sufrido un retroceso.

#### FLEXIBILIDAD LABORAL

<b>POLITICAS (en %)</b>	<b>1999</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
Horario flexible	63	59	62	71	70	84	+
Tiempo parcial (MJ)	63	60	67	49	64	80	+
Medio día libre por alargar la jornada por día	30	25	36	32	42	45	=
Jornada reducida	44	51	57	65	71	82	+
Maternidad + allá Ley	48	42	54	53	58	22	-
Paternidad + allá Ley	31	30	41	39	43	24	-
Excedencia para cuidar de un familiar			65	73	74	67	-
Vacaciones Flexibles						93	
Ausencia x Emerg. Fam.	61	81	92	81	96	98	=
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo			41	50	45	88	+
Sustitución de personal que está de permiso			62	49	75	84	+
Reinserción post permiso			53	42	57	87	+
Trabajar desde casa	13	16	30	43	48	46	=
Videoconferencias	46	47	37	71	68	62	=

Las políticas relacionadas con la flexibilidad horaria, son las que se han incrementado junto a la sustitución del personal de permiso, mantenimiento de ventajas laborales y la reinserción post-permiso.

## APOYO PROFESIONAL

<b>POLITICAS (en %)</b>	<b>1999</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
Asesoramiento profesional	63	33	39	49	62	67	+
Asesoramiento personal/familiar	23	18	29	40	44	42	=
Asesoramiento legal/financiero/fiscal	46	34	41	38	45	50	+

Las empresas han visto en la asesoría un instrumento de apoyo a sus empleados para mejorar su trayectoria dentro de la empresa. Las que más han incrementado son la asesoría profesional y la legal/financiero/fiscal. Si bien la asesoría que más demandan los empleados es la personal/familiar en aquellas empresas en las que existe este servicio.

## SERVICIOS

<b>POLITICAS (en %)</b>	<b>1999</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
Formación conciliar TyF	5	3	10	8	17	24	+
Formación tiempo y estrés	44	42	35	57	62	61	=
Formación diferencias trabajo hombres y mujeres			11	25	22	11	-
Info Guardería-Colegios	20	15	29	26	37	24	-
Centro de deportes		21	18	32	22	27	+
Info Centros Ancianos y Discapacitados	15	5	22	20	25	16	-
Servicio de guardería	20	13	15	26	30	16	-

La formación para conciliar Trabajo y Familia se ha incrementado como respuesta a las necesidades actuales de los empleados, al igual que los centros de deportes como medida de apoyo al equilibrio vida personal/vida profesional.

Es de destacar el aún escaso número de empresas que facilita información a sus empleados sobre guarderías, colegios, centros de ancianos y discapacitados en la zona.

### **BENEFICIOS EXTRASALARIALES**

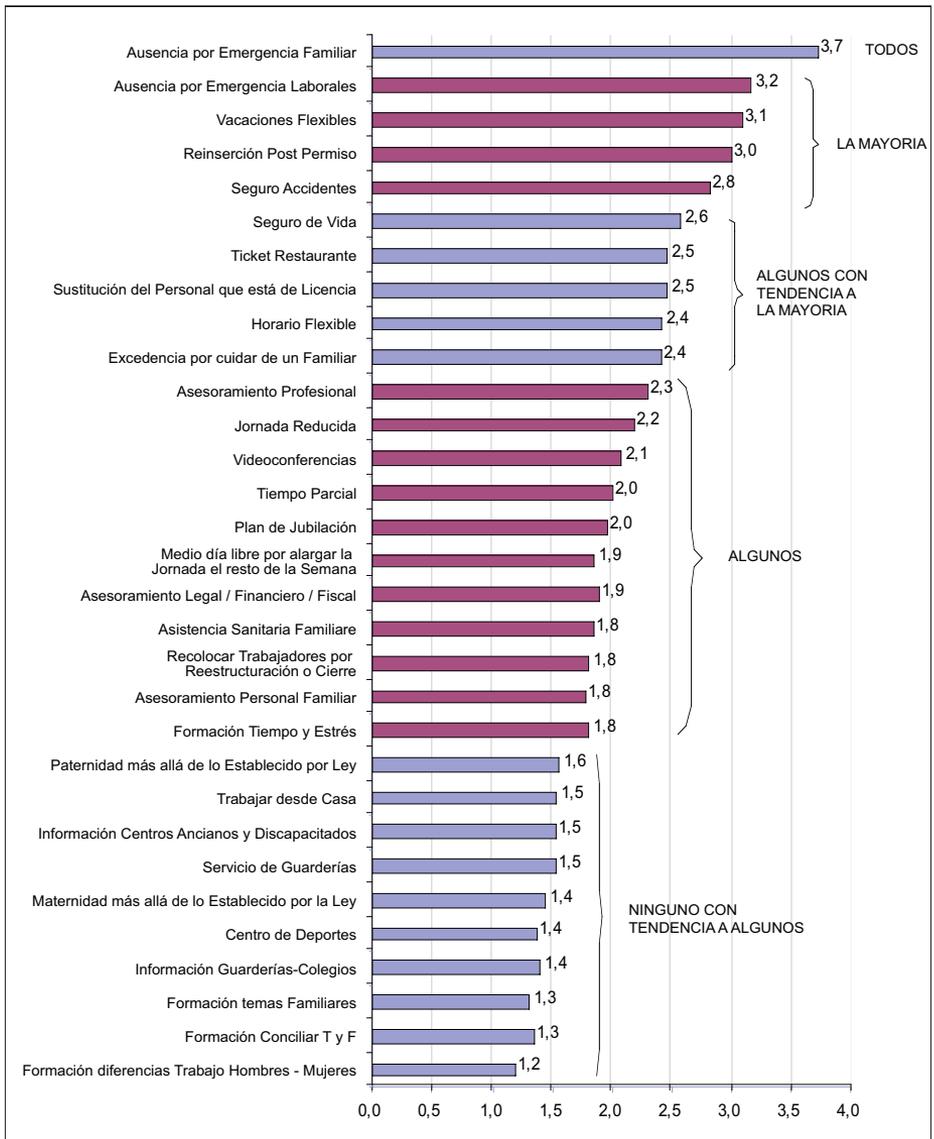
<b>POLITICAS (en %)</b>	<b>1999</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
Seguro de vida		71	53	77	89	76	-
Seguro accidentes			25	53	65	84	+
Asistencia sanitaria familiares	41	41	31	56	62	44	-
Recolocar a trabajadores por reestructuración o cierre				45	48	45	=
Plan jubilación		46	36	55	56	47	-
Ticket restaurante		48	42	61	59	65	+

Los beneficios extrasalariales aún pueden seguir incrementando a fin de resolver temas que el empleado vive dentro y fuera de la empresa.



## ANEXO 2

### POLÍTICAS SEGÚN SU ACCESIBILIDAD



Fundación  
**Alares**<sup>®</sup>



Tel.: 902 011 011

[fundacion@alares.es](mailto:fundacion@alares.es) [www.alares.es](http://www.alares.es)

Paseo de la Castellana 95 Torre Europa, 28046 Madrid