

LA CORRESPONSABILIDAD
EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

**DESARROLLANDO
NUEVOS VALORES
EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL:
CORRESPONSABILIDAD
E IGUALDAD**



Cada vez más cerca de las personas



ÍNDICE

- **ABORDAR LOS RETOS MIRANDO AL FUTURO**
- **HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: CORRESPONSABILIDAD E IGUALDAD**
- **¿QUÉ IMPLICA SER UNA EMPRESA CORRESPONSABLE?**
- **SÁCALE PARTIDO A LA CORRESPONSABILIDAD**
- **CONOCE E INFORMA A TUS TRABAJADORES/AS SOBRE EL MARCO JURÍDICO**
- **INNOVA Y VE MÁS ALLÁ...**
- **SI QUIERES SABER MÁS..., RECURSOS, BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS.**

Edita:

Cruz Roja Española, Reina Victoria 26, 28003 Madrid
Email de contacto: tecorresponde@cruzroja.es
Fotografía de portada cedida por: Rubén Toquero González
Diseño y maquetación: LOVE Publicidad
Depósito legal:

Copyright: Cruz Roja Española

Cualquier parte de este documento puede ser citada, copiada, traducida a otros idiomas o adaptada para satisfacer las necesidades locales sin autorización previa de Cruz Roja Española, a condición de que se cite claramente la fuente.

ABORDAR LOS RETOS MIRANDO AL FUTURO

NUEVAS REALIDADES, NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Las sociedades avanzan, cambian y se van configurando nuevas realidades y retos a los que dar respuesta. Las empresas forman parte también de este entorno y tienen que adaptarse a nuevas situaciones y demandas, creando y/o ajustando las estrategias que ponen en marcha.

Por un lado la incorporación de las mujeres al mercado laboral y la necesidad de repartir las tareas y responsabilidades que hasta ahora recaían casi en exclusividad en éstas, el descenso de la natalidad, el envejecimiento de la población y el incremento de la esperanza de vida, la insuficiente cobertura de los servicios de atención a la dependencia, la incompatibilidad de horarios laborales con otros como el de colegios y escuelas... convierte la **conciliación entre la vida personal, familiar y laboral** en uno de los pilares para el funcionamiento y la sostenibilidad tanto de nuestras sociedades como de las empresas.

Por otro lado nos encontramos ante un nuevo escenario de inestabilidad económica, de cambios continuos y de un aumento de la competitividad en un mercado globalizado, lo que significa que sólo las empresas que tengan la capacidad de adaptarse y que cuenten con los mejores trabajadores y las mejores trabajadoras podrán sobrevivir. Cada vez más la competitividad de las organizaciones empresariales depende de las personas, de su saber hacer y de su compromiso con el proyecto empresarial, y para que el talento no se vaya, la **conciliación es una estrategia fundamental** ya que está considerada como una de las principales formas de **retención en la empresa**.

La necesidad de buscar soluciones a entornos cada vez más complejos, interdependientes y cambiantes obliga a sintonizar las necesidades y objetivos personales, los tiempos de ocio, la formación continua, la carrera profesional, el disfrute de la familia y del entorno próximo con el posicionamiento estratégico de la empresa como una de las respuestas que la ciudadanía espera.

Cruz Roja y el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad son conscientes de la relevancia de la conciliación como herramienta fundamental para el acceso y la permanencia en el empleo, queremos trasladar a las empresas, a través de estas páginas, la necesidad de adaptar el modelo de gestión a la nueva situación social y económica en el marco de su **Responsabilidad Social Empresarial**.

Esta iniciativa ha sido posible gracias a la cofinanciación de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad y el Fondo Social Europeo en el marco del Programa Operativo Plurirregional Lucha contra la Discriminación 2007-2013.



HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: CORRESPONSABILIDAD E IGUALDAD

LA SOCIEDAD GANA Y TU EMPRESA TAMBIÉN. INVIERTE EN CORRESPONSABILIDAD

La construcción de una sociedad más igualitaria es un indicador de competitividad y por tanto no es ajena al mundo empresarial. Según Naciones Unidas la igualdad de género está "directamente en relación con la mayor competitividad económica". Las empresas cada vez son más conscientes del papel que juegan las políticas de conciliación para garantizar la igualdad y, va en aumento el número de empresas que invierten recursos para que su personal pueda conciliar las diferentes facetas de su vida.

La sociedad ha ido avanzando hacia posiciones cada vez más igualitarias. Acorde con esta demanda social se han implementado medidas y leyes para facilitar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades. Estas iniciativas impulsan medidas que permiten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomentan la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y domésticas entre mujeres y hombres.



Sin embargo aún hay que seguir avanzando. Hoy en día existen dificultades para hacer compatibles la vida personal, familiar y laboral. Estas dificultades afectan especialmente a muchas mujeres, ya que sobre ellas siguen recayendo, en mayor medida, las responsabilidades derivadas del ámbito doméstico y de los cuidados. Esto hace que estas mujeres vean truncados su desarrollo y carrera profesional. Pero también afectan al conjunto de la sociedad. En el caso del mercado de trabajo esta incompatibilidad supone una pérdida de un porcentaje importante de talento y por tanto que el mejor perfil no sea siempre el criterio en base al cual efectuar la selección de trabajadores y trabajadoras. A modo de ejemplo:

- Según datos del Instituto de la mujer, de las personas que no buscan empleo por razones familiares en el último trimestre de 2013 el 94,77% son mujeres.
- Según datos del último trimestre de 2013 de la EPA hay 1.744.900 mujeres que no tienen empleo ni lo buscan por razones familiares frente a tan sólo 96.400 hombres.
- A pesar de que cada vez hay más mujeres que optan por desarrollarse en el mercado laboral, su tasa de actividad sigue siendo muy inferior a la de los hombres: 53,29% en el caso de las mujeres, 66,19% en el caso de los hombres (media cuatro trimestres 2013)
- El 73% de los contratos a jornada parcial (media cuatro trimestres 2013) se realizan con mujeres

El desarrollo de políticas de conciliación que permitan a hombres y mujeres compatibilizar su vida personal, familiar y laboral, no es responsabilidad única de las empresas. Es necesario un cambio de mentalidad y una mayor implicación de los diferentes agentes sociales y de la ciudadanía desde una responsabilidad conjunta para construir una sociedad basada en el bienestar de las personas y en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En el caso de la empresa son necesarios también cambios organizativos destinados a conseguir la igualdad de oportunidades en el trabajo.

- El entorno familiar tiene que asumir un reparto equitativo de tareas y responsabilidades.
- Los servicios públicos deben de ampliar la red de apoyo a la conciliación y facilitar el acceso.
- Y las empresas tienen que entender que a través de nuevas formas de gestión empresarial y de organización del tiempo pueden tener un papel activo a la hora de tener en cuenta las necesidades de sus trabajadores/as.

“La corresponsabilidad es tarea de toda la sociedad”

En el caso de la empresa, la dirección y cada área o departamento de la empresa debe tener integrada la corresponsabilidad como un elemento más en su gestión.

¿QUÉ IMPLICA SER UNA EMPRESA “CORRESPONSABLE”?

Corresponsabilidad en el entorno laboral es **responsabilizar al empresariado para cuidar los intereses personales de su plantilla y es responsabilizar a la plantilla de las necesidades de la empresa**. Es estudiar mejor la forma de repartir la organización del tiempo y del trabajo.

Por tanto, la corresponsabilidad en las empresas es:

- **Comunicación y negociación** para buscar soluciones entre las personas trabajadoras y la empresa.
- **Flexibilidad** como mecanismo para cubrir las expectativas de la plantilla y de la empresa.

SIGNIFICA

▪ Una inversión, no un gasto

Las empresas que han aplicado políticas o medidas de corresponsabilidad, a la larga obtienen grandes beneficios.

▪ Un activo

Las medidas de corresponsabilidad incrementan la motivación de la plantilla e influyen directamente en la implicación de la misma con los objetivos de la empresa y en el compromiso con la misma. Una plantilla motivada, implicada y comprometida es el mejor activo de una empresa.

NO SIGNIFICA

▪ Disponibilidad total

España es uno de los países de Europa donde más horas se trabaja y, a la vez, donde la productividad por hora trabajada es menor.

El tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes ni referentes para medir el compromiso con la empresa.

▪ Trabajar menos

▪ Disminuir la productividad

▪ Rebajar responsabilidades

▪ Dirigir solo las medidas para que las mujeres puedan conciliar



**Conciliar significa ganar.
La plantilla gana en bienestar, la empresa en productividad.**

SÁCALE PARTIDO A SER CORRESPONSABLE

Incluyendo la corresponsabilidad en nuestra empresa, ¿en qué aspectos podemos **ganar o mejorar**?

- En una reducción del **“absentismo presencial” y/o “absentismo emocional”** (empleado/a presente pero que tiene la cabeza en preocupaciones relacionadas con su vida personal o familiar) al sentirse la plantilla más comprometida con la empresa.

Las empresas que han implantado políticas de conciliación han reducido en un 30% el absentismo según se recoge en la guía “Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña” de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo de la Generalitat de Cataluña.

La familia de la persona empleada empieza a convertirse en un nuevo Stakeholder (grupo de interés) de las empresas como son los/as proveedores/as, la clientela y la comunidad local.

- En una **disminución de la rotación laboral y por tanto, disminución de costes de reclutamiento, selección, formación y adaptación.**

Las empresas que no tienen políticas de conciliación tienen una rotación laboral de un 20% más elevada que las que contemplan estas medidas.

“Guía de BBPP de la empresa Flexible”. Centro Internacional trabajo y familia. IESE. Consejería de empleo y mujer de la Comunidad de Madrid

- En una **mejora del clima laboral.**

Las personas producen más y mejor en la empresa cuando:

- Se sienten bien en el puesto de trabajo. Para ello no basta con el sueldo, las posibilidades de promoción... la conciliación es un factor clave del llamado salario emocional.
- Un gran número de personas cambiarían algunas de sus compensaciones económicas por medidas de flexibilidad para poder conciliar la vida laboral, familiar y personal.

- En una **retención del talento.**

El trabajo tiene la capacidad de resultar atractivo si sus condiciones también lo son. La conciliación representa un valor añadido en las condiciones laborales.

- En una **mejora de la productividad.**

Más bienestar=Más compromiso
=Más rendimiento

Menos bajas=Menos costes



CONOCE E INFORMA A TUS TRABAJADORES/AS SOBRE EL MARCO JURÍDICO

- En una mejora de la imagen pública ante clientes, potenciales clientes, otras empresas y ante las Administraciones Públicas (Responsabilidad social Corporativa, bonificaciones a la seguridad social, ventajas fiscales).

La normativa vigente en materia de conciliación de la vida personal, laboral y familiar en el ámbito del empleo incluye bonificaciones relativas a:

- Contratos de **interinidad** que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores y trabajadoras durante los **periodos de descanso por maternidad, adopción, acogimiento, paternidad o riesgo durante el embarazo o lactancia**. (RDL 11/1998, Ley 12/2001 (DA 2ª))
 - 100% de la cuota empresarial del interino o de la interina.
 - 100% de la cuota del trabajador o trabajadora en situación de maternidad.En ambos casos mientras dure la sustitución.

- Contratos de **interinidad** con personas beneficiarias de prestaciones por desempleo para sustituir a trabajadores o trabajadoras en situación de **excedencia por cuidado de familiares**. (D.A. 14ET)

- Reducción del 95%, 60% y 50% de la cuota por contingencias comunes durante el primer, segundo y tercer año respectivamente de excedencia.

- Contratos de **interinidad para sustituir a trabajadoras víctimas de violencia de género** que hayan suspendido su contrato ejercitando su derecho a la movilidad geográfica o cambio de centro de trabajo (Ley Orgánica 1/2004)
 - 100% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, mientras dure la sustitución o 6 meses en el caso de movilidad geográfica o cambio de centro de trabajo.

Por otro lado, desde la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad hay una línea de subvenciones para la elaboración de planes de igualdad para facilitar que empresas con plantillas inferiores a 250 trabajadores/as pongan en marcha voluntariamente planes de igualdad para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como ofrece un servicio de asesoramiento técnico para el diseño y elaboración dichos planes.

- En la valoración del distintivo a efectos de la obtención de subvenciones públicas y contratos en los términos y condiciones establecidos en el artículo 34.2 de la Ley Orgánica 3/2007.

Las medidas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal pueden ser criterios a valorar.

Distintivo “Igualdad en la empresa”. Se trata de una marca de excelencia en igualdad del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad que sirve de reconocimiento y estímulo a aquellas empresas comprometidas con la igualdad y que destacan por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa. Entre los aspectos de mayor relevancia en la valoración para la concesión de este distintivo se incluyen las actuaciones tendentes a fomentar la corresponsabilidad y facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. El distintivo se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, aunque las empresas distinguidas deben demostrar que mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que se les concedió el distintivo “Igualdad en la Empresa” a través de un informe anual. La distinción de excelencia en la aplicación de políticas de igualdad puede ser utilizada en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios. Igualmente las empresas que han recibido dicho galardón pueden utilizarlo cuando se presentan a procedimientos de contratación pública o en la solicitud de subvenciones.



En la actualidad existe todo un marco legal para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas trabajadoras.

- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Ley 1/2014, de 28 de febrero, para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico y social.

Es importante que tanto las empresas como los y las trabajadoras conozcáis la legislación que recoge los requisitos mínimos de obligado cumplimiento. Para facilitar esta tarea en cada uno de los siguientes apartados encontraréis un resumen de las principales características de los permisos que regulan:

- Permisos retribuidos (maternidad, paternidad, lactancia, vacaciones...)
- Permisos no retribuidos (reducción de jornada, excedencias...)

**Las leyes avanzan,
que tu empresa
avance también.**

**Un buen ambiente de trabajo,
con un equipo sólido y estable
supone a la larga un aumento
de la productividad y de los
beneficios empresariales.**

INNOVA Y VE MÁS ALLÁ...

**Para las grandes... Para las pequeñas... Para las que facturan mucho dinero...
Para las que tienen menos ganancias... Para las de un sector... Para las de otro sector...
Para las que tienen plantillas con hijos/as o personas dependientes... Para las que tienen plantillas
con ganas de disfrutar de su vida personal... Para las que se dedican a vender...
Para las que se dedican a comprar...**

En definitiva para todas las empresas...hay medidas de conciliación. ¡Encuentra la tuya!

Pero, antes de ponerte a pensar en tu estrategia para convertirte en “corresponsable” es recomendable que tengas en cuenta las siguientes recomendaciones:

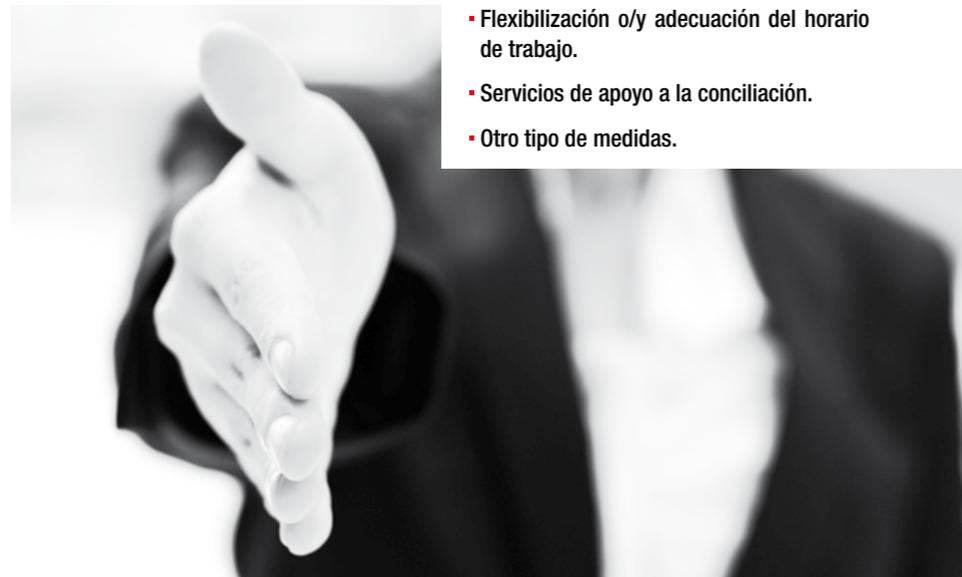
- **Escucha y conoce las necesidades de tu plantilla** sólo así las medidas serán útiles y provechosas.
- Recuerda que son **medidas tanto para mujeres como para hombres**, es un tema que nos afecta a todos y a todas.
- Deben ser **medidas que pueda disfrutar toda la plantilla** y no sólo determinados cargos o puestos.

Y una vez que decidas cuáles son las más adecuadas:

- **Formaliza el compromiso** con este tema y **comunicalo a toda la plantilla**, por ejemplo a través de un documento que entregues con la nómina, en un tablón de anuncios, en una reunión o en la cena de Navidad.
- **Asigna responsabilidades y tareas** a personas o departamentos. En las pequeñas empresas funcionan más los liderazgos individuales. Si las y

los líderes están concienciados sobre esta realidad la aplicación de medidas estará garantizada. En las grandes empresas es clave la implicación de la alta dirección y la sensibilización de los cuadros directivos e intermedios.

- No olvides hacer un **seguimiento** de las medidas y realizar una **evaluación** para conocer si las medidas han sido eficaces y útiles tanto para la empresa como para las personas trabajadoras.



Las medidas pueden ser muchas y diversas. Para que te sea más fácil encontrar aquella o aquellas que mejor se ajusten a tus necesidades y a las de tu plantilla, vamos a agruparlas en los siguientes bloques:

- **Mejora o ampliación de los permisos y excedencias establecidos por la normativa legal vigente.**
- **Flexibilización o/y adecuación de la jornada de trabajo.**
- **Flexibilización o/y adecuación del horario de trabajo.**
- **Servicios de apoyo a la conciliación.**
- **Otro tipo de medidas.**

Por cada uno de los bloques encontrarás: un conjunto de medidas a modo de ejemplo que se pueden desarrollar, y dos apartados que amplían información y te pueden ayudar:

- Recomendaciones por tipología de empresa.
- Conoce los costes y beneficios de estas medidas.

En ningún caso hemos tratado de hacer una relación exhaustiva de todas las medidas que se pueden implementar. Cada día son más las organizaciones que incorporan políticas de conciliación y sería imposible nombrar todas y cada una de ellas. El criterio que nos ha impulsado ha sido más el de mostrar una diversidad de ejemplos desde una amplia gama de tipologías de empresas que el de realizar una recogida rigurosa de experiencias.

A través de esta guía queremos reconocer su contribución a la igualdad y animar a que continúen en la construcción de sociedades más equitativas y justas.

MEJORA O AMPLIACIÓN DE LOS PERMISOS Y EXCEDENCIAS ESTABLECIDOS POR LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE.

Consiste en la ampliación o la mejora de los permisos y excedencias recogidos en el Estatuto de los Trabajadores/as después de las modificaciones de la Ley de Igualdad.



Medidas:

Permisos/medidas para facilitar la asistencia a cursos de formación en horario laboral para promover el desarrollo profesional de cualquier persona de la plantilla independientemente de su disponibilidad fuera del horario laboral.

Vacaciones no pagadas: Los empleados y las empleadas – tras acuerdo con la empresa – pueden tomarse vacaciones adicionales si renuncian a su sueldo durante ese período.

Acumulación del cómputo anual de horas laborales en menos de 11 meses al año: Se trata de trabajar las horas anuales estipuladas concentrándolas en menos de 11 meses con el fin de disfrutar de más de 30 días de vacaciones al año.

Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas:

Los/las empleados/as – tras acuerdo con la empresa – pueden tomar fácilmente unos días de permiso o unas vacaciones cortas fuera de los períodos vacacionales tradicionales.

Tiempo libre para asuntos personales o tiempo de familia:

La empresa concede a sus trabajadores/as un cierto número de horas por mes para ocuparse de asuntos personales.

“Recomendaciones por tipología de empresa”

Las medidas de ampliación de permisos y excedencias son muy útiles sobre todo en los casos en los que se necesite un período más largo para equilibrar las exigencias de trabajo y la vida familiar. Estas medidas se recomiendan más a empresas con plantillas numerosas y con perfiles de fácil sustitución.

En el caso de la formación en el horario laboral, en las pymes puede ser más complicado el gestionar una formación presencial, pero sí se pueden contemplar fórmulas virtuales u on-line que se puedan realizar en el horario laboral.

“Conoce los costes y beneficios de estas medidas”

En los casos de **medidas de ampliación y excedencias** más allá de lo estipulado por ley donde se tenga que sustituir al trabajador/a tendremos que tener en cuenta **los costes de la persona trabajadora sustituta y el tiempo de formación de ésta.**

Pero en cambio, nos puede reportar los siguientes **beneficios:**

- Reducción del “Absentismo laboral” por necesidades de conciliación.
- Aumento de la productividad (cuando el personal no dedica a conciliar su vida personal o familiar en el horario laboral en detrimento de sus tareas laborales).

Y además ten en cuenta que según la disposición adicional 14ª Estatuto de los trabajadores; los contratos de interinidad que se celebren para sustituir al trabajador/a en excedencia por motivos familiares, tendrán derecho a una **reducción en las cotizaciones empresariales** a la SS. Puedes encontrar más información al respecto en la página del Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Empleo y Seguridad Social: <http://www.sepe.es>

Las acciones formativas, tanto presenciales como virtuales, dentro del horario laboral son beneficiosas para las empresas porque posibilitan la mejora de las capacidades de la plantilla y la adquisición de habilidades para desempeñar mejor su puesto de trabajo y hacen que las empresas ganen en competitividad.

En los sindicatos puedes encontrar información de los cursos existentes y de cómo gestionar este tipo de formación.



FLEXIBILIZACIÓN Y/O ADECUACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO

Consiste en la adaptación de la jornada diaria a las nuevas maneras de trabajar de acuerdo a sus necesidades de conciliar vida personal y vida laboral.

Medidas:

Jornada laboral flexible: Definición de la jornada laboral por acuerdo entre el trabajador/a y la empresa. Esta medida se podrá aplicar siempre ajustándose a las necesidades y requerimientos del puesto de trabajo.

Establecimiento de una franja horaria de presencia exigida en el puesto de trabajo. Más allá de la misma, las personas organizan sus tiempos de trabajo en función de los requerimientos de sus vidas personales y familiares, respetando siempre la duración total de su jornada de trabajo.

Trabajo semi-presencial. El trabajo semipresencial implica que la jornada de trabajo se organiza de forma que parte se desarrolla en las oficinas de la empresa o entidad y parte fuera de estas instalaciones; por ejemplo desde el domicilio del propio trabajador o trabajadora o desde centros antena. Puede tener tres

modalidades:

- Que la empresa exija unos horarios fijos de presencia diaria, fuera de los cuales el trabajador/a se organiza el resto del tiempo.
- Que se requieran días concretos de presencia en el puesto de trabajo y el resto de los días se organizan de forma libre por el trabajador/a.
- Organización totalmente libre por parte del trabajador/a con un mínimo acordado global de presencia semanal.

La jornada continua o intensiva implica la realización, sin interrupciones, de las horas de trabajo diarias establecidas sobre todo los viernes y en periodo estival.

Jornada comprimida: acumulación de la jornada laboral semanal en menos de cinco días de trabajo. En algunos días la trabajadora o trabajador realiza más horas, de forma que pueda recibir a cambio medio día o un día libre a la semana.

El Banco de Horas ofrece la posibilidad de trabajar más horas durante semanas, meses o periodos determinados pudiendo disfrutar después de periodos de descanso acumulando todas las horas de más trabajadas. Los permisos pueden ser de semanas e incluso meses.

El **trabajo compartido** consiste en que dos personas que están trabajando a tiempo parcial compartan un mismo trabajo de dedicación completa. Esta fórmula requiere adecuados canales de comunicación y transmisión de información. En estos casos las personas deben coordinarse con el resto del equipo para la distribución de sus horas de trabajo.

El **teletrabajo** consiste en la realización de la totalidad o parte de la jornada de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa o institución.

“Recomendaciones por tipología de empresa”

Las PYMES, sobre todo las que desarrollan trabajos con una estacionalidad clara, tienen más facilidades que las grandes empresas para la acumulación de horas en periodos de punta de producción y el disfrute posterior de descanso en compensación.

Podemos pensar que estas medidas de flexibilización de horarios son más fáciles de incorporar en las grandes empresas debido a que pueden intercambiar puestos o suplir puestos con más facilidad, pero un número menor de trabajadores/as (el caso de las PYMES) facilita

la gestión y coordinación de las diferentes necesidades de jornada de sus trabajadores/as (exceptuando al comercio que tiene horarios más rígidos de atención al público).

“Conoce los costes y beneficios de estas medidas”

Todas las medidas citadas anteriormente tienen coste cero para la empresa, exceptuando el teletrabajo. Esta modalidad requiere la compra de un PC, un teléfono móvil y los gastos de Internet, pero supone un ahorro en gastos de suministro en la oficina, una reducción de los gastos asociados a instalaciones y un descenso del absentismo laboral.

El teletrabajo es positivo para la empresa siempre que se realice un estudio de impacto y que se determine qué puestos pueden ser objeto de él o qué personas pueden teletrabajar. Requiere que se realice una buena gestión por objetivos, exige confianza por parte de la empresa y un compromiso fuerte por parte de la persona trabajadora.

En el caso de la jornada comprimida o intensa además se reducen gastos de suministro durante el tiempo en que se cierra el centro de trabajo; luz, aire acondicionado, calefacción...



FLEXIBILIZACIÓN Y/O ADECUACIÓN DEL HORARIO DE TRABAJO.

Consiste en la flexibilización y la adaptación de las horas de entrada y salida del trabajo. Las fórmulas más habituales de adecuación y flexibilización del horario de trabajo son:

- **Establecimiento de flexibilidad horaria en la entrada y la salida del empleo.** Se trata de establecer un margen temporal para empezar la jornada laboral y otro margen para salir de la empresa al finalizar la jornada. Muchas empresas establecen un margen horario de entrada que puede ir desde las 7/8 de la mañana hasta las 9.30 y un margen en el horario de salida desde las 16.00 hasta las 18.30 horas.
- **Fijación de un horario máximo de permanencia en la empresa o política de “luces apagadas”.** La empresa establece un tope máximo de permanencia en el puesto de trabajo. Todas las personas deben abandonar el puesto de trabajo a la hora que fija la empresa. Esta medida asegura, sobre todo, que no se produzcan reuniones a las que no puedan asistir personas que tienen –por necesidades externas- horarios fijos de salida del puesto de trabajo.
- **Posibilidad de reducir el tiempo de la comida y adelantar la hora de salida.**

- **Uso de las nuevas tecnologías (videoconferencias) para evitar desplazamientos y no alargar las jornadas de trabajo.**

La adecuación del horario también tiene que ver con las pautas para la utilización del tiempo (horarios de las reuniones, duración de las mismas). Algunas medidas para racionalizar su uso:

- **Fijar un horario máximo para las reuniones de trabajo.** Se define en función del tipo de reunión y de los objetivos de la misma. No significa que todas las reuniones tengan que tener una misma duración, pero sí que las reuniones del mismo tipo deban tener un horario fijado.
- **Definir la franja horaria en la que deben llevarse a cabo las reuniones de trabajo o cualquier otra actividad que implique la participación de diversas personas y que sea compatible con su vida personal y familiar.**
- **Establecer una pauta fija que define que las reuniones se deben realizar por las mañanas.**

La escasa adecuación de los horarios a las necesidades personales, en clave de humor...

“Un directivo comentaba que un día le preguntó su hijo “¿Papá cuánto ganas a la hora? Hijo no lo he calculado, pero aproximadamente 20 €, respondió el padre. ¡Que suerte papá! Con la paga de las últimas semanas he ahorrado esta cantidad y quiero comprarte una hora para que me puedas leer un cuento antes de dormir”.

“Recomendaciones por tipología de empresa”

Las empresas con esquemas de producción “just in time”, con pocos márgenes de tiempo y que en ocasiones necesitan establecer turnos de trabajo para amortizar la compra de maquinaria pesada que supone una fuerte inversión para la empresa tienen más dificultades para implementar medidas de flexibilidad, tanto en la jornada como el horario de trabajo.

Estas medidas tampoco son aplicables en las cadenas de montaje. La ausencia de una persona interrumpe todo el proceso de producción y puede condicionar la entrega de un pedido y, por tanto, el mantenimiento de la clientela.

Otros sectores con dificultades para aplicar medidas de flexibilidad son los que tienen puestos de trabajo de atención a personas, cuyo desempeño está ligado a las necesidades de una

persona o a un horario determinado de atención predefinido y que no se puede modificar. O los que exigen la respuesta a demandas que funcionan de forma aleatoria –el comercio-, que requieren horarios amplios para garantizar la producción mínima.

En cambio, sí son medidas muy positivas para empresas con altos niveles de absentismo derivados de las dificultades de conciliación.

“Conoce los costes y beneficios de estas medidas”

“La flexibilidad horaria es un factor importante a la hora de retener el talento para el 50% de los/as jóvenes europeos encuestados/os y para el 60% de los/as españoles/as” según el Informe: *Valores. Tendencia en economía y Management para la creación de valor.* KPMG. Enero 2010.

La flexibilidad en las empresas reduce las bajas por estrés bajo o medio, (que no implique baja laboral), cuya presencia, sin embargo comporta una pérdida de eficiencia económica en la empresa.

De las medidas anteriormente citadas, únicamente el uso de videoconferencias para evitar desplazamientos requiere una inversión en tecnología. Inversión, por otra parte, amortizable a medio plazo y rentable a largo, si tenemos en cuenta los gastos de desplazamientos, hoteles... que evita su uso.

SERVICIOS DE APOYO A LA CONCILIACIÓN

Una de las dimensiones más importantes de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral es la puesta a disposición de los trabajadores y trabajadoras de servicios de apoyo por parte de las empresas y entidades. Estos servicios tienen como objetivo principal ayudar a integrar en la vida cotidiana las responsabilidades relacionadas con la vida familiar.

Algunos de los servicios de apoyo que pueden implantarse en las organizaciones son:

- **Información sobre escuelas infantiles, guarderías o centros de atención a mayores dependientes.** A través de este servicio, trabajadoras y trabajadores pueden consultar información sobre la ubicación, los precios y las características de distintos centros. La información está disponible en los sistemas de comunicación corporativos o a través del departamento de recursos humanos.
- **Guarderías dentro de la empresa o entidad.** Ésta dedica parte de sus instalaciones a establecer un servicio de guardería para los hijos e hijas de sus trabajadoras y trabajadores. Este servicio puede ser gratuito o subvencionado.
- **Ayudas económicas en guarderías y centros de atención para mayores o para personas dependientes.** Las empresas o instituciones ofrecen apoyo económico para asumir los gastos de estos servicios. Este apoyo se puede instrumentalizar en metálico, mediante cheques-servicio que sólo se puedan utilizar para pagar estos servicios, o a través de descuentos en los servicios gestionados y pactados por la organización.

- **Plazas reservadas en guarderías, escuelas infantiles, escuelas y centros de atención para mayores y personas dependientes.** La empresa o institución llega a convenios con entidades públicas o privadas y garantiza plazas para los familiares de sus empleados y empleadas.

“Recomendaciones por tipología de empresa”

Los servicios de información sobre recursos que posibiliten la conciliación suelen ser más utilizados por las grandes empresas, aunque también muchas PYMES empiezan a utilizarlos.

La creación de guarderías en el centro de trabajo es una medida enfocada a empresas de gran tamaño y que cuenten con las instalaciones adecuadas. Es igualmente una opción viable en polígonos industriales en los que se pueden unir distintas empresas para montar o solicitar un servicio de guardería para la zona.



“Conoce los costes y beneficios de estas medidas”

Los servicios de información y/o de reserva de plazas requieren contar con personal cualificado para ofrecer el servicio y realizar las gestiones.

El resto de iniciativas, tales como disponer de guardería, evidentemente suponen una inversión si se pretende que la guardería sea de la propia empresa, pero se puede optar por detectar la necesidad y solicitar a la administración pública la posibilidad de construir una guardería por la zona.

OTRAS MEDIDAS...

Además de las medidas que hemos ido citando tienes que tener en cuenta como empresa que existen tantas medidas como empresas. En este apartado recogemos algunas ideas que nos han parecido interesantes pero que no se enmarcarían en ninguna de las categorías anteriores:

- Periodos sabáticos remunerados con el 10% del salario para ampliar estudios, colaborar con ONGs, etc.
- Formación individualizada para el personal con baja de maternidad/paternidad, en el que invierten las tardes para formarse y así no perder competencia laboral.
- Colonias infantiles de verano organizadas por la empresa.
- Ofrecer días libres adicionales para aquellas personas que presenten datos de absentismo laboral inferiores a unos márgenes establecidos en el convenio.
- Concesión de anticipos y préstamos.
- Servicios y beneficios extrasalariales: comedor en la propia empresa, cheques para la comida.
- Premiar la antigüedad con días libres.
- Reducir paulatinamente la jornada laboral para aquellas personas próximas a la jubilación, una vez cumplidos los 60 años, sin reducción de salario.

- Disponer de la figura de un/una agente de igualdad en la empresa, encargada de desarrollar el plan de igualdad, que se establece según la ley.
- Comisión paritaria de igualdad, responsable de dar cumplimiento y desarrollo a las medidas de igualdad y conciliación, y observar cómo evoluciona la plantilla desde una perspectiva de género.
- Creación de una comisión de ética y conciliación.
- Creación de un observatorio de igualdad para evaluar las medidas puestas en marcha.
- Jornada intensiva a partir del 6º mes de embarazo, manteniendo el sueldo.

A MODO DE CIERRE...

Como hemos ido observando, muchas de estas medidas no tienen gastos, algunas requieren cierta inversión económica y/o de personal, pero todas tienen beneficios para la empresa a más corto o largo plazo, tales como la mayor motivación de sus trabajadores/as, la retención del talento, la mayor implicación y compromiso, la mejora de la imagen pública y de la responsabilidad social corporativa ...

Y teniendo en cuenta que la situación económica actual no permite a muchas empresas recompensar, atraer o retener a sus trabajadores/as por el salario económico hay que buscar otros incentivos tangibles como el "salario emocional" relacionado con la capacidad de las empresas de ofrecer calidad de vida a sus trabajadores/as.

El 15 de abril de 2014 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la orden de resolución del procedimiento para la concesión del distintivo «Igualdad en la Empresa» correspondiente al año 2013. Entre los aspectos de mayor relevancia en la valoración para la concesión de este distintivo, se incluían las actuaciones tendentes a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas las personas, estableciendo objetivos generales y articulando medidas flexibles que permitieran su adaptación a la diversidad de necesidades, situaciones y carencias que se pudieran presentar en el personal de las empresas.

La convocatoria del procedimiento para la concesión del distintivo "Igualdad en la Empresa", para 2013, estableció que las empresas interesadas debían presentar una memoria de su situación en relación con la aplicación e implantación de planes y medidas de igualdad e información de índole cuantitativa sobre la plantilla y la estructura salarial de la empresa. En dicha convocatoria, que fue la última que se resolvió, se ha tenido en cuenta las especiales características de las pequeñas y medianas empresas, con la realización de una valoración separada atendiendo a la dimensión de las empresas solicitantes.

Se han valorado los siguientes aspectos:

- Aspectos generales relativos al Plan de Igualdad o las políticas de igualdad.
- Aspectos relativos al acceso al empleo y a las condiciones de trabajo.
- Aspectos relativos al modelo organizativo y a la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).



La normativa que regula la aprobación del procedimiento para la concesión del distintivo es la que se cita a continuación:

- Orden SSI/1371/2013, de 12 de julio, por la que se resuelve el procedimiento para la concesión del distintivo "Igualdad en la Empresa" correspondiente al año 2012, convocado mediante Orden SSI/2723/2012, de 30 de noviembre.
- Orden SSI/499/2012, de 24 de febrero, por la que se resuelve el procedimiento para la concesión del distintivo "Igualdad en la Empresa" correspondiente al año 2011
- Orden SPI/661/2011, de 16 de marzo, por la que, en estimación de recurso, se concede el distintivo "Igualdad en la Empresa"
- Orden SPI/3138/2010, de 26 de noviembre, por la que se resuelve el procedimiento para la concesión del distintivo "Igualdad en la Empresa" correspondiente al año 2010, convocado mediante Orden IGD/869/2010, de 30 de marzo.

Actualmente las empresas que tiene este distintivo son 95, a falta de que finalice el procedimiento de renovación/prórroga de las que lo obtuvieron en 2010.

Las empresas galardonadas en esta orden durante el 2013 fueron:

AGUAS MUNICIPALIZADAS DE ALICANTE, E.M.

ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD - CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO VERDIBLANCA

AULA INTEGRAL DE FORMACIÓN, S.L.

BROSETA ABOGADOS, S.L.P.

GLOBAL METANOIA, S.L.

GRUPO BN FACILITY SERVICIES, S.A.

INTERURBANA DE AUTOBUSES, S.A.

JAZZ TELECOM, S.A.U.

PHILIPS IBÉRICA, S.A.

RENAULT ESPAÑA, S.A.

RICARDO LUZ Y ASOCIADOS, S.L.

SADA P.A. CANARIAS, S.A.

SADA P.A. CASTILLA-GALICIA, S.A.

VERIFICACIONES INDUSTRIALES DE ANDALUCÍA, S.A.

Así mismo, es importante destacar la firma de Acuerdos Voluntarios. El 21 de enero de 2014 el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad firmó con treinta y una de las principales empresas de nuestro país, los primeros Acuerdos Voluntarios para incrementar, en los próximos cuatro años, la presencia y participación de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas. Se trata de una iniciativa pionera y de uno de los compromisos más importantes y de mayor relevancia entre el Gobierno y el sector empresarial para avanzar hacia una participación más equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad de las empresas. Los acuerdos firmados tratarán de incrementar, en los próximos cuatro años, la presencia de mujeres en los puestos directivos y en los comités de dirección. En estos acuerdos las empresas se comprometen, entre otras medidas a:

- Promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean valorados adecuadamente en los procesos de formación interna, selección y promoción de personal.
- Establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y promuevan su utilización tanto por hombres como por mujeres.
- Prestar especial atención para que en todos los procesos de formación interna, selección y promoción de personal, sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad, exista una presencia más equilibrada de mujeres y hombres.
- Avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produzca una vacante en un puesto predirectivo, directivo o en la renovación de un miembro del Comité de Dirección.

Además, las empresas presentarán a los dos y cuatro años de la entrada en vigor del presente acuerdo, un informe evaluando la progresión y analizando, en su caso, los desequilibrios y obstáculos que puedan persistir para, cuando sea necesario, poner en marcha nuevas medidas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas firmantes son:

ABGAR

BROSETA

EJUCA (PYME)

BSH

ACCIONA

MUTUALIA

RENAULT

ENAGÁS

BANCO SABADELL

JAZZTEL

BANCO SANTANDER

FERROVIAL

NUTRECO (SADA)

REE

IBERDROLA

IBM

REPSOL

ADECCO

ATOS

VODAFONE MUTUA

MUTUA MADRILEÑA

BT

SACYR

NH

HOGAN LOVELLS S2

CAIXABANK INDRA

SI QUIERES SABER MÁS... RECURSOS, BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS.

SERVICIO PROVINCIAL ALBACETE
Edificio Fábrica de Harinas
Paseo de la Cuba, 27. 02071 Albacete
Teléfono: 96 719 57 54
E-mail: abmujer@jccm.es
Fax: 96 719 57 53

**INSTITUTO DE LA MUJER DE CASTILLA – LA MANCHA
CONSEJERÍA DE EMPLEO, IGUALDAD Y JUVENTUD**
Cuesta Colegio de las Doncellas, s/n. 45071 Toledo
Teléfono: 92 528 60 10
E-mail: institutomujer@jccm.es
Fax: 925 28 60 17
URL: <http://www.jccm.es/cs/Satellite/index/home1193041213924pg/index.html>

SERVICIO PROVINCIAL CIUDAD REAL
C/ Paloma, 9. 13071 Ciudad Real
Teléfono: 92 627 94 62
E-mail: enegredo@jccm.es, abarquilla@jccm.es
Fax: 92 627 93 10

SERVICIO PROVINCIAL CUENCA
C/ Lorenzo Hervás y Panduro, 1. 16071 Cuenca
Teléfono: 96 917 46 803
E-mail: eiquesta@jccm.es, mdsierra@jccm.es
Fax: 96 917 46 895

SERVICIO PROVINCIAL GUADALAJARA
C/ Sigüenza, 16. 19071 Guadalajara
Teléfono: 94 923 51 95
E-mail: institutomujerjguadalajara@jccm.es
Fax: 94 921 30 84

SERVICIO PROVINCIAL TOLEDO
C/ Río Gabriel, 9. 45071 Toledo
Teléfono: 92 526 50 12
E-mail: institutomujertoledo@jccm.es
Fax: 92 526 54 684

**MADRID DIRECCIÓN GENERAL DE LA MUJER
CONSEJERÍA DE EMPLEO, MUJER E INMIGRACIÓN**
C/Alcalá, 253. 28027 Madrid
Teléfono: 91 720 62 23 - 91 720 62 24
E-mail: deliacalvo@madrid.org
Fax: 91 720 62 45

**MADRID PUNTO DE COORDINACIÓN DE LAS ÓRDENES
DE PROTECCIÓN, CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**
C/ Gran Vía, 12 - 6ª Planta. 28027 Madrid
Teléfono: 91 720 62 38
E-mail: puntodecoordinacion@madrid.org
Fax: 91 720 62 82
URL: <http://www.madrid.org>

MADRID S.G. DE PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD
Teléfono: 91 720 62 11
E-mail: alicia.caceres@madrid.org
Fax: 91/ 720 62 77

**MADRID S.G. DE ASISTENCIA A VÍCTIMAS DE
VIOLENCIA DE GÉNERO**
Teléfono: 91 720 62 10
E-mail: emilia.alvarez@madrid.org
Fax: 91 720 62 41

MADRID SERVICIO COOPERACIÓN Y EMPLEO
Teléfono: 91 720 62 36
E-mail: mjose.alvarez@madrid.org
Fax: 91 720 62 84

MADRID SERVICIO DE ATENCIÓN SOCIAL A LA MUJER
Teléfono: 91 720 62 19
E-mail: cristina.redondo.collado@madrid.org
Fax: 91 720 62 44

MADRID ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
Teléfono: 91 720 62 06
E-mail: tomas.criado@madrid.org
Fax: 91 720 62 81

MADRID ÁREA DE PROMOCIÓN E INFORMES
Teléfono: 91 720 62 17
E-mail: rosa.goni@madrid.org
Fax: 91 720 62 83

**INSTITUTO DE LA MUJER DE EXTREMADURA
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y EMPLEO**
Plaza Santa María, 5. 06800 Mérida
Teléfono: 924 00 74 03
E-mail: imex@juntaextremadura.es
Fax: 924 00 74 07
URL: <http://imex.juntaex.es>

**INSTITUTO CANARIO DE IGUALDAD
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, JUSTICIA E IGUALDAD**
C/San Sebastián, 53. Edificio Príncipe Felipe – 3ª planta
38071 Santa Cruz de Tenerife
Teléfono: 92 247 40 60
E-mail: direccion.cbsjv@gobiernodecanarias.org
Fax: 92 247 40 40
URL: <http://www.gobiernodecanarias.org/igualdad>

INSTITUTO CANARIO DE IGUALDAD
C/ Profesor Agustín Millares Carló, 18. Edificio Servicios
Múltiples, nº 2-3ª. 35071 Las Palmas de Gran Canaria
Teléfono: 928 30 63 01
E-mail: direccion.cbsjv@gobiernodecanarias.org
Fax: 92 830 63 468

**MURCIA CONSEJERÍA DE POLÍTICA SOCIAL, MUJER E
INMIGRACIÓN**
Avda. de la Fauna, nº 3. 30003 Murcia
Teléfono: 968 36 20 81
Fax: 968 34 86 04

**MURCIA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN DE
VIOLENCIA DE GÉNERO, JUVENTUD, PROTECCIÓN
JURÍDICA Y REFORMA DE MENORES**
Avda Infante D. Juan Manuel, 14. 30011 Murcia
Teléfono: 968 35 73 12
Fax: 968 35 72 52
URL: <http://www.immm.es>

**INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y EL BIENESTAR
SOCIAL**
C/ Doña María Coronel, 6. 41003 Sevilla
Teléfono: 95 454 49 10
E-mail: correo.iam@andalucia.es
Fax: 95 454 49 11
URL: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer>

CENTRO DE LA MUJER DE ALMERÍA
C/ Doctor Ferraz, 7. 4071 Almería
Teléfono: 95 000 66 50
E-mail: cmujer.almeria.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 000 66 67

CENTRO DE LA MUJER DE CÁDIZ
Pza. Escritor Ramón Solís, 16-17-1ª Planta
Pza. de Asdrúbal-11071 Cádiz
Teléfono: 95 600 73 00
E-mail: cmujer.cadiz.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 600 73 17

CENTRO DE LA MUJER DE CÓRDOBA
Avda. de las Ollerías, 48. 14071 Córdoba
Teléfono: 95 700 34 00
E-mail: cmujer.cordoba.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 700 34 12

CENTRO DE LA MUJER DE GRANADA
Avda. de la Constitución, 20 2ª pl., oficina 212-
18005 Granada
Teléfono: 95 802 58 00
E-mail: cmujer.granada@juntadeandalucia.es
Fax: 95 802 58 18- 95 802 58 19

CENTRO DE LA MUJER DE HUELVA
Plaza de San Pedro, 10. 21004 Huelva
Teléfono: 95 900 56 50
E-mail: cmujer.huelva.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 900 56 67

CENTRO DE LA MUJER DE JAÉN
C/ Hurtado, 4. 23001 Jaén
Teléfono: 95 300 33 00
E-mail: cmujer.jaen.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 300 33 17

CENTRO DE LA MUJER DE MÁLAGA
C/ San Jacinto, 7. 29007 Málaga
Teléfono: 95 104 08 47
E-mail: cmujer.malaga.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 104 08 48

CENTRO DE LA MUJER DE SEVILLA
C/ Alfonso XII, 52. 41002 Sevilla
Teléfono: 95 503 59 50
E-mail: cmujer.sevilla.iam@juntadeandalucia.es
Fax: 95 503 59 66

**MELILLA VICECONSEJERÍA DE LA MUJER
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y COLECTIVOS SOCIALES**
C/ Querol, 7. 52001 Melilla
Teléfono: 95 269 92 14
E-mail: mujermelilla@eresmas.com
Fax: 95 269 92 79

**CEUTA CENTRO ASESOR DE LA MUJER
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y MUJER**
Avda Muelle Cañonero Dato, s/n . 51002 Ceuta
Teléfono: 95 652 20 02
E-mail: cam@ceuta.es
Fax: 95 652 21 33

**CEUTA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y
MUJER**
Avda. Alcalde Sánchez Prados, s/n. 51002 Ceuta
Teléfono: 95 652 81 66 - 95 652 81 16
Fax: 95 652 82 27
URL: <http://www.ceuta.es>

FINANCIADO POR:



P.O. Plurirregional Lucha contra la Discriminación 2007-2013



UNA INICIATIVA DE:



www.cruzrojaempresas.org

902 22 22 92

Humanidad Imparcialidad Neutralidad Independencia Voluntariado Unidad Universalidad