



***Revisión del reto demográfico: Medidas
innovadoras en el sector europeo de
seguros***

Proyecto conjunto de los interlocutores sociales europeos
de seguros

2016



Con el apoyo financiero de la Unión Europea



Insurance Europe es la federación europea de seguros y reaseguros. A través de sus 34 organismos miembros —las asociaciones nacionales de seguros— Insurance Europe representa a todos los tipos de entidades de seguros y reaseguros, tales como compañías paneuropeas, aseguradoras monolínea, mutuas y pymes. Las entidades representadas por Insurance Europe, cuya sede está en Bruselas, suponen cerca del 95% de los ingresos totales por primas en Europa. Los seguros contribuyen grandemente al crecimiento económico y al desarrollo de Europa. Las aseguradoras europeas generan ingresos por primas de cerca de 1,17 billones de euros, dan trabajo a más de un millón de personas y reinvierten aproximadamente de 9,9 billones de euros en la economía.



UNI Europa, como federación sindical europea de 7 millones de trabajadores del sector de servicios, habla en nombre de los sectores que vertebran la vida económica y social en Europa. UNI Europa, cuya sede se halla en el centro de Bruselas, representa a 272 sindicatos nacionales de 50 países, en sectores tales como: comercio, seguros bancarios y bancos centrales, juegos, gráficos y empaquetado, peluquería y belleza, servicios de tecnología de la información y la comunicación, medios de comunicación, artes y entretenimiento, servicios postales y logísticos, asistencia privada y seguros sociales, limpieza industrial y seguridad privada, ocio y deporte profesional, profesionales/gestores y trabajadores de empresas de trabajo temporal. UNI Europa representa a la mayor región dentro de UNI Global Union.



BIPAR es la Federación Europea de Mediadores de Seguros, que agrupa a 52 asociaciones nacionales de 30 países. A través de sus asociaciones nacionales, BIPAR representa los intereses de los agentes y corredores de seguros y los mediadores financieros en Europa. Además de grandes multinacionales, el sector de la mediación de seguros comprende cientos de miles de pymes y microoperadores. El sector supone el 0,7% del PIB europeo y da trabajo a más de un millón de personas.



AMICE es la voz del sector de las mutuas y cooperativas de seguros europeas. Esta asociación con sede en Bruselas aboga por el tratamiento justo y adecuado de todas las mutuas y cooperativas de seguros en el Mercado Único Europeo. También fomenta la creación y el desarrollo de soluciones innovadoras en beneficio de la sociedad europea y de sus ciudadanos. En Europa, las cerca de 2.800 aseguradoras unidas en el sector de mutuas y cooperativas representan más de la mitad de las entidades de seguros, siendo su cuota de mercado cercana al 30%. Ofrecen cobertura a más de 200 millones de clientes y dan trabajo a más de 400.000 personas en el seno de la Unión Europea.

Contenido

Prólogo de los interlocutores sociales europeos del sector de seguros.....	1
Declaración de la Comisaria Marianne Thyssen	3
Introducción.....	4
1. Medidas relativas a la conciliación laboral	5
«Trabajo flexible» en el grupo Wüstenrot & Württembergische	6
2. Medidas relativas a cualificaciones y aprendizaje permanente	9
Academia RESPECT, un sistema educativo innovador para motivar a los trabajadores	10
Formación continua en CEPOM	13
Proporcionar formación de calidad a jóvenes titulados con discapacidad a través del programa de prácticas de VZP.....	16
3. Medidas relativas a salud y seguridad	18
Los campamentos antiestrés de Allianz Eslovaquia son una forma innovadora y creativa de mejorar el bienestar de los trabajadores	19
Una «Semana feliz» para fomentar el cuidado de la salud personal en AXA	22
4. Medidas relativas a trabajar más tiempo	24
La iniciativa Oportunidad de una Larga Vida en Groupama Assicurazioni.....	25
El programa Minerva para trabajadores mayores de 55 años, o «cómo disfrutar de trabajar más tiempo», de KBC	28
5. Medidas relativas al teletrabajo.....	32
Teletrabajo y parejas laborales en LocalTapiola	33
Trabajar de forma diferente en Seguros Baloise.....	36
Achmea, o el teletrabajo basado en la filosofía de que se puede confiar en que los empleados tomen sus propias decisiones	39
Anexos	42
Declaración conjunta de los interlocutores sociales europeos de seguros sobre el reto demográfico en el sector de seguros.....	42
Declaración conjunta sobre el teletrabajo de los interlocutores sociales europeos de seguros	46

Prólogo de los interlocutores sociales europeos del sector de seguros



De izquierda a derecha: Elke Maes, coordinadora del diálogo social en el sector de seguros, UNI Europa Finanzas; Sebastian Hopfner, presidente de la plataforma de diálogo social, Insurance Europe

Los interlocutores sociales europeos del sector de seguros se enorgullecen de presentar esta colección de acertadas iniciativas que favorecen el bienestar de los trabajadores y ofrecen soluciones innovadoras a los retos de un sector en constante evolución.

Se trata de un seguimiento —centrado especialmente en la Europa Central y del Este— al proyecto europeo titulado «Hacer frente al reto demográfico en el sector de seguros: recopilación y difusión de buenas prácticas», elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea a mediados de 2012.

Los interlocutores sociales consultaron a sus afiliados nacionales para recabar nuevos ejemplos de buenas prácticas.

Los tres temas tratados en la declaración conjunta firmada por los interlocutores sociales en 2010 (equilibrio entre trabajo y vida privada; cualificaciones y aprendizaje permanente; salud y seguridad en el trabajo) siguen siendo centrales en esta nueva recopilación, que se ha ampliado para incluir otro tema más —el teletrabajo—, debatido en el Comité de Diálogo Social Sectorial de Seguros (CDSS-S). El 10 de febrero de 2015, los interlocutores sociales europeos del sector de seguros firmaron una declaración conjunta sobre el teletrabajo, basada en el [Acuerdo Marco Europeo firmado por los interlocutores sociales en 2002](#), la cual, además, tiene en cuenta las condiciones laborales actuales en el sector de seguros.

En los últimos años, el teletrabajo ha cobrado importancia entre los trabajadores de seguros, abriendo los cambios tecnológicos continuos nuevas posibilidades.

Los interlocutores sociales europeos del sector de seguros se han comprometido a seguir tratando el tema del teletrabajo; la nueva declaración conjunta, que se adjunta como anexo, habrá de servir de base para ello.

Otro tema que han estado considerando los interlocutores sociales es el de «trabajar más tiempo». Es importante desarrollar modelos de carrera laboral que sean justos para todas las generaciones de trabajadores. Los interlocutores sociales trataron las siguientes cuestiones: envejecimiento activo; vidas laborales más saludables y prolongadas; salud y seguridad en el trabajo; y conciliación de la vida laboral y familiar. Básicamente, este



De izquierda a derecha: Sebastian Hopfner, presidente de la plataforma de diálogo social, Insurance Europe; Didier Pissoort, presidente de la Comisión de Asuntos Sociales de BIPAR; Elke Maes, coordinadora del diálogo social en el sector de seguros, UNI Europa Finanzas

proyecto les permitió explorar formas innovadoras para hacer posible que los trabajadores del sector de seguros permanezcan activos durante más tiempo y para crear un entorno laboral adecuado.

El CDSS-S aspira a que todos los Estados miembros de la UE participen en sus proyectos, incluidos los de Europa Central y del Este (ECE). Por lo tanto, los interlocutores sociales europeos utilizaron este nuevo proyecto para movilizar a sus afiliados de países de la ECE para que participaran en el diálogo social europeo de forma más activa, así como para facilitar el diálogo entre los representantes de los trabajadores y los empresarios de esos países. Celebrar seminarios en Eslovaquia y Rumania contribuyó sin duda a llegar a los interlocutores sociales de los países de la ECE contemplados. Se ha logrado cierto éxito y se seguirá trabajando en ello.

Los interlocutores sociales esperan que este folleto inspire más iniciativas a nivel empresarial o nacional para hacer frente al reto demográfico juntos.

Por último, pero no por ello menos importante, los interlocutores sociales desean dar las gracias a la Comisión Europea por su apoyo a este proyecto y durante la elaboración de este folleto.



De izquierda a derecha: *William Vidonja, jefe de negociación empresarial, Insurance Europe; Claudia Saller, responsable de políticas, UNI Europa Finanzas; François Lestanguet, asesor de políticas, BIPAR; Belma Yasharova, asesora jurídica y de políticas, AMICE; Helen Sheppard, secretaria general adjunta, AMICE*

Declaración de la Comisaria Marianne Thyssen

«Europa se enfrenta a una importante transición demográfica, cuyo resultado es una población activa menguante, una mayor proporción de trabajadores de edad avanzada y más personas jubiladas. Ello **tiene profundos efectos en nuestros estados de bienestar y plantea nuevos retos para todos los sectores económicos. Sin embargo, el envejecimiento demográfico abre también nuevas oportunidades, por ejemplo, debido a la creciente demanda de nuevos productos y servicios accesibles.**

Para garantizar la sostenibilidad de nuestro modelo social europeo en el contexto de la transición demográfica, será necesario modernizar los sistemas de protección social. También debe acelerarse el desarrollo de formas flexibles para organizar los acuerdos laborales y garantizar entornos de trabajo saludables. Por último, será necesario invertir en la actualización permanente de las aptitudes, en respuesta a la globalización y al cambio tecnológico.

Estos puntos se hallan entre las prioridades de la Comisión para 2016. El ejercicio del Semestre Europeo de este año enfatiza la sostenibilidad y la suficiencia de la protección social, habida cuenta del impacto demográfico. Se está llevando a cabo una consulta formal a los interlocutores sociales sobre el equilibrio entre trabajo y vida privada. Además, estamos trabajando en una Agenda de Nuevas Cualificaciones para Europa, así como en la revisión del acervo legislativo de la Unión sobre seguridad y salud en el trabajo. Los conocimientos y el fuerte compromiso de los interlocutores sociales serán esenciales para materializar estas acciones.

Esta Comisión desea reforzar el diálogo social a todos los niveles. Los interlocutores sociales están en mejor posición que las autoridades públicas para tomar el pulso de la innovación en el lugar de trabajo e identificar necesidades. Por lo tanto, es esencial que puedan contribuir a la confección de políticas y leyes, así como hacerse eco de las buenas prácticas del mundo laboral.

Este folleto proporciona ejemplos tangibles para hacer frente al cambio demográfico en una amplia variedad de ámbitos, **desde el equilibrio entre trabajo y vida privada, el teletrabajo y el aprendizaje permanente hasta la salud y la seguridad, y la prolongación de la vida laboral.** Me alegra ver que los interlocutores sociales de la Unión para el sector de seguros realizan un seguimiento concreto de su declaración conjunta de 2010 sobre el reto demográfico. ¡Lo recomiendo encarecidamente tanto a los responsables políticos como a los profesionales del sector!»



Introducción

Esta publicación presenta cada una de las buenas prácticas en un formato similar al utilizado en la publicación anterior de 2012, con el fin de que los lectores puedan entender fácilmente los antecedentes y las características principales de las iniciativas, así como su impacto y los beneficios que han supuesto para los empleados, las compañías y el sector de seguros en general.



A las áreas ya tratadas en el folleto de 2012 —a saber, equilibrio entre trabajo y vida privada; cualificaciones y aprendizaje permanente; y salud y seguridad—, se les han sumado otras dos: trabajar más tiempo y teletrabajo. Estas dos nuevas áreas se identificaron recientemente en el plan de trabajo del Comité de Diálogo Social Sectorial de Seguros (CDSS-S). En relación con el teletrabajo, los interlocutores sociales europeos del sector de seguros firmaron el 10 de febrero de 2015 una declaración conjunta al respecto, disponible en este folleto.

Puesto que las cinco áreas están íntimamente relacionadas, la gran mayoría de las buenas prácticas podrían aparecer en más de una sección. Sin embargo, por motivos de claridad y para evitar repeticiones, se presentan en el área principal a que hacen referencia.

Al igual que en el folleto de 2012, el objetivo deseado no es ofrecer buenas prácticas que puedan replicarse como tales, sino servir de inspiración a las compañías o sectores que deseen mejorar sus actividades en una de estas cinco áreas. Esperamos que estas buenas prácticas sean una gran fuente de inspiración para todos.



1. Medidas relativas a la conciliación laboral



El equilibrio entre trabajo y vida privada se percibe de forma distinta según la situación laboral (trabajo a tiempo completo o parcial, puesto de trabajo...). No existe una definición válida para todos los casos. La conciliación laboral requiere gran concienciación y comunicación entre la gerencia y los trabajadores, que comparten responsabilidades a este respecto. Las metas y objetivos deben analizarse por medio de un diálogo abierto, en un ambiente de confianza, para adaptarse a las competencias de los trabajadores.

Aunque es difícil de definir, disponer de lo que se considera un buen equilibrio entre vida personal y profesional es fundamental para contratar nuevos trabajadores y conservar a los existentes. Por ello, los sistemas de trabajo flexible, la flexibilidad geográfica o funcional y la ayuda asistencial (p. ej., para el cuidado infantil) pueden ser factores decisivos para que un trabajador decida entrar en una empresa o permanecer en ella.

La buena práctica presentada en esta sección ilustra cómo la aplicación de formas de trabajo flexibles en una empresa alemana (grupo Wüstenrot & Württembergische) logró reducir el *potencial de conflicto* sobre el equilibrio entre la vida personal y familiar, por una parte, y el trabajo, por otra.

«Trabajo flexible» en el grupo Wüstenrot & Württembergische



**Nombre de la empresa/
organización**

Grupo Wüstenrot & Württembergische

País de la sede

Alemania

**Tamaño y sector de la
organización**

Sector de seguros. Aproximadamente 7.000 empleados (y un equipo de ventas con unos 6.000 agentes)

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Equilibrio entre trabajo y vida privada, trabajo flexible

**Antecedentes/
fundamentos para la in-
troducción de la
política o medida**

En el contexto de las tendencias demográficas actuales, los acuerdos de trabajo flexible están cobrando importancia, dado que los trabajadores más jóvenes se interesan cada vez más por conseguir y mantener un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada. Con la puesta en práctica del proyecto (piloto) «Trabajo flexible», el grupo W&W aspiraba a crear un entorno laboral atractivo y favorable que facilitara la contratación y retención de trabajadores expertos.

**Fecha de implantación/
duración**

El proyecto piloto «Trabajo flexible» se inició en mayo de 2011, siendo su duración inicial de aproximadamente un año y medio. Se prorrogó por un año en septiembre de 2012. En junio de 2013 se firmó un convenio empresarial sobre «Trabajo móvil *ad hoc*» en coordinación con el comité de empresa; este convenio se prorrogó por un año en junio de 2014. A finales de 2015, el concepto de «Trabajo móvil *ad hoc*» se hizo extensivo a otras 5 filiales del grupo W&W.

Interlocutores participantes

El proyecto piloto contó con el apoyo del Instituto Fraunhofer de Ingeniería Industrial (Fraunhofer IAO). El Fraunhofer IAO ha asesorado a otras empresas para poner en práctica proyectos similares, con resultados favorables.

Contenido de la medida

El proyecto piloto «Trabajo Flexible» puso a prueba un sistema de trabajo no vinculado a la ubicación con 34 empleados y 11 ejecutivos. El proyecto piloto se introdujo como acuerdo operativo en las instalaciones de la empresa sitas en Stuttgart (Alemania) en mayo de 2011, en los departamentos de control, contabilidad y fiscalidad, comunicación y RR. HH.

Se crearon directrices y normas internas para respaldar el proyecto piloto, en concreto:

- Los trabajadores debían tener acceso a tecnología de telecomunicaciones para llevar a cabo sus tareas.
- Los trabajadores debían mantenerse accesibles durante el horario de trabajo. El acuerdo laboral no debía repercutir negativamente en el rendimiento de los trabajadores.
- El empresario debía mantener una distribución equitativa de la carga laboral, sin sobrecargar a los trabajadores presenciales.

El departamento informático del grupo W&W proporcionó la tecnología de telecomunicaciones necesaria para facilitar la puesta en práctica adecuada del proyecto piloto, que incluía telefonía por internet, compartición de escritorio y aplicaciones de vídeo, audio y conferencias web (Lync). Además, el Fraunhofer IAO colaboró en el proyecto de mayo de 2011 a julio de 2012. El instituto identificó los factores principales que favorecían o dificultaban la aplicación adecuada de dichos acuerdos de trabajo flexible.

Tras el éxito del proyecto piloto, el grupo W&W decidió hacerlo extensivo a las unidades operativas de la empresa y seguir desarrollando el concepto de trabajo flexible. A finales de 2015 se celebraron cinco nuevos convenios para incluir el concepto de «Trabajo móvil *ad hoc*», el cual permite trabajar voluntariamente en una ubicación indeterminada. No es un derecho garantizado, sino que se concede de forma *ad hoc*, es decir, específica (p. ej., en persona o por correo electrónico), dado que no se considera apto su uso a largo plazo. Los participantes deben estar preparados para regresar a los acuerdos previos a la flexibilidad si la situación o las necesidades de la empresa así lo requieren. Está previsto introducir esta modalidad de acuerdo laboral en dos o tres filiales más del grupo W&W.

Impacto y beneficios logrados

El proyecto piloto ha tenido un doble efecto: definir al grupo W&W como empleador que ofrece un entorno laboral atractivo y asistencial, y aumentar la flexibilidad, motivación y productividad de sus trabajadores, al tiempo que se reducen los posibles factores de estrés.

Principales factores de éxito/obstáculos

Los resultados de las evaluaciones internas previas y posteriores realizadas por el Fraunhofer IAO mostraron que los participantes hacían uso de este acuerdo laboral normalmente de 1 a 3 veces al mes y en ocasiones 1 o 2 días por semana. El 48,2% de los participantes detectó una disminución del *potencial de conflicto* con relación al equilibrio entre vida familiar y trabajo. El 59,3% de los participantes notificó una mejoría en la *gestión de situaciones difíciles en el trabajo*.

Como parte del proyecto piloto, el grupo W&W llevó a cabo una reunión inicial y evaluaciones previas y posteriores detalladas, las cuales permitieron identificar puntos fuertes y débiles del proyecto piloto.

Al éxito del proyecto piloto contribuyeron varios factores. En primer lugar, el nivel de compromiso de la dirección para poner en marcha el proyecto piloto adecuadamente; ello requirió confiar en los empleados y dejar de lado el enfoque tradicional, centrado en la asistencia presencial estricta. Además, al facilitar el intercambio continuo entre dirección y recursos humanos, pudieron abordarse los problemas que surgieron durante la fase de aplicación del proyecto. En segundo lugar, el establecimiento de pautas y normas internas y la definición detallada de las expectativas. Por ejemplo, los trabajadores debían mantenerse accesibles durante las horas de trabajo habituales. Para ello, se estableció una política de teléfono y correo electrónico, que permitía contactar con los trabajadores en caso necesario. En tercer lugar, tener acceso a recursos tecnológicos plenamente operativos (tales como la tecnología de acceso remoto). Ello requirió introducir soluciones de comunicación que facilitaran y asistieran el trabajo remoto *ad hoc*.

Los obstáculos mencionados por los trabajadores participantes incluyeron problemas técnicos y la falta de contacto personal con los compañeros. Los empresarios destacaron las dificultades a la hora de definir los términos y condiciones de los acuerdos de trabajo flexible. Por ejemplo, qué departamentos o miembros del personal podían hacer uso de este acuerdo de trabajo flexible y cuáles no, y por qué. Además, garantizar el cumplimiento de la legislación laboral planteó diversos retos, en particular en lo referente a la responsabilidad de evaluar las condiciones de salud y seguridad del entorno laboral de los trabajadores. El comité de empresa del grupo W&W elaboró un folleto sobre ergonomía en el trabajo para ayudar a los empleados a cumplir las normas ergonómicas en su puesto de trabajo. Por último, resultó difícil digitalizar el material presente en los archivos para que pudiera consultarse sin restricciones de forma remota. El proceso de digitalización de los archivos del grupo W&W sigue en curso.

Enlace web

Sitio web del grupo W&W: <http://www.ww-ag.com/de/ar-beiten-bei-w/w/wer-wir-sind/was-wir-bieten/was-wir-bieten.html>

Instituto Fraunhofer de Ingeniería Industrial (Fraunhofer IAO): <http://blog.iao.fraunhofer.de/grenzenlose-arbeitswelt-1-geht-fuehren-auch-anders-als-manager-es-heute-tun/>

2. Medidas relativas a cualificaciones y aprendizaje permanente



Mantener la inserción a lo largo de la vida laboral se considera capital en nuestra sociedad moderna. En épocas de cambio demográfico, es más importante que nunca ser adaptables y adquirir aptitudes centrales transferibles. Como afirma la declaración conjunta de los interlocutores sociales europeos del sector de seguros, «el aprendizaje permanente puede ser beneficioso y crear valor añadido tanto para el empresario como para el trabajador. El aprendizaje permanente favorece al trabajador, al empresario y al estado, por lo que invertir en formación y educación es responsabilidad conjunta de las tres partes. Reciclar las aptitudes de forma continua es esencial en una vida laboral completa. Desarrollar la carrera personal y mejorar las aptitudes es decisivo para mantener al personal motivado y en condiciones de rendir satisfactoriamente».

Las buenas prácticas descritas en esta sección responden a las necesidades del sector de seguros en materia de cualificaciones y formación, desde un punto de vista creativo y diversificado. Por ejemplo, una compañía de seguros de salud checa (VZP) ha iniciado un programa de prácticas que ofrece a los titulados con discapacidad la posibilidad de adquirir su primera experiencia profesional, a la vez que sirve para concienciar sobre temas de discapacidad a los demás trabajadores y contribuye a una mayor diversidad. En Bélgica, se ha creado un fondo educativo conjunto (CEPOM) para desarrollar una amplia gama de programas de formación dirigidos a todos los trabajadores del sector de la correduría de seguros, con amplia flexibilidad en términos de oferta y localidades. Por último, un mediador de seguros checo ha creado también su propia «academia» (el grupo Respect) para formar a sus trabajadores, además de al personal de sus clientes e incluso, recientemente, de quienes no son clientes. Este sistema de formación se divide en ocho módulos que abarcan una gran variedad de temas vinculados a las tareas técnicas en el trabajo (p. ej., la innovación en los productos y servicios ofrecidos, la gestión de riesgos, el desarrollo personal y los idiomas).

Academia RESPECT, un sistema educativo innovador para motivar a los trabajadores



**Nombre de la empresa/
organización**

Grupo RESPECT

País de la sede

República Checa (con filial en Eslovaquia)

**Tamaño y sector de la
organización**

Empresa de correduría de seguros, 260 trabajadores

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Programa de cualificaciones y formación permanente, llamado Academia RESPECT

**Antecedentes/
fundamentos para la in-
troducción de la
política o medida**

En general, es muy difícil encontrar trabajadores cualificados interesados en trabajar en el sector de seguros, y es aún más complicado localizar y retener a aquellos especializados en el corretaje de seguros. La empresa, que ha invertido mucho en la formación de su personal desde su creación en 1993, deseaba compartir los conocimientos adquiridos con todos sus profesionales.

**Fecha de implantación/
duración**

La iniciativa comenzó en 2010 y sigue vigente. Por otra parte, en 2012, la empresa decidió poner la Academia a disposición de sus clientes empresariales y a los trabajadores de estos. Desde 2014, la Academia está disponible también para quienes no son clientes de RESPECT.

**Interlocutores
participantes**

La totalidad del proyecto corre a cargo exclusivamente de la empresa, contando con la participación ocasional de profesores externos.

RESPECT proporciona formación a sus trabajadores desde la misma creación de la empresa (en el año 1993). Sin embargo, en 2010 la empresa diseñó un sistema bastante sofisticado, denominado Academia RESPECT. Participar en la Academia es obligatorio para los trabajadores que ocupan puestos de contacto directo con los clientes (de cara al público), tales como corredores, ajustadores, especialistas en seguros de automóviles, especialistas en seguros privados, etc. El pago de incentivos financieros depende de la participación en el programa de la Academia y el hecho de no finalizar satisfactoriamente un programa de la Academia puede repercutir en los salarios, que pueden verse reducidos, y en casos extremos, acarrear la terminación de la relación laboral. Por otra parte, los módulos son opcionales para los trabajadores que no están en contacto directo con los clientes (labores administrativas), tales como especialistas operativos, especialistas en marketing, etc. Estos carecen de incentivos financieros vinculados al resultado de la formación, si bien esta es requisito previo para una posible transferencia (promoción) al departamento de mediación o a departamentos similares de cara al público.

El sistema de formación se divide en ocho módulos, que se corresponden con los servicios prestados por la empresa, y hacen especial hincapié en la formación sobre innovación de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Otros módulos incluyen técnicas de seguros, gestión de riesgos, aptitudes de negociación y presentación, desarrollo personal, conocimientos jurídicos y económicos básicos, informática e idiomas.

Cada dos años, todos los trabajadores profesionales de RESPECT deben demostrar sus conocimientos a través de un examen virtual, en el que deben responder debidamente al menos al 75% de las cuestiones. Los participantes disponen de tres intentos para aprobar cada módulo. Si fracasan en el tercer intento, se les ofrece un examen oral, evaluado por una comisión de especialistas internos de la empresa. El propósito de la comisión es determinar las razones del fracaso, si el participante realmente no comprende los temas examinados o si simplemente no entiende las preguntas o no se adapta al sistema de examen virtual. La comisión se ha convocado una única vez en los últimos 5 años, en relación con el módulo de seguros de responsabilidad civil. En dicha ocasión se detectó que el candidato comprendía el campo, pero era incapaz de responder a todas las preguntas dentro del plazo establecido para el examen, por lo que no obtenía los puntos necesarios para aprobar. A largo plazo, la tasa de aprobado de los módulos en el primer intento ronda el 70%. Son pocos quienes deben recurrir al tercer intento; en su mayoría, personas recién incorporadas al mundo del seguro y a la empresa. Este sistema formativo está vinculado al sistema de motivación de los trabajadores y es gestionado por el departamento de RR. HH. Alrededor de 80 trabajadores en plantilla participan en la formación cada año. Los profesores son principalmente personal propio de la empresa y deben contar con 5 años o más de experiencia en la correduría de seguros.

En vista del éxito interno de la Academia RESPECT, en 2012 la empresa decidió ponerla a disposición de sus clientes empresariales y de los trabajadores de estos, con el fin de ofrecer a los clientes formación en el ámbito de los productos y servicios de seguros. Para los clientes, la Academia RESPECT consiste en seminarios periódicos (por lo general, 4 al año, de 2 a 5 horas de duración), la formación es gratuita para los participantes

(financiada en su totalidad por RESPECT) y todo aquel que participa recibe un certificado.

Desde 2014, la Academia está también disponible para quienes no son clientes de RESPECT, prácticamente con los mismos principios antes descritos. La empresa les considera clientes potenciales y les envía una oferta para participar en los cursos formativos a través de distribuidores/ representantes empresariales de RESPECT. También pueden informarse sobre los cursos en el sitio web de RESPECT e inscribirse en el curso de su elección. A diferencia de los clientes de RESPECT, quienes no son clientes deben abonar el importe de la formación. El precio por persona de un taller formativo es de varios centenares de coronas (CZK).

Impacto y beneficios logrados

El hecho de que la cifra de negocios de RESPECT haya aumentado constantemente desde 2010, que se haya posicionado en el 4º lugar entre los 30 mejores corredores de seguros de la República Checa y que fuera galardonada con el título de «Corredor de seguros del año» en 2014 puede considerarse, sin duda alguna, prueba de que la iniciativa de la Academia RESPECT ha sido beneficiosa, tanto para la empresa como para su personal.

Principales factores de éxito/obstáculos

El lema de la formación puede haber servido para que los empleados se identifiquen con los objetivos y visiones de la empresa:

- Formación práctica, no teórica
- Planteamiento individual y flexible para cada participante
- Equipo de primera clase formado por especialistas y expertos del mercado de seguros
- Preparación de los documentos de referencia necesarios para la formación con el mayor esmero
- Aumento del potencial de conocimientos de cada participante

Enlace web

<http://www.respect.cz>

Formación continua en CEPOM



Nombre de la empresa/ organización

CEPOM, fondo conjunto para el empleo y el desarrollo formativo en el sector del corretaje de seguros.

País de la sede

Bélgica

Tamaño y sector de la organización

Sector de seguros y corretaje en Bélgica, equivalente a 9.824,35 empleados a tiempo completo

Desde 2008, el CEPOM da trabajo al equivalente a 1,5 empleados a tiempo completo.

Título y objetivo principal de la práctica

Programa de cualificaciones y aprendizaje permanente, formación continua

Antecedentes/ fundamentos para la in- troducción de la política o medida

El CEPOM se creó para garantizar que todos los trabajadores, independientemente de su nivel de formación o del tamaño de su correduría o agencia de seguros, pudieran acceder a formación continua sobre las materias básicas del sector, así como sobre temas que pudieran plantear riesgos en su trabajo. Responde a las evoluciones técnicas y a la complejidad de un sector polifacético, en cambio constante, y tiene por objeto elevar el nivel formativo con carácter permanente y mejorar las aptitudes de los trabajadores en activo. Por último, el CEPOM se compromete a proporcionar una política de formación creativa y eficaz.

Fecha de implantación/ duración

El CEPOM inició sus actividades específicas el 13 de abril de 2005. La oferta formativa y la gama de actividades han evolucionado con el tiempo para adaptarse a las demandas y los objetivos del Fondo. Esta política es permanente.

Interlocutores participantes

Contenido de la medida

De conformidad con su Estatuto, el CEPOM es administrado por una Junta Ejecutiva integrada por representantes de los empresarios y de los trabajadores, designados por la Comisión Conjunta 307, dedicada a las correcurías y agencias de seguros de Bélgica.

Todos los empleados que trabajan en el sector del corretaje de seguros tienen derecho a participar en los programas gratuitos de formación continua. En mayo de 2009, se amplió el objeto del fondo conjunto para incluir la recolocación, lo que significa que el CEPOM puede intervenir también en el ámbito de la reintegración en el mercado laboral de los trabajadores despedidos por empresas del sector.

La formación ofrecida por el CEPOM dura, por lo general, entre media jornada y tres jornadas y media. Esta oferta formativa se centra en siete áreas principales, ejemplos de las cuales se muestran más adelante.



Todos los cursos formativos se incluyen en un catálogo a la carta y están sujetos a la inscripción de un número mínimo de participantes (normalmente seis) en la ciudad belga elegida por el participante (por ejemplo, Bruselas, Lieja o Amberes).

El CEPOM también ha creado una «Escuela estacional». Este programa tiene como objetivo desarrollar las herramientas y el sentido comercial de los trabajadores del sector del corretaje de seguros. Abarca los mismos temas enumerados en el área de Ventas y Marketing, y aspira a aumentar la eficacia y la actitud comercial de los trabajadores implicados. Los participantes siguen un curso formativo completo de cinco días de duración, distribuidos entre tres o cuatro meses. Se organizan dos ciclos de esta escuela estacional al año, uno en primavera y otro en otoño, siempre que se hayan inscrito al menos ocho personas.

Impacto y beneficios logrados

El CEPOM ha contribuido a una amplia y diversificada oferta de cursos de formación continua, que se adaptan de forma óptima a las necesidades del sector. El número de participantes es relativamente constante, oscilando entre 3.000 y 4.000 al año durante los últimos siete años. El número de días de formación en el sector va en aumento (433 días en 2015). También se ha experimentado un aumento en las tasas de lectura de los

Principales factores de éxito/obstáculos

boletines electrónicos del CEPOM, así como un incremento del número de abonados.

En cuanto a la «Escuela estacional», debe mencionarse que más de 10.000 personas han participado en esta fórmula especial de formación desde su inceptión en 2009. Se ha configurado un nivel avanzado que permite a quienes han participado en la formación inicial desarrollar y ampliar los conocimientos adquiridos en materia de Ventas y Marketing.

Uno de los principales factores de éxito del CEPOM es la participación de un amplio abanico de partes interesadas: federaciones nacionales, regionales y locales, cámaras de comercio, organizaciones patronales y sindicales. El CEPOM incorpora continuamente los nuevos requisitos impuestos al sector, p. ej., las normas de recolocación vigentes desde el 1 de enero de 2014 en Bélgica. La recolocación puede definirse como una serie de servicios de asistencia y actividades de consultoría prestados por un proveedor de servicios. El empresario abona los servicios de las agencias de recolocación para los empleados despedidos, con el fin de ofrecerles, de forma individual o colectiva, la oportunidad de encontrar un nuevo puesto de trabajo con un nuevo empresario por sí mismos o darse de alta como autónomos. A través del CEPOM, los empleados despedidos pueden recibir formación adecuada para trabajar en el sector de seguros y corretaje. De este modo, el CEPOM responde a las necesidades del sector y propone formación a medida para los trabajadores del sector de seguros y corretaje.

El desarrollo de formación dirigida a trabajadores de diferentes rangos de edad contribuye también al éxito del fondo conjunto, siendo ejemplo de ello la formación especial que integra nuevas herramientas concretas para abordar el reto intergeneracional y la inserción de las personas de más de 60 años.

Enlace web

<http://www.cepom.be>

Proporcionar formación de calidad a jóvenes titulados con discapacidad a través del programa de prácticas de VZP



**VŠEOBECNÁ
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA
ČESKÉ REPUBLIKY**



**Nombre de la empresa/
organización**

VZP (aseguradora sanitaria general)

País de la sede

República Checa

**Tamaño y sector de la
organización**

VZP, fundada por el Estado, ofrece seguros de salud públicos. VZP es la mayor aseguradora sanitaria de la República Checa y representa el 59% del mercado del sector de seguros. VZP cuenta con cerca de 6 millones de clientes y es miembro de la Asociación de aseguradoras de salud y enfermedad internacionales sin ánimo de lucro. VZP da trabajo a más de 3.500 personas.

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Cualificaciones y aprendizaje permanente. Programa de prácticas para titulados con discapacidad, que ofrece asistencia para el empleo a estudiantes con discapacidad y enlaza su integración en programas de prácticas tradicionales.

**Antecedentes/
fundamentos para la in-
troducción de la
política o medida**

El Estado checo exige que el número total de trabajadores de una empresa incluya, como mínimo, un 4% de personas con discapacidad física. En caso de incumplir dicha cuota, la empresa debe abonar una multa al Estado. Como alternativa, la empresa puede adquirir servicios o productos de otras empresas que contraten principalmente a personas con discapacidad.

VZP, como empresa socialmente responsable, aboga por la contratación laboral de personas con discapacidad y, especialmente, por la integración de jóvenes estudiantes con discapacidad tras la terminación de sus estudios.

Fecha de implantación/ duración

La iniciativa comenzó en 2013, en principio como proyecto piloto exclusivo. Varios meses después, una evaluación del proyecto lo consideró muy eficaz y atractivo para los estudiantes. Debido al alto interés en el programa, se incluyó en la estrategia empresarial a largo plazo.

Interlocutores participantes

El proyecto piloto se desarrolló inicialmente en colaboración con la Universidad Metropolitana de Praga y el Fondo de Dotación que respalda el empleo de las personas con discapacidad. Poco a poco, se entabló contacto con otras escuelas y universidades.

Contenido de la medida

Los titulados de las escuelas y universidades pueden participar en un programa de formación especial para adquirir su primera experiencia laboral. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de buscar, junto con el empleador, un puesto de trabajo a largo plazo adecuado, dentro de su campo o área de interés. De igual modo, los titulados pueden probar un determinado puesto de trabajo en la práctica.

Los principios más importantes del Programa de Prácticas para Titulados con Discapacidad son los siguientes:

- El elemento básico del programa es un contrato de tres meses para titulados con discapacidad
- En caso de culminarse el contrato satisfactoriamente, este se prorroga por otros tres meses
- A los mejores titulados del programa se les ofrece un contrato fijo
- Acceso, prestaciones y concesiones igualitarias para los trabajadores con discapacidad
- Posibilidad de desarrollo individual y de participación en proyectos especiales

Impacto y beneficios logrados

Hasta el momento, el programa ha prestado apoyo a cerca de 100 titulados con discapacidad.

El Programa de Prácticas para Titulados con Discapacidad ha dado lugar a un nuevo programa de prevención en VZP, denominado «Rebelión contra las lesiones». El programa está dirigido a alumnos de primaria y secundaria. Distintos trabajadores de VZP con discapacidad se reúnen con los alumnos y les animan a comportarse de forma segura y prevenir accidentes. Les describen la vida con discapacidad, a través de su historia personal.

Principales factores de éxito/obstáculos

El Programa de Prácticas para Titulados con Discapacidad ha sido un éxito, puesto que ha propiciado la aparición de una nueva cultura corporativa centrada en el desarrollo de la tolerancia y el apoyo mutuo. Se pusieron en práctica nuevos métodos de gestión relacionados con enfoques personales, lo cual llevó a fomentar los puntos fuertes de un equipo de trabajo diversificado. Todos los empleados participan en la integración de los titulados con discapacidad, algo que refuerza la visión y concepción de VZP como empresario socialmente responsable.

Enlace web

<http://www.vzp.cz>

<http://www.zdravakariera.cz>

3. Medidas relativas a salud y seguridad

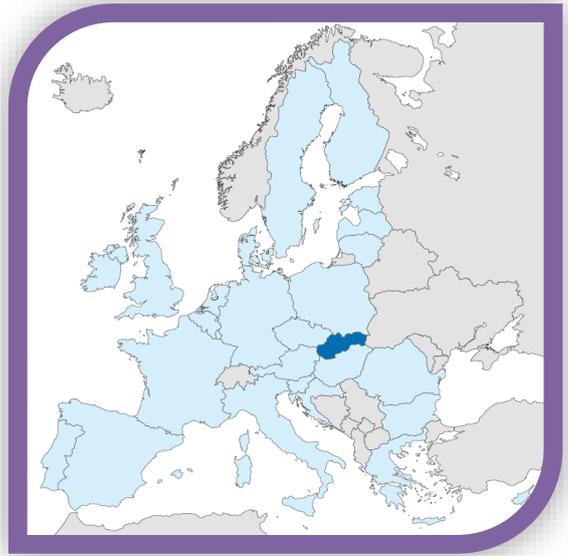


Actualmente, las principales cuestiones en materia de salud y seguridad para los trabajadores del sector de seguros son el estrés laboral, la salud mental, la postura física (ergonomía), el espacio de trabajo y las cambiantes condiciones laborales. Por ello, el objetivo de las medidas relativas a la salud y la seguridad laboral es crear un entorno laboral robusto, cuyas condiciones de trabajo favorezcan el **bienestar físico y psicológico** del trabajador, lo cual puede conseguirse, p. ej., mediante el consejo médico, el asesoramiento o la apertura de una línea telefónica de ayuda confidencial. Otros ejemplos para prevenir un alto nivel de estrés radican en la buena comunicación y el apoyo entre empresa y trabajadores, así como entre compañeros de trabajo. La formación, incluida la específica para manejar el estrés, puede también servir de gran ayuda, especialmente en lo que respecta a las condiciones laborales cambiantes. Una buena planificación del trabajo por parte de la dirección puede también responder a los problemas de salud y seguridad de una empresa (distribución de la carga laboral, definición de objetivos y metas realistas, etc.).

La aplicación de medidas de salud y seguridad puede beneficiar tanto al empleador como a los trabajadores, al reducir el absentismo, mejorar la salud y rebajar el estrés de estos últimos.

Esta sección del folleto contempla soluciones creativas e innovadoras, concebidas para hacer frente a cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo. Se incluyen los campamentos antiestrés desarrollados en Eslovaquia (por Allianz Eslovaquia), a los que los trabajadores pueden acudir tres días al año, a cargo de la empresa. Se seleccionan de antemano las actividades en las que se desea participar, p. ej., formación para mantener una espalda sana, pilates, yoga, clases de natación y otras actividades de bienestar, así como formación para manejar el estrés. Otro ejemplo en este ámbito es la «Semana feliz», ideada por una empresa checa (AXA), que se celebra dos veces al año y en la que los empleados eligen un tema central, tales como la comprensión de la fisiología humana o los hábitos de salud laboral (p. ej., ergonomía, ejercicios de estiramiento).

Los campamentos antiestrés de Allianz Eslovaquia son una forma innovadora y creativa de mejorar el bienestar de los trabajadores



Nombre de la empresa/ organización

Allianz Eslovaquia

País de la sede

Allianz SE (con sede en Alemania) adoptó un Convenio sobre Pautas relativas al Estrés Laboral, de aplicación en todas las empresas a nivel mundial que forman parte del grupo Allianz. No obstante, el campamento antiestrés se desarrolla exclusivamente en Eslovaquia.

Tamaño y sector de la organización

Sector de seguros, aproximadamente 1.650 trabajadores a tiempo completo en Allianz Eslovaquia

Título y objetivo principal de la práctica

Salud y seguridad en el trabajo, campamentos antiestrés

Antecedentes/ fundamentos para la in- troducción de la política o medida

El Convenio sobre Pautas relativas al Estrés Laboral se adoptó tras las negociaciones entre el comité de empresa de SE y la dirección de Allianz SE y se aplicó posteriormente en entidades organizativas individuales a nivel local (p. ej., Allianz Eslovaquia). El convenio tiene por objeto mejorar la salud y reducir el estrés de los trabajadores.

Desde 2011, las empresas pertenecientes al grupo Allianz SE aplican este convenio a través de actividades elaboradas a medida para cada una de ellas. En este marco, Allianz Eslovaquia ha tratado de hallar distintas formas de aplicación del convenio para mejorar el entorno laboral y el bienestar de sus trabajadores. Allianz Eslovaquia organiza en la actualidad tres tipos de actividades para sus trabajadores: campamentos antiestrés en marzo, juegos deportivos de verano en junio y campamentos turísticos en septiembre.

**Fecha de implantación/
duración**

El Convenio sobre Pautas relativas al Estrés Laboral se firmó en mayo de 2011. El primer campamento antiestrés tuvo lugar en marzo de 2015; el segundo, en marzo de 2016. En principio, esta iniciativa debería efectuarse una vez al año en el futuro.

**Interlocutores
participantes**

Empresa y sindicato

Contenido de la medida

El campamento antiestrés es una excelente oportunidad para dejar atrás los problemas a los que se enfrentan los trabajadores a diario. Tiene una duración de tres días (fin de semana incluido), durante los cuales los trabajadores se reúnen con compañeros de diferentes regiones o departamentos. El programa del campamento se comunica con anterioridad. Cada trabajador puede decidir cómo y con quién desea pasar el fin de semana. El programa del último campamento (celebrado en marzo de 2015) se organizó de acuerdo con la elección de los participantes y ofreció una amplia gama de actividades, entre ellas esquí, marcha nórdica y bienestar. El segundo campamento antiestrés (celebrado en marzo de 2016) ofreció formación para mantener una espalda sana, pilates, yoga, clases de natación, bienestar, manejo del estrés, medición de los niveles de estrés, presión arterial e índice de masa corporal (IMC) y degustación de postres de fruta, café y té ecológicos.



Las normas de participación se analizan junto con los representantes de los trabajadores (sindicatos). Los participantes pueden inscribirse en el campamento antiestrés, en los juegos deportivos de verano y en el campamento turístico a través de un sistema de inscripción por internet. Pueden participar todos los trabajadores, si bien tienen prioridad quienes no lo han hecho anteriormente en ninguna de estas tres actividades, con el fin de garantizar que todos los trabajadores tengan la opción de participar en al menos una de ellas en un período de tres años. Se aplican las mismas reglas para los tres eventos, de modo que los trabajadores pueden planificar en cuáles desean inscribirse, en función de sus intereses.

**Impacto y beneficios
logrados**

El campamento antiestrés es un evento todo incluido, en el que los gastos corren a cargo de la empresa Allianz Eslovaquia. Sin embargo, puesto que su duración es de tres días (de viernes a domingo), es responsabilidad de los empleados tomarse libre el viernes o gestionar su carga laboral dentro de sus horas de trabajo mensuales.

Hasta el momento, alrededor del 30% de los trabajadores de Allianz Eslovaquia han tenido la oportunidad de participar en al menos uno de los tres eventos mencionados.

La opinión de los trabajadores sobre el campamento de marzo de 2015 fue muy favorable. Tanto la empresa como los trabajadores están pensando en vías de mejorar las actividades.

Como resultado, se espera reducir el absentismo, mejorar la salud y rebajar el estrés de los trabajadores. De todos modos, es aún pronto para evaluar el impacto y los beneficios logrados.

**Principales factores de
éxito/obstáculos**

El principal obstáculo es la limitación del número de participantes debido al elevado coste de estos eventos, sufragados en su totalidad por la empresa. De hecho, en el campamento antiestrés pueden participar un máximo de 150 trabajadores, en los juegos deportivos de verano, 180 personas, y en el campamento turístico, 360.

Enlace web

<http://www.allianzsp.sk/>

Una «Semana feliz» para fomentar el cuidado de la salud personal en AXA



Nombre de la empresa/ organización

Aseguradora AXA República Checa

País de la sede

República Checa

Tamaño y sector de la organización

La Aseguradora AXA República Checa se halla entre las diez principales compañías de seguros del mercado y pertenece al grupo AXA, uno de los mayores grupos de seguros a nivel mundial. AXA República Checa da trabajo a 550 personas en la República Checa y Eslovaquia.

Título y objetivo principal de la práctica

Salud y seguridad, iniciativa «Semana feliz» para fomentar el cuidado de la salud personal.

Antecedentes/ fundamentos para la in- troducción de la política o medida

Mediante la iniciativa «Semana feliz», AXA deseaba ofrecer a los trabajadores una oportunidad de cuidar su salud y así hacer frente al estrés asociado al entorno laboral.

Fecha de implantación/ duración

La iniciativa se puso en práctica en 2012 y, visto el alto nivel de interés de los empleados, se asume que se repetirá periódicamente 2 veces al año, variando los temas de acuerdo con las preferencias de estos.

Interlocutores participantes

La participación de las organizaciones asociadas está relacionada con el contenido de los temas y se actualiza regularmente. Entre los principales asociados figuran especialistas en el área de los hábitos de salud y trabajo, la psicología, la neurología, las nuevas tecnologías digitales y muchos otros ámbitos.

Contenido de la medida

La iniciativa estratégica «Semana feliz» se basa en la participación voluntaria de los trabajadores en distintos temas por los que han manifestado interés, teniendo en cuenta sus diferentes valores y preferencias de estilo de vida. Ofrece a los empleados la opción de llegar a conocer con más detalle los principios o reglas básicas que se aplican en un área seleccionada, bajo la supervisión de especialistas. La iniciativa tiene como objetivo ofrecer a los empleados un mayor margen de realización personal e incluso desarrollar áreas no directamente vinculadas con la actividad principal.

La iniciativa se divide en dos bloques semanales y ofrece diversos temas y actividades en sintonía con las preferencias de los trabajadores.

Las áreas preferidas por los trabajadores pueden estructurarse en los siguientes temas:



Impacto y beneficios logrados

Uno de los beneficios principales es el hecho de que la empresa ofrezca espacio a los trabajadores para que prueben asuntos que les afectan significativamente. La creación de esta iniciativa conduce tanto a una mayor satisfacción de los trabajadores como a la aplicación de consejos prácticos en la vida cotidiana. Muchos de los empleados han solicitado, de hecho, iniciativas de seguimiento adicionales.

Principales factores de éxito/obstáculos

La constatación de que la iniciativa se basa en la participación voluntaria y que las áreas y temas abordados proceden directamente de las necesidades de los empleados es un gran ejemplo de su éxito.

Enlace web

<http://www.axa.cz>

4. Medidas relativas a trabajar más tiempo



Dados los retos demográficos a los que se enfrenta el sector de seguros, trabajar más tiempo tiene una importancia significativa. Se reconocen por unanimidad los puntos fuertes de los trabajadores de más edad, es decir, su experiencia, sus conocimientos tanto técnicos como culturales (cultura de empresa, su historia, etc.) y sus redes de contactos.

La formación puede ser una opción adecuada para retener a los trabajadores de más edad. Como se indica en la declaración conjunta de 2010, «la formación continua del personal de más edad es particularmente importante para retenerlo como activo de la empresa, que puede beneficiarse así de su experiencia y sus conocimientos. Ello implica la disposición del personal de más edad a recibir formación». Además de ofrecer oportunidades de formación adecuadas a todas las edades, fomentar una mejor gestión de la diversidad de edad en las empresas o en la programación para contratar trabajadores de mayor edad puede beneficiar tanto a los empleadores como a los trabajadores del sector de seguros. La declaración conjunta de 2010 afirma que «las políticas que alientan a los trabajadores de más edad a permanecer en la empresa a base de ofrecerles acuerdos laborales alternativos, menos exigentes, son herramientas útiles que han demostrado su eficacia en diversas empresas aseguradoras y mediadoras. Pueden incluir la reducción de las horas laborales, una mayor flexibilidad en las horas laborales, acuerdos individuales que respondan a las necesidades particulares de las personas mayores, etc.».

Una vez más, las empresas están desarrollando herramientas interesantes y creativas para que los trabajadores deseen seguir trabajando después de cierta edad. En Bélgica, sin ir más lejos, la empresa KBC ha desarrollado todo un programa dirigido a trabajadores mayores de 55 años. A los trabajadores de más edad se les permite elegir entre cinco vías diferentes, que incluyen desde trabajar menos o de forma más liviana hasta trabajar fuera de la empresa sin dejar de ser empleado de ella. En Italia, la empresa Groupama ha desarrollado una interesante iniciativa dirigida a los trabajadores mayores de 55 años para proporcionarles formación acorde a sus necesidades.

La iniciativa Oportunidad de una Larga Vida en Groupama Assicurazioni



**Nombre de la empresa/
organización**

Groupama Assicurazioni

País de la sede

Italia

**Tamaño y sector de la
organización**

Sector de seguros, 831 trabajadores

Título y objetivo principal de la práctica

Trabajar más tiempo, Oportunidad de una Larga Vida, es una iniciativa centrada específicamente en la gestión de la edad, dirigida en particular a los trabajadores de más de 55 años de edad.

**Antecedentes/
fundamentos para la introducción de la política o medida**

En el sector de seguros, la edad media de la plantilla va en aumento. Concretamente, en Groupama Assicurazioni la edad media de la plantilla es de 49 años, superando el 30% de la plantilla los 55 años de edad.

La competitividad y la productividad están, por tanto, fuertemente vinculadas a la capacidad de la empresa para garantizar que todos sus trabajadores, con independencia de su edad, antigüedad y sexo, se sientan comprometidos y tengan la opción de reciclar periódicamente sus aptitudes y competencias.

**Fecha de implantación/
duración**

El programa se desarrolló entre 2013 y 2014. Groupama Assicurazioni se centra ahora en políticas y formación destinadas a trabajadores jóvenes y candidatos laborales.

**Interlocutores
participantes**

Participaron muchos asociados, entre ellos sindicatos, una prestigiosa empresa de investigación social y diferentes proveedores de formación especializada en las distintas áreas temáticas.

Groupama Assicurazioni respalda constantemente a sus empleados con planes de formación anual. Los programas de formación se organizan en función de las necesidades de formación específicas detectadas cada año.

Entre 2013 y 2014, se configuró la iniciativa Oportunidad de una Larga Vida. El programa comprendía varios elementos.

Para este proyecto en particular, las necesidades de formación se identificaron con la colaboración profesional de una empresa externa especializada en investigación social, la cual proporcionó un informe específico e información detallada para respaldar el desarrollo de un programa centrado en las necesidades reales de los destinatarios. El sondeo analizó cinco áreas, a saber, datos individuales, área organizacional (relación con la empresa), aspectos profesionales (relación con la función personal), motivación y satisfacción, y necesidades de formación. Se diferenciaron tres perfiles distintos: el 43% de los encuestados se consideraron personas orientadas al trabajo; el 25%, orientados a la vida privada; y el 29%, personas en busca de un nuevo equilibrio.

Esta investigación social dio luego la oportunidad de analizar las necesidades de formación para diferentes grupos, lo que permitió a la empresa interpretar mejor los resultados y construir el plan de formación teniendo en cuenta las diferentes necesidades, con el fin de confeccionar una oferta diferenciada. Se pusieron en práctica cinco iniciativas de formación, todas ellas basadas en la participación voluntaria.

En primer lugar, Groupama Assicurazioni organizó una convención de un día de duración dedicada a la edad y el rendimiento laboral, que consistió en un seminario en el que se trataron condiciones demográficas, sociales y económicas. Su objetivo era aumentar el conocimiento de las cuestiones relativas a la prolongación de la vida laboral, del desarrollo del rendimiento en el trabajo y de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo y en la vida cotidiana.

Tras este seminario, la empresa creó un «Centro de motivación para una larga vida», organizado por dos consultores externos y diseñado para concienciar a los empleados de más de 55 años sobre su forma de pensar y de actuar, especialmente con respecto a sus deseos y aspiraciones. Se organizaron talleres de dos días de duración en los que participaron grupos de 12 personas y se utilizaron cursos de fortalecimiento personal y motivación para facilitar la creación de un plan de acción de cara al futuro. A los talleres siguieron 1,5 horas de formación individual para terminar de construir su proyecto de vida personal y profesional.

A los empleados mayores de 55 años se les ofrecieron también dos iniciativas de formación técnica y conductual para convertirse en «formadores» y «tutores» de trabajadores jóvenes. La formación de Maestros Laborales tenía como objetivo ofrecer las herramientas técnicas y prácticas necesarias para gestionar con eficacia una intervención formativa. Durante dos días, los participantes —en grupos de 12 personas como máximo— aprendieron a preparar un programa formativo, a comunicar en el contexto educativo y a moderar un debate.

Por otra parte, la formación de Tutores de Campo aspiraba a enseñar a los trabajadores mayores el modo de guiar a los más jóvenes. A través de este módulo formativo de un día de duración, los participantes, en grupos

de 12, aprendieron los conceptos básicos para diseñar un programa de orientación, así como a utilizar las formas de comunicación más eficaces en una situación de supervisión laboral y a adquirir las estructuras principales para el aprendizaje en el entorno laboral.

Por último, se llevó a cabo una iniciativa de formación especial sobre «Internet y las nuevas tecnologías» para mejorar el conocimiento del mundo de las TIC. Este programa de formación, de dos días de duración, resumió las nuevas tecnologías de internet y las redes sociales, con el objetivo de consolidar el uso de las principales aplicaciones de Microsoft Office (Word y Excel), incluidas sus funciones más avanzadas.



Impacto y beneficios logrados

De los 225 trabajadores de Groupama Assicurazioni mayores de 55 años (el 27% del total), participaron en el estudio de investigación social de 2013 el 80%. Los principales resultados obtenidos revelaron que el 60% estaban motivados en su trabajo, el 67,7% estaban satisfechos con él y el 60,1% deseaban aprender cosas nuevas. En 2014, el 100% de los mayores de 55 años asistieron a al menos una iniciativa formativa: 180 personas participaron en la convención de un día de duración; 38 visitaron el Centro de motivación para una larga vida; 24 asistieron a las iniciativas formativas para convertirse en formador o tutor; y más de 70 personas tomaron parte en el «Curso de internet y nuevas tecnologías». Se ofrecieron más de 2.800 horas de formación.

Principales factores de éxito/obstáculos

Los principales factores de éxito de la iniciativa Oportunidad de una Larga Vida están relacionados con la implicación de los sindicatos desde el principio. Una campaña de comunicación integral, el temprano compromiso y la participación de la dirección, y la variedad de la formación ofrecida, de participación voluntaria, contribuyeron al éxito de la iniciativa. Los principales obstáculos fueron las barreras psicológicas, sociales y culturales frente al tema en sí, especialmente entre los trabajadores de más de 55 años.

Enlace web

<http://www.groupama.it/>

El programa Minerva para trabajadores mayores de 55 años, o «cómo disfrutar de trabajar más tiempo», de KBC



Nombre de la empresa/ organización

Grupo KBC

País de la sede

La sede de KBC se encuentra en Bruselas (Bélgica). El programa Minerva se aplica inicialmente en Bélgica debido a la compleja normativa que regula el fin de la carrera laboral en Bélgica.

Tamaño y sector de la organización

Banco y aseguradora integrado, que ofrece productos y servicios financieros y de seguros. Los principales mercados de KBC son Bélgica, la República Checa, Eslovaquia, Hungría y Bulgaria. Su número mundial de empleados equivale a 36.000 trabajadores a tiempo completo. En Bélgica, KBC cuenta con 14.874 empleados, de los cuales 2.504 son mayores de 55 años y de ellos 256, mayores de 60 años. El departamento de seguros cuenta con 1.200 empleados, de los cuales 223 son mayores de 55 años y de ellos 38, mayores de 60 años.

Título y objetivo principal de la práctica

Trabajar más tiempo. El programa Minerva de KBC, «La vía hacia trabajar más tiempo».

Antecedentes/ fundamentos para la introducción de la política o medida

KBC puso en marcha el programa Minerva por varias razones. En primer lugar, para contrarrestar la tendencia demográfica, por la cual 1/5 de los empleados tendrá más de 60 años dentro de 5 (la generación del *baby boom* se acerca al final de su carrera laboral y la población belga envejece en general). En segundo lugar, por observarse que en Bélgica la tasa de empleo general (del 61,9%) y la edad efectiva de jubilación (59,3 años) son inferiores a la media europea (del 64,9% y 63,2 años, respectivamente), que se hace gran uso de los planes de prejubilación o transición para retirar a los trabajadores a edades tempranas y que el gobierno federal anterior y el actual han tomado decisiones en materia de jubilación

(aplazamiento de la edad legal de jubilación de los 65 a los 67 años, cambio de la cotización mínima requerida para acceder a la prejubilación de 35 a 42 años, etc.). En vista de ello, la dirección de KBC consideró que eran necesarias medidas a largo plazo para mantener a los trabajadores «mayores» motivados y más tiempo en activo.

Fecha de implantación/ duración

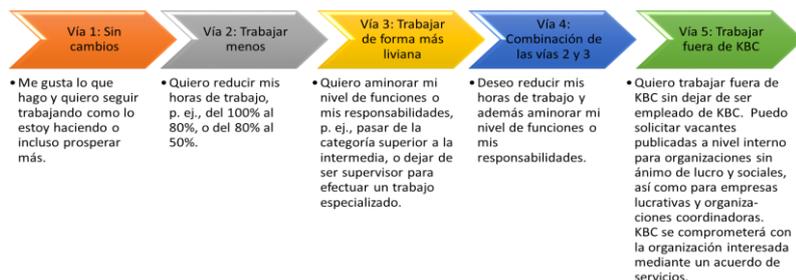
En 2012, el grupo del proyecto comenzó el análisis y desarrollo conceptual del proyecto Minerva, que luego se implantó oficialmente en marzo de 2014 en KBC Bélgica. Desde entonces, el programa Minerva rige el fin de la carrera laboral en KBC Bélgica. Está sujeto a un círculo continuo de procesos de RR. HH., de forma que Minerva puede adaptar su estrategia al cambiante contexto interno y externo.

Interlocutores participantes

Durante el período de desarrollo del programa, el grupo de proyecto de RR. HH. Corporativos invitó a todas las partes interesadas (trabajadores de todos los grupos de edad y gestores ejecutivos, así como todos los interlocutores sociales) a que asistieran a los talleres, dieran su opinión sobre el concepto, diseñaran opciones y planteamientos, etc.

Contenido de la medida

Minerva agrupó todas las soluciones preexistentes para ofrecerlas en forma de paquete a todos los empleados afectados —además de a la dirección—, lo cual les permite decidir sobre el fin de su carrera laboral. Básicamente, KBC solicita a los mayores de 55 años que reflexionen sobre su carrera, alentándoles a plantearse cuestiones relativas a sus virtudes e intereses (¿coinciden sus intereses con sus competencias?), al equilibrio entre trabajo y vida privada (¿cuántas horas a la semana desean trabajar?), al nivel de complejidad de sus puestos (¿desean asumir tareas con un nivel de complejidad y responsabilidad menor?) y a su perspectiva a largo plazo (¿cuándo les gustaría retirarse?). Las respuestas de este ejercicio de autorreflexión conducen a la elección de una de las posibles vías:



La opción del trabajador entre las cinco vías disponibles se analiza con su supervisor. El supervisor comprueba la veracidad de los datos y, una vez aprobada la opción, la implementa junto con el trabajador en su departamento. Este acuerdo es registrado con la denominación I-deal y supervisado por RR. HH. Corporativos como compromiso mutuo. El I-deal puede modificarse una vez al año si las circunstancias del trabajador o de la empresa varían.

Impacto y beneficios logrados

El resultado es que, dentro del primer año y medio (desde marzo de 2014), el 25% de los trabajadores mayores de 55 años acordó un I-deal con su supervisor y otro 25% formalizó espontáneamente su decisión de acuerdo con sus alternativas sin I-deal (la mayoría optaron por trabajar menos o determinaron su fecha de jubilación).

Con respecto a los I-deals celebrados, la vía 1 es la más popular («sin cambios», seleccionada por el 71,3%) seguida de la vía 2 («trabajar menos», 14,4%, optando la mayoría de los trabajadores por la modalidad del 80%). Los trabajadores parecen aún ser reacios a la vía 3 («trabajar de forma más liviana», 1,7%) y la 4 («trabajar menos de forma más liviana», 6%), si bien está empezando a cambiar la percepción de que la carrera laboral debe ser siempre ascendente y que un paso descendente es una degradación, para dejar paso a la idea de que retroceder es una opción tan válida como cualquier otra.

Con respecto a la vía 5 («trabajar fuera de KBC»), más de veinte trabajadores están o han estado ya al servicio de varias organizaciones externas a KBC (principalmente en el sector social y sin ánimo de lucro, pero también en empresas lucrativas), representando un 6,6% de los I-deals. Todas las empresas contratantes están muy satisfechas con los expertos empleados de KBC. Con carácter anual, se publican un promedio de diez vacantes a nivel interno. Por ejemplo, un perito de seguros trabaja actualmente como economista para dos congregaciones católicas.

Principales factores de éxito/obstáculos

Al éxito del programa Minerva han contribuido varios factores. En primer lugar, en el programa Minerva se introdujo el principio de confección del puesto de trabajo. Se alienta a los supervisores a organizar los puestos de modo que se ajusten a los puntos fuertes de los trabajadores, en lugar de intentar *clonarlos* todos y centrarse en las deficiencias de cada empleado. En segundo lugar, incluir una opción adicional en las posibilidades de fin de carrera profesional (la vía 5) permite a los empleados satisfacer una ambición anterior acorde a sus creencias (tal vez previas), con la seguridad de conservar las ventajas extrajurídicas de ser empleado de KBC. Otro factor de éxito radicó en que todas las partes interesadas participaran activamente en cada una de las fases del proyecto. Por último, existe una comunicación continua de todas las evoluciones a lo largo del programa a través de todos los canales internos posibles.

Debe mencionarse también que, tras la aplicación y el éxito de la vía 5, KBC fundó junto con varias otras compañías (Axa, Proximus, Hazel-Heartwood) una nueva plataforma llamada Experience@Work. Esta plataforma media entre entidades que disponen de vacantes y están interesadas en incorporar a empleados mayores de otras empresas, tales como KBC, y dispuestas a colaborar por medio de la publicación de estas vacantes, así como a ayudar a los empleados a trabajar fuera de la empresa de origen. Desde el inicio de Experience@Work, se han ofrecido 45 plazas a las organizaciones participantes. En este tiempo, IBM y Arcadis se han sumado también a la plataforma.

Sin perjuicio de estos factores de éxito, existen aún algunos obstáculos. Por ejemplo, no todos los empleados ni supervisores ven la importancia

de este programa proactivo. Los cargos intermedios eran inicialmente reacios, puesto que en el pasado la empresa siempre había ofrecido (costosos) planes de prejubilación. Por otra parte, no todo el mundo tiene una clara visión de una población laboral, de la cual un 25% tendrá más de 60 años dentro de 5, dado que esto no ha sucedido en décadas anteriores. Tan solo un número limitado de personas pueden acceder a la vía 5, habida cuenta de que sigue siendo un coste empresarial para KBC, si bien menos oneroso que las soluciones aplicadas anteriormente. La rígida legislación estatal es un obstáculo añadido, que deja poco o ningún margen de flexibilidad para motivar a las personas mayores a que trabajen más tiempo. Al tiempo, las normas y los sistemas de RR. HH. están anticuados y se centran en cambiar lo menos posible y en poner fin a la vida laboral tan pronto como se pueda. Además, perduran creencias erróneas sobre los trabajadores mayores, como por ejemplo que salen caros, que rinden poco y que están siempre de baja médica. Tampoco es fácil convencer a la dirección para que contrate a personas de cierta edad en épocas de recortes de plantilla. Por último, la aceptación de los sindicatos debe gestionarse bien desde los albores del proyecto; de lo contrario, se seguirán reclamando planes de prejubilación.

Enlace web

Libro blanco de KBC–SD Worx en el sitio web corporativo de KBC (disponible solo en neerlandés): https://www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR_SH_Mivervaplan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf
<http://www.experienceatwork.be>

5. Medidas relativas al teletrabajo

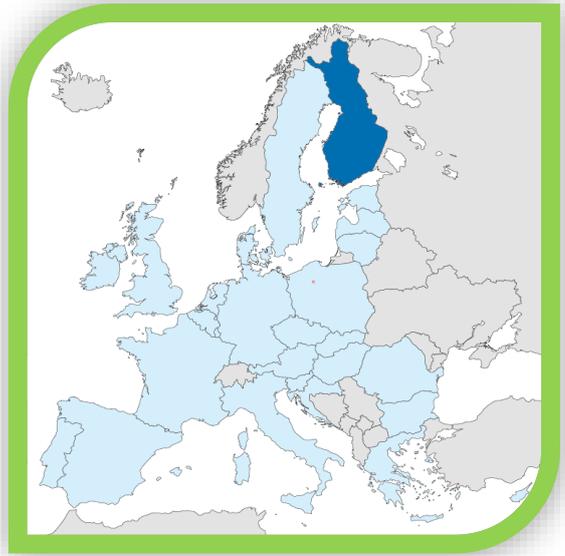


Los interlocutores sociales europeos del sector de seguros han reconocido recientemente, en su declaración conjunta sobre el teletrabajo, de 10 de febrero de 2015, que «de conformidad con el Acuerdo Marco de 16 de julio de 2002, [ellos] consideran el teletrabajo como una forma de organizar y/o de ejecutar el trabajo utilizando las tecnologías de la información en el contexto de un contrato laboral, donde el trabajo que suele desarrollarse en el centro de trabajo del empresario se efectúa fuera de él con regularidad. Dicho de otra manera, el teletrabajo es una forma de trabajo flexible de acuerdo con la cual un empleado desarrolla sus funciones en un local de trabajo concertado, pero distinto del lugar donde trabajaría normalmente».

En su declaración conjunta, los interlocutores sociales europeos reconocen el teletrabajo como «uno de los resortes clave para gozar de una mayor calidad de vida en el lugar de trabajo, y también para que mejoren los resultados de las empresas». De hecho, la introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación ha abierto una gama de opciones sin precedentes para determinar quién hace qué, cuándo, dónde y cómo. Obviamente, el teletrabajo tiene sus pros y sus contras. Por parte de los contras, tenemos que es posible que el teletrabajo no sea apto para todos los empleados, para las características de su trabajo o para su nivel de digitalización. Por parte de los pros, el teletrabajo aporta una mayor flexibilidad, puede ser una herramienta para una mejor conciliación laboral y tiene potencial de ahorro económico (p. ej., menor alquiler de oficinas). Además, como se indica en la declaración conjunta sobre teletrabajo de 2015, «las empresas pueden lograr beneficios gracias a que sus empleados se sienten más satisfechos y motivados, mientras que las ventajas que derivan a los empleados incluyen una mayor flexibilidad en el horario laboral y un ahorro en términos de tiempo, dinero y estrés al reducirse los desplazamientos».

En esta sección, analizaremos tres empresas distintas que han puesto el teletrabajo a disposición de todos o parte de sus empleados, pero que no se han limitado al teletrabajo en exclusiva, sino que han incorporado otros conceptos adicionales. Así, en Finlandia, la empresa LocalTapiola ha desarrollado el teletrabajo en conjunción con el concepto de parejas laborales. La empresa neerlandesa Achmea ha desarrollado su propio concepto de trabajo y creado diferentes espacios laborales (p. ej., mesas con asientos de bicicleta), además de ofrecer a sus empleados, de conformidad con una ley nacional de 2014, la opción del teletrabajo. Por último, la empresa belga Baloise está elaborando un concepto para «trabajar de forma diferente», que incluye la opción de teletrabajo y de escritorios por turnos.

Teletrabajo y parejas laborales en LocalTapiola



**Nombre de la empresa/
organización**

Grupo LocalTapiola

País de la sede

Finlandia

**Tamaño y sector de la
organización**

LocalTapiola es un grupo asegurador de mutuas que cuenta con 3.400 empleados, 800 de los cuales trabajan en el servicio de reclamaciones.

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Teletrabajo, subsector específico del servicio de reclamaciones.

**Antecedentes/
fundamentos para la in-
troducción de la
política o medida**

El teletrabajo solía reservarse para los expertos y especialistas que trabajaban a distancia de forma irregular. Sin embargo, en ocasiones, recorrer grandes distancias para trabajar a diario es problemático, p. ej., cuando se tienen hijos pequeños.

Al ofrecer la posibilidad de teletrabajar de forma habitual, normalmente el 50% del tiempo, LocalTapiola permite a los gestores de reclamaciones trabajar de forma moderna, con el objetivo de aportar más flexibilidad y significado a la labor diaria.

**Fecha de implantación/
duración**

El teletrabajo comenzó en fase piloto a finales de 2011 y se convirtió en una opción permanente en 2012. Desde entonces, el número de teletrabajadores ha ido creciendo de año en año.

**Interlocutores
participantes**

No participaron colaboradores externos.

Contenido de la medida

El teletrabajo consiste en trabajar en una ubicación distinta de las instalaciones de la empresa, normalmente en casa. Es una forma de organizar el trabajo, no una forma específica de relación laboral, ni tiene efecto alguno en el puesto, los derechos, los deberes o el tratamiento de los trabajadores.

El teletrabajo habitual debe adaptarse a la situación personal, a la rutina laboral y al ritmo de trabajo de cada empleado. El teletrabajo es siempre voluntario. El empresario tiene derecho a decidir quién puede solicitarlo, en qué tareas y puestos y con qué proporción. Todos quienes deseen recurrir al teletrabajo deben cumplir ciertos requisitos, como por ejemplo un determinado nivel de conocimientos, experiencia, motivación, capacidad para trabajar de forma independiente y activa y saber utilizar las tecnologías de la información y la comunicación. Si se cumplen estos requisitos, la dirección y el trabajador acuerdan unas medidas adecuadas. También hay requisitos relativos a las horas de trabajo y al seguimiento, tales como estar disponible durante las horas de trabajo y notificar las ausencias, y normas para la participación en reuniones o las horas de almuerzo.

Se han configurado parejas laborales que se turnan para teletrabajar en semanas alternas, de modo que los trabajadores pasan una semana en casa y otra en las oficinas de la empresa. Las parejas de teletrabajo comparten un mismo escritorio en la oficina para ahorrar espacio. Quien trabaja en la oficina ayuda a quien trabaja en casa, p. ej., recogiendo cartas de la impresora y enviándolas, puesto que los empleados no pueden llevarse papeles ni imprimir en casa por motivos de seguridad.

El empleado debe aceptar las reglas, los contratos y los requisitos del teletrabajo, mientras que el empresario proporciona los dispositivos técnicos necesarios, así como los seguros y la información sobre seguridad. Todos los trabajadores deben superar un curso virtual sobre seguridad de la información en el trabajo antes de comenzar a teletrabajar.

Se firma un acuerdo de teletrabajo oficial en los casos en que el empleado hace uso del teletrabajo al menos un día por semana; ya existen 150 de estos acuerdos en LocalTapiola. En otros casos (menos de un día por semana), el teletrabajo puede convenirse directamente con el supervisor, sin firmar un acuerdo oficial.

Impacto y beneficios logrados

En 2014, en LocalTapioca hacían uso del teletrabajo alrededor de 750 personas. La media de días de teletrabajo era de aproximadamente 2,5 días al mes. Cerca de 10 personas ejercen el teletrabajo a tiempo completo. En el servicio de reclamaciones, unos 80 gestores (el 10% del total) teletrabajan al 50%, si bien esta cifra va en aumento. Además, hay expertos y supervisores que teletrabajan sin periodicidad.

Observar los beneficios del teletrabajo requiere una vigilancia sistemática y el intercambio de opiniones con los teletrabajadores. El teletrabajo tiene un impacto positivo sobre el bienestar laboral (p. ej., se reducen las bajas médicas debidas al dolor de espalda, y se ahorra tiempo en desplazamientos), sobre la productividad (hay menos distracciones que en la oficina) y sobre la satisfacción del cliente. El teletrabajo puede tener también un efecto positivo en el presupuesto de una empresa, p. ej., reduciendo el

Principales factores de éxito/obstáculos

alquiler de oficinas, puesto que es posible disponer de un espacio de trabajo menor en las instalaciones empresariales sin efectos negativos.

La opinión del departamento de salud laboral de LocalTapiola es que el teletrabajo está siendo positivo. Hasta ahora, no ha habido experiencias negativas. El teletrabajo también se ha aplicado a empleados en fase de rehabilitación que tienen limitaciones para trabajar a jornada completa. La tecnología moderna permite controlar el trabajo y facilita la comunicación entre supervisores y teletrabajadores.

La puesta en práctica del teletrabajo en LocalTapiola fue todo un éxito porque se planificó junto con los empleados para satisfacer sus necesidades. Convertir el teletrabajo en habitual en los servicios de reclamaciones fue iniciativa de los empleados. La frecuencia del teletrabajo se negocia junto con ellos.

Tras esta experiencia, LocalTapiola ha determinado que, por lo general, es mejor poner en marcha el teletrabajo con un número de empleados pequeño y dentro de equipos bien asentados. Así, la empresa ha llegado a la conclusión de que normalmente se obtienen los mejores resultados cuando teletrabaja entre 1/4 y 1/3 del equipo.

LocalTapiola continúa recabando datos sobre los efectos del teletrabajo a largo plazo en la comunidad laboral, el liderazgo de equipos y el bienestar personal. El teletrabajo puede, en algunos casos, producir aislamiento o perjudicar el espíritu de equipo, por lo que es importante mantener suficientes reuniones cara a cara.

Por último, la opción del teletrabajo crea una imagen empresarial positiva y atractiva para futuros candidatos.

Enlace web

<http://www.lahitapiola.fi/en/information-on-localtapiola>

Trabajar de forma diferente en Seguros Baloise



**Nombre de la empresa/
organización**

Seguros Baloise

País de la sede

Bélgica

**Tamaño y sector de la
organización**

Sector de seguros, 1.185 trabajadores

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Teletrabajo, trabajar de forma diferente en Seguros Baloise

**Antecedentes/
fundamentos para la
introducción de la
política o medida**

El mundo cambia constantemente. Como empleador moderno, Baloise se atiene a las novedades principales y se inclina hacia la responsabilidad social corporativa. Seguros Baloise opta por abordar el trabajo de forma distinta en el futuro.

El proyecto de trabajar en casa se enmarca dentro de un concepto más amplio para «trabajar de forma diferente». Así, Baloise aplica, p. ej., el sistema de escritorios por turnos (flexdesk). Se mantendrán del 70% al 80% de los escritorios existentes, ahorrándose el espacio no utilizado debido a los trabajadores que prestan servicios al 80%, al trabajo en casa y a los horarios alternativos. El espacio restante se dedicará a mejorar el entorno laboral, p. ej., creando zonas de concentración o nuevas salas de reuniones con mesas altas (reuniones de pie). En el marco del concepto para «trabajar de forma diferente», Baloise está desarrollando equipos autogestionados, es decir, equipos que se reparten el trabajo entre sí sin intervención de un supervisor, y tiene previsto eliminar los sistemas de control del horario laboral.

**Fecha de implantación/
duración**

En lo que respecta al teletrabajo, el deseo de trabajar de forma diferente responde a varios factores cambiantes de la economía moderna: la digitalización (velocidad de intercambio de información, medios de comunicación, etc.), los problemas de movilidad (congestión vial, problemas estacionamiento, etc.), las preocupaciones medioambientales (huella de carbono, sostenibilidad, etc.), la crisis financiera (con el objetivo de limitar el gasto mediante la reducción del espacio de oficina en uso, por ejemplo) y la creciente importancia de la conciliación laboral y de las peticiones de flexibilidad de la nueva generación de empleados.

**Interlocutores
participantes**

El teletrabajo en Baloise comenzó en 2013 con un primer grupo piloto de 25 empleados, a quienes se controló de cerca durante 6 meses. Desde 2014, el proyecto se ha ido extendiendo gradualmente a toda la empresa con la intención de convertirlo en indefinido, aunque es voluntario para todos los trabajadores.

Dirección, RR. HH., servicios TIC, sindicatos y servicios generales (encargados de los aspectos logísticos de la empresa).

Contenido de la medida

En Baloise, acceder a trabajar en casa significa que un empleado puede trabajar desde su lugar de trabajo fijo en la oficina o desde casa. No se permite que el empleado trabaje en otra oficina de Baloise.

El trabajo en casa es siempre voluntario y se basa en la confianza mutua entre supervisor y empleado. No es un derecho ni una obligación, sino un acuerdo válido por un año entre empresa y trabajador. Existe la posibilidad de no prorrogar el acuerdo, si bien en la práctica esto no sucede prácticamente nunca. No se trata de un derecho adquirido: una nueva situación puede requerir una nueva opción, y exige flexibilidad según la operación y las necesidades del servicio. También requiere una atención especial a la comunicación: bidireccional entre empresario y empleado

Baloise asume que todo trabajador puede ser apto para el trabajo en casa. La junta directiva es la encargada de decidir de antemano qué departamentos y puestos pueden optar a ello. Algunos puestos no compatibles son los vinculados a actividades relativas a la ubicación (p. ej., recepcionista) o a infraestructuras específicas, los puestos directivos con responsabilidad jerárquica sobre los empleados y los trabajos de campo.

El segundo aspecto analizado es la persona que solicita trabajar en casa. Además, se recomiendan varios criterios *fijos* para acceder al trabajo en casa: acudir a la oficina un mínimo de tres días a la semana y contar con una buena evaluación anual. En los inicios del proyecto, Baloise requería contar con al menos 1 año de servicio previo, si bien este criterio se abandonó al final en aras de la autonomía y autoiniciativa de los empleados. Por tanto, hay varios factores que considerar: la relación con el puesto (¿es posible en el seno del equipo a nivel organizativo?), las aptitudes personales (potencial para trabajar en casa) y el entorno doméstico (¿cumple el lugar de trabajo los requisitos necesarios?). Estos elementos se expresan en forma de lista, la cual utilizan los supervisores como referencia durante la toma de decisiones. La decisión se toma a nivel de dirección y supervisión.

Impacto y beneficios logrados

Principales factores de éxito/obstáculos

Enlace web

Cuando es necesario elegir entre varios empleados que desean acceder al teletrabajo, se da prioridad a quienes deben efectuar desplazamientos más largos y que acuden al trabajo en transporte público o en coche compartido, y a quienes atienden las líneas directas a primera o última hora del día.

El trabajo en casa está por ahora fijado en un día por semana, pero está en curso un proyecto piloto con 15 empleados que trabajan en casa dos días por semana. El trabajo en casa también puede combinarse con un permiso de maternidad al 90%, lo que equivale a trabajar en casa 1/2 día a la semana. Antes se llevaba a cabo un día acordado de la semana, pero tanto los supervisores como los empleados consideraron que esta opción no era lo bastante flexible, por lo que se decidió que los empleados enviaran una solicitud semanal a su supervisor para decidir el día de teletrabajo cada semana.

Por último, la empresa proporciona y abona todos los materiales necesarios (ordenador, conexión a internet, etc.), salvo la impresora. Si el trabajador necesita imprimir para realizar sus tareas, trabajar en casa no es posible.

Baloise tenía como objetivo que 400 de sus empleados utilizaran el teletrabajo a finales de 2015, lo cual representaba el 50% de la plantilla laboral. El objetivo se alcanzó.

La opinión general es muy positiva, observándose un aumento de la productividad, una buena comunicación gracias a las herramientas informáticas (Sametime), menos estrés y una mayor eficiencia de tiempo. El éxito también se debe a que el marco sigue debatiéndose con los interlocutores sociales y, por tanto, pueden surgir modificaciones. Por ejemplo, Baloise inició el teletrabajo de forma cautelosa un día a la semana, pero luego se pudo ampliar esta práctica. No obstante, el punto de partida sería que los empleados acudieran a la oficina tres días por semana.

La falta de disposición de algunos supervisores a poner en práctica estas nuevas formas de trabajo puede ser un obstáculo. Sin embargo, Baloise se toma el tema en serio y ofrece información y formación a los supervisores con regularidad.

<https://www.baloise.be/fr/particuliers.html>

Achmea, o el teletrabajo basado en la filosofía de que se puede confiar en que los empleados tomen sus propias decisiones



**Nombre de la empresa/
organización**

Achmea

País de la sede

Países Bajos

**Tamaño y sector de la
organización**

Sector de seguros, 15.000 trabajadores

**Título y objetivo
principal de la práctica**

Teletrabajo y nuevas formas de trabajar

**Antecedentes/
fundamentos para la in-
troducción de la
política o medida**

Mejorar la flexibilidad de los trabajadores e implementar una nueva organización con vistas a mejorar el rendimiento para los clientes

**Fecha de implantación/
duración**

El teletrabajo (trabajar fuera de la oficina) forma parte de la concepción laboral de Achmea. Todo comenzó en 1995, en una de las diez unidades empresariales —Interpolis— y fue extendiéndose hasta llegar a abarcar toda la empresa en 2010. Se trata de un proceso continuo, puesto que siguen incorporándose nuevas formas de trabajo, por ejemplo, el «Trabajo dinámico» (alentar a los empleados a moverse en vez de pasar sentados toda la jornada).

**Interlocutores
participantes**

La iniciativa provino del empleador, aunque se llegó a acuerdos con los sindicatos y representantes de los trabajadores a través del comité de empresa. No tomó la forma de acuerdo oficial con los sindicatos, pero se les consultó para conocer la opinión de los trabajadores.

Contenido de la medida

La medida del teletrabajo permite a los empleados trabajar en los tiempos y lugares donde sean más eficientes, p. ej., en casa, en la estación de tren o en la oficina de un cliente. Se confía en que los empleados son capaces de tomar sus propias decisiones para determinar el momento y el lugar de trabajo más productivos, según el tipo de actividad.

- El teletrabajo no se considera un derecho ni una obligación, sino una posibilidad sobre la cual supervisor, trabajador y equipo deben estar de acuerdo, una vez cumplidas ciertas condiciones.
- El trabajador, el supervisor y el equipo determinan el *mínimo presencial*: el número de días laborables a la semana que los miembros del equipo deben trabajar juntos (cohesión social). En la práctica, el teletrabajo es posible 1 o 2 días por semana.
- Las competencias personales del empleado deben facilitar el teletrabajo (concentración, planificación laboral, resultados, etc.). Este asunto se trata entre el empleado y el supervisor.
- La naturaleza de las tareas debe ser compatible con el teletrabajo. Actualmente en Achmea todos los trabajadores tienen la posibilidad de solicitar el teletrabajo, a excepción de los vigilantes de seguridad y los recepcionistas.
- Las circunstancias personales en casa deben facilitar el teletrabajo. Ello significa que debe existir un espacio de trabajo adecuado en el hogar (mobiliario, luz, tranquilidad, etc.). Achmea ha optado por no controlar el espacio de trabajo ni solicitar a los trabajadores que envíen fotos, puesto que la empresa ha decidido confiar en sus empleados. A cambio, los trabajadores deben responder a algunas preguntas sobre la ergonomía de su zona de trabajo en casa. Achmea ofrece a todos sus empleados un ordenador portátil con acceso al servidor de la empresa, que puede utilizarse para el teletrabajo. El empresario puede abonar el coste de una impresora si el trabajador demuestra la necesidad a su supervisor, aunque la empresa apuesta por el trabajo sin papeles. Por último, Achmea aporta un máximo de 500 euros por empleado cada tres años, dedicados a adaptar el espacio de trabajo en casa, mediante la compra de escritorios o sillas, por ejemplo. Por otra parte, el trabajador es responsable del uso y coste de la conexión a internet en casa (dado que el teletrabajo también le beneficia a él), y los teletrabajadores perciben unas dietas de desplazamiento inferiores.

El acuerdo sobre teletrabajo es válido por 1 año y debe renegociarse anualmente.

Impacto y beneficios logrados

En 2016, todos los empleados tienen la posibilidad de teletrabajar, excepto los que ocupan puestos excluidos porque la naturaleza de las tareas requiere presencia física (seguridad y recepción).

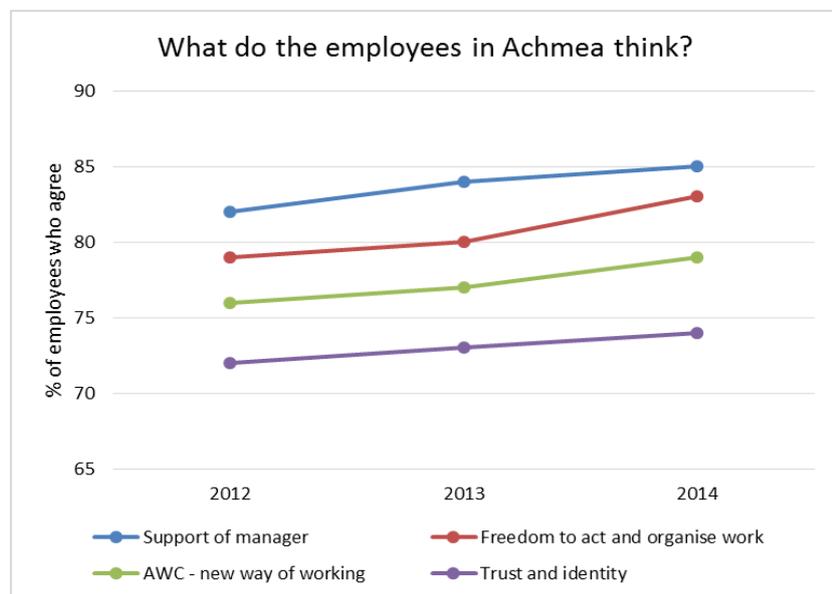
En 2016, el 80% de los empleados de Achmea están haciendo uso del teletrabajo. El principal beneficio para los trabajadores es un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada. Tiene un impacto positivo sobre la productividad laboral y reduce las bajas por enfermedad. De cara al empresario, permite reducir ciertos costes, puesto que se requiere menos espacio de oficina. Esto es así porque, como se ha explicado antes, el

Principales factores de éxito/obstáculos

teletrabajo en Achmea forma parte de un concepto más amplio —denominado concepto laboral de Achmea— el cual, entre otras cosas, incluye escritorios por turnos.

Uno de los principales factores del éxito en la aplicación del teletrabajo en Achmea fue el respaldo de la alta dirección, que también contribuyó a convencer a los supervisores de las ventajas del teletrabajo, dado que algunos temían perder su capacidad de control. Otro factor de éxito tiene que ver con que el teletrabajo es solo un componente de un enfoque más amplio —el concepto laboral de Achmea—, parte integral de la política de recursos humanos y de su marca como empleador. Por último, la puesta en práctica del teletrabajo también triunfó porque se gestó en colaboración con los sindicatos y con la participación de los trabajadores a través del comité de empresa.

El gráfico siguiente muestra que los empleados de Achmea están cada vez más satisfechos con el concepto laboral y los demás principios vinculados a su aplicación, tales como el respaldo de su supervisor, la libertad para actuar y organizar su trabajo, y la confianza e identidad.



Como el teletrabajo supone desregulación, se produjo una transición de un modelo de gestión basado en reglas a un modelo basado en principios, lo cual era un obstáculo para el desarrollo del teletrabajo. Sin embargo, este problema se solucionó correctamente por medio del diálogo. De hecho, Achmea ofrece diferentes intervenciones y formación para los miembros de los equipos y sus supervisores que realizan teletrabajo. El resultado ha sido un cambio de las anteriores prácticas de gestión conservadoras, basadas en el control (de la presencia de los trabajadores en la empresa), a otras basadas en la confianza (revisión de las aportaciones y resultados de los empleados).

Otro obstáculo para el desarrollo del teletrabajo tiene que ver con las opciones de las TIC. Sin embargo, este asunto se ha resuelto, dado que todas las tecnologías necesarias están a disposición de los empleados que utilizan el teletrabajo, tales como la posibilidad de compartir documentos en línea o la configuración de Skype Empresarial.

Enlace web

<https://www.achmea.nl/en/paginas/default.aspx>

Anexos

Declaración conjunta de los interlocutores sociales europeos de seguros sobre el reto demográfico en el sector de seguros

Bruselas, 26 de enero de 2010

Introducción

La Unión Europea, con una población envejecida y en declive, se enfrenta a retos sin precedentes en su futuro demográfico. La generación del *baby boom* está empezando a retirarse del mercado de trabajo y continuará a lo largo de la próxima década. A la vez, y como resultado de las bajas tasas de natalidad, las generaciones de jóvenes que acceden al mercado laboral se están reduciendo drásticamente y terminarán por no compensar la creciente proporción de mano de obra que se retira. La Unión Europea se enfrenta a la desigualdad entre el número de ciudadanos jubilados en constante crecimiento y la cantidad decreciente de trabajadores en activo para financiar de manera adecuada los programas estatales de bienestar.

Estos cambios demográficos afectan a las entidades aseguradoras y a los mediadores europeos, tanto como proveedores de productos (p. ej., planes de jubilación y seguros de vida, salud o dependencia) como en su papel de empresarios.

Entidades aseguradoras y mediadoras como proveedores de productos.

El sector es consciente de la percepción que el público en general, y los clientes en particular, tienen de los diferentes proveedores de productos y servicios de seguros. Se está desarrollando una labor significativa para mejorar tal percepción y creemos que se está progresando.

Entidades aseguradoras y mediadoras como empleadores.

Esta declaración conjunta se centra en los actores del sector de seguros, en su faceta de empleadores.

La edad media de los empleados en el sector de seguros está aumentando. Muchos trabajadores, además, se aproximan a la edad de jubilación. Abordar las consecuencias de una mano de obra en proceso de envejecimiento supondrá un reto. En primer lugar, hemos de permitir a los trabajadores de edad experimentados y motivados, si lo desean, proseguir con su carrera profesional más allá de la edad tradicional de jubilación. En segundo lugar, necesitamos atraer nuevos talentos al sector, algo necesario para lograr una mano de obra sostenible, capacitada y diversa.

El sector de seguros es consciente de la necesidad de redoblar los esfuerzos para atraer empleados cualificados, bien preparados. Para el sector de seguros es especialmente necesario ser visto como un sector atractivo, con interesantes opciones de desarrollo profesional, especialmente en comparación con el sector bancario.

Como resultado, muchos actores del sector de seguros han comenzado a replantearse su estrategia de empleo y su modelo operativo para atraer y retener a los trabajadores de más talento.

El papel de los interlocutores sociales europeos

Los interlocutores sociales del sector de seguros europeo están convencidos de la importancia de su función a la hora de respaldar los esfuerzos del sector para afrontar estos retos. En 2008 acordaron la necesidad de desarrollar respuestas y estrategias constructivas a nivel europeo y, para ello, decidieron incluir el tema de la demografía en el programa de trabajo del Comité de Diálogo Social Sectorial de Seguros (CDSS-S) para 2008 y 2009.

Durante el desarrollo de su trabajo, los interlocutores sociales identificaron el atractivo y la empleabilidad como dos asuntos clave del sector de seguros. Así, decidieron centrar sus actividades en 1) la conciliación de la vida laboral y familiar, 2) el mantenimiento del empleo y el desarrollo profesional, y 3) la seguridad y salud en el trabajo.

Esta declaración conjunta es producto de las conversaciones e intercambios de perspectivas de los interlocutores sociales sobre estos asuntos durante los dos últimos años. Las herramientas e instrumentos identificados por los interlocutores sociales para abordar los cambios demográficos se han aplicado ya en cierta medida al sector de seguros. El hecho de que en este documento se mencionen estas herramientas e instrumentos no implica que las empresas no estén utilizándolas ya.

Los interlocutores sociales del sector de seguros europeo apelan a sus miembros y a todas las partes interesadas en el sector de seguros a que evalúen y revisen sus propias prácticas a la luz de la siguiente declaración conjunta.

Seguimiento y próximos pasos

Promoción de la declaración conjunta

Los interlocutores sociales se comprometen a divulgar la presente declaración conjunta, por todos los medios disponibles, entre los sindicatos, las asociaciones y las empresas del sector de seguros. Alentarán a los interlocutores sociales competentes a nivel nacional a que promuevan y examinen esta declaración de forma colectiva, lo cual podría tomar la forma de reuniones conjuntas relacionadas con su contenido, de presentaciones conjuntas ante los gobiernos nacionales y demás actores pertinentes, de estudios o actividades de investigación conjuntas o incluirse como tema en la negociación colectiva. Toda vez que sea posible, la declaración conjunta se traducirá a las demás lenguas oficiales de la Unión Europea.

Seguimiento de la declaración conjunta

En la aplicación de la declaración conjunta, los interlocutores sociales pondrán en marcha iniciativas de seguimiento, cuyo objetivo será determinar el progreso conseguido en las áreas identificadas como retos y evaluar el impacto de la declaración conjunta en la práctica. Para ello se podrá, a título de ejemplo, enviar cuestionarios a los miembros de los interlocutores sociales europeos o a los actores del sector de seguros.

Publicación de un folleto

Los interlocutores sociales tienen la intención de dar seguimiento a la adopción de la declaración conjunta mediante la publicación de un folleto que destaque propuestas de buenas prácticas para los temas anteriormente mencionados, desarrolladas por los diferentes actores del sector de seguros y los Estados miembros.

Promoción del folleto

Los interlocutores sociales tienen previsto distribuir el folleto entre sus miembros. Los interlocutores sociales y sus miembros promoverán el folleto con la mayor eficiencia posible, utilizando todos los medios a su disposición (extranet, sitio web, boletines internos y externos, etc.) para difundir el folleto y ponerlo a disposición de los sindicatos, asociaciones y empleadores dentro y fuera del sector de seguros.

Actualización del folleto

Los interlocutores sociales tratarán de actualizar el folleto de forma periódica para recoger los nuevos desarrollos, tanto en los cambios demográficos que afecten al sector de seguros europeo como en nuevas prácticas iniciadas e implementadas por las partes interesadas. Los interlocutores sociales esperan concluir la primera fase de este trabajo con una conferencia dedicada a los temas anteriormente mencionados, centrada en el intercambio de buenas prácticas, el análisis de tendencias y planes de acción futuros.

1. Conciliación del trabajo y la vida privada

Los interlocutores sociales del sector de seguros europeo reconocen la importancia de garantizar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada. La conciliación laboral es un tema complejo que atañe a todos los trabajadores. Cada trabajador tiene su propia percepción de lo que constituye un equilibrio adecuado entre trabajo y vida privada. Para optimizar el atractivo del sector, los trabajadores deben poder escoger entre una amplia variedad de opciones de patrones de trabajo acordes a la necesidad de operar eficiente y efectivamente.

Los interlocutores sociales también reconocen que las cuestiones de conciliación del trabajo y la vida privada son especialmente importantes para las mujeres, quienes, con frecuencia, sienten la obligación de modificar sus ambiciones profesionales para atender necesidades familiares, como el cuidado de niños o ancianos. Algunas herramientas útiles para facilitar, con independencia de su sexo, la incorporación de las personas al trabajo por primera vez o tras una ausencia, son la flexibilización de horarios, la adopción de programas de trabajo a tiempo parcial, la posibilidad de trabajar desde casa y el trabajo flexible basado en el uso de nuevas tecnologías (como el teletrabajo). Estas iniciativas contribuyen a mejorar el atractivo del trabajo en el sector y ayudan a atraer y retener el talento. Deberían imitarse las buenas prácticas que ya se aplican en algunas empresas aseguradoras y mediadoras.

La flexibilidad es esencial a lo largo de la vida laboral de los trabajadores. Las políticas que animan a los trabajadores de más edad a permanecer en la empresa, ofreciéndoles acuerdos alternativos y de menor carga de trabajo, son herramientas que han probado su eficacia en algunas empresas aseguradoras y mediadoras. Pueden incluir reducciones de las horas de trabajo, incrementos de la flexibilidad de las horas y acuerdos individuales, que se ajusten a las necesidades específicas de los trabajadores mayores, entre otras opciones.

El desarrollo y crecimiento de las guarderías y la provisión de diversas formas de ayuda para el cuidado infantil (tales como los bonos de guardería) permiten a los padres adoptar pautas de trabajo que se ajusten a sus necesidades, bien a tiempo parcial, bien a tiempo completo. Los interlocutores sociales creen que los Estados miembros de la Unión Europea tienen un papel clave en la provisión de instalaciones adecuadas para el cuidado infantil y consideran los objetivos de Barcelona relativos a las instalaciones de cuidado para los niños de edad preescolar como un paso positivo (SEC (2008)2597).

2. Cualificaciones y aprendizaje permanente

Los interlocutores sociales consideran que el aprendizaje permanente es un factor significativo para la empleabilidad a largo plazo. El aprendizaje permanente, desarrollado en un marco de responsabilidad mutua, puede ser beneficioso y crear valor añadido tanto para el empresario como para el trabajador. El aprendizaje permanente favorece al trabajador, al empresario y al estado, por lo que invertir en formación y educación es responsabilidad conjunta de las tres partes.

Reciclar las aptitudes de forma continua es esencial en una vida laboral completa. Desarrollar la carrera personal y mejorar las aptitudes es decisivo para mantener al personal motivado y en condiciones de rendir satisfactoriamente.

La formación continua del personal de más edad es particularmente importante para retenerlo como activo de la empresa, que puede beneficiarse así de su experiencia y sus conocimientos. Ello implica la disposición del personal de más edad a recibir formación.

Todo empleado tiene derecho a recibir la formación necesaria para desarrollar su trabajo. Las habilidades de los empleados deberán actualizarse en función de los cambios en el sector y debe animárseles a participar en programas de formación y a responsabilizarse de su carrera profesional.

También va en interés de los empleados responsabilizarse de su propia formación y cualificaciones, de manera que desarrollen y mantengan su propia empleabilidad. Los empleadores son cruciales para facilitar el desarrollo de las competencias de sus plantillas. Todo empleado debe recibir apoyo —mediante formación, si es necesario— para desempeñar su trabajo con eficacia. Los empresarios deben motivar a sus empleados para que desarrollen y mejoren las habilidades y competencias necesarias para desarrollar su labor de forma efectiva, además de sus cualificaciones de empleabilidad generales. Por su parte, los empleados deben estar dispuestos a participar en el proceso de aprendizaje permanente y, en última instancia, hacerse responsables de su propia empleabilidad.

3. Salud y seguridad en el trabajo

Empresarios y empleados comparten la responsabilidad de crear un entorno seguro de trabajo, cuyas condiciones laborales propicien una vida laboral plena y respalden la salud física y mental del empleado.

Los interlocutores sociales creen que tanto empleados como empresarios desempeñan un papel en la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo. Los empresarios pueden ayudar mediante la creación de entornos y la introducción de políticas que protejan la salud de sus empleados. A este fin, los sistemas de gestión y salud laboral pueden contribuir a través de iniciativas como recomendaciones sobre ejercicio, nutrición y gestión del estrés, teléfonos de atención al empleado y chequeos o análisis médicos. En cualquier caso, los empresarios no son responsables del estilo de vida personal de sus empleados, por lo que el éxito último de estas medidas dependerá de la voluntad de cada persona para hacer un uso adecuado de ellas.

Unas políticas eficaces sobre seguridad y salud en el trabajo son la base de un entorno laboral seguro. Los empresarios deben tomar las medidas necesarias en el lugar de trabajo para asegurar un entorno seguro y sano. Los empleados, por su parte, deben también contribuir a la consecución de un entorno de trabajo positivo y sano.

El acuerdo marco intersectorial de 2004 sobre el estrés relacionado con el trabajo sugiere que el estrés puede afectar a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, el campo de actividad o la modalidad de contrato o relación laboral. Los interlocutores sociales del sector de seguros respaldan este acuerdo y sostienen que hacer frente al estrés en el trabajo puede conducir a una mayor eficiencia y a una mejora de la seguridad y la salud ocupacionales, con los consecuentes beneficios económicos y sociales para las empresas, los trabajadores y la sociedad en general. Los interlocutores sociales instan a los empresarios y empleados del sector de seguros a que emprendan acciones para identificar las causas de niveles elevados de estrés relacionado con el trabajo y a acometer acciones positivas para prevenirlas, eliminarlas o reducirlas donde sea posible. Es labor de cada empresario decidir qué medidas son adecuadas para afrontar los posibles problemas de estrés laboral. Donde sea posible, estas medidas contarán con la participación y colaboración de los trabajadores y/o sus representantes.

Conclusión

Los interlocutores sociales europeos animan a sus miembros a que contribuyan al planteamiento de alternativas ante los retos demográficos. La demografía es un tema complejo que debe tratarse por medio de diversos enfoques a todos los niveles del sistema social. Los cambios demográficos afectan a todos los departamentos de una empresa. Los empresarios y empleados de las entidades aseguradoras y mediadoras deberán, por tanto, hallar formas de trabajar juntos para hacer frente a dichos cambios.

Declaración conjunta sobre el teletrabajo de los interlocutores sociales europeos de seguros

Bruselas, 10 de febrero de 2015

Introducción

Pese a que han transcurrido más de diez años desde que los interlocutores sociales europeos suscribieran, el 16 de julio de 2002, el Acuerdo Marco para el Teletrabajo, el teletrabajo en el sector de seguros suscita en la actualidad aún más interés. Actualmente, la tecnología de la información y de la comunicación proporciona una amplia gama de oportunidades para organizar el trabajo de forma más móvil y flexible. El teletrabajo ofrece ventajas tanto a las empresas como a los trabajadores.

Las empresas pueden lograr beneficios gracias a que sus empleados se sienten más satisfechos y motivados, mientras que las ventajas que derivan a los empleados incluyen una mayor flexibilidad en el horario laboral y un ahorro en términos de tiempo, dinero y estrés, al reducirse los desplazamientos.

El teletrabajo puede suponer ventajas logísticas para ambas partes, además de un impacto positivo en el medio ambiente y en la comunidad pública, al disminuir la contaminación causada por los medios de transporte y por los desplazamientos de los trabajadores entre sus hogares y el lugar de trabajo, lo cual conlleva beneficios para toda la sociedad. El teletrabajo requiere un elevado sentido de responsabilidad por parte del trabajador.

Tal como se muestra en la declaración conjunta sobre demografía, los interlocutores sociales europeos del sector de seguros reconocen la importancia de que se garantice un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Para ello, recomiendan a los empresarios y a los trabajadores del sector de seguros que utilicen el teletrabajo como instrumento de recíproco interés, puesto que cubre, por un lado, el interés de los trabajadores, proporcionándoles un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada y, por el otro, el interés de los empresarios en tener una plantilla motivada y flexible.

Los interlocutores sociales europeos consideran que esta nueva forma de trabajo es uno de los resortes clave para gozar de una mayor calidad de vida en el lugar de trabajo, y también para que mejoren los resultados de las empresas.

En esta declaración conjunta los interlocutores sociales quisieran, al abordar el teletrabajo, hacer hincapié en los factores que debieran contemplarse en los acuerdos individuales o en los convenios colectivos sobre teletrabajo, tanto a nivel nacional como de la empresa.

Esta declaración conjunta pertenece a la categoría de Declaraciones tal como se describen en el Anexo 2 *Tipología de los resultados del diálogo social europeo*, de la comunicación de la Comisión Europea *Colaboración para el cambio en una Europa ampliada: Potenciar la contribución del diálogo social europeo* de 12 de agosto de 2004 (COM(2004) 557 final).

De conformidad con el Acuerdo Marco de 16 de julio de 2002, los interlocutores sociales europeos del sector de seguros consideran el teletrabajo como una forma de organizar y/o de ejecutar el trabajo utilizando las tecnologías de la información en el contexto de un contrato laboral, donde el trabajo que suele desarrollarse en el centro de trabajo del empresario se efectúa fuera de él con regularidad. Dicho de otra manera, el teletrabajo es una forma de trabajo flexible de acuerdo con la cual un empleado desarrolla sus funciones en un local de trabajo concertado, pero distinto del lugar donde trabajaría normalmente.

Esta declaración conjunta comprende a:

- Los trabajadores de plantilla que trabajan a distancia con regularidad.
- Los comerciales o trabajadores de ventas móviles y los peritos que evalúan los daños en las jurisdicciones donde las condiciones laborales concertadas por los interlocutores sociales no hacen distinción alguna entre los comerciales móviles y los peritos que evalúan los daños y otros trabajadores de plantilla.

En todo caso, ha de respetarse la normativa nacional aplicable.

La presente declaración conjunta toma como base y es totalmente acorde al Acuerdo Marco relativo al teletrabajo firmado por los interlocutores sociales europeos el 16 de julio de 2002.

Los interlocutores sociales europeos instan a sus miembros, al igual que a las partes interesadas del sector de seguros, a que analicen sus propias prácticas a la luz de la presente declaración conjunta.

Seguimiento y próximos pasos

Promoción de la declaración conjunta

Los interlocutores sociales se comprometen a divulgar la presente declaración conjunta, por todos los medios disponibles, entre los sindicatos, las asociaciones y las empresas del sector de seguros.

Alentarán a los interlocutores sociales competentes a nivel nacional a que promuevan y examinen esta declaración de forma colectiva, lo cual podría tomar la forma de reuniones conjuntas relacionadas con su contenido, de presentaciones conjuntas ante los gobiernos nacionales y demás actores pertinentes, de estudios o actividades de investigación conjuntas.

Toda vez que sea posible, la declaración conjunta se traducirá a las demás lenguas oficiales de la Unión Europea.

Seguimiento de la declaración conjunta

A título de ejemplo, el seguimiento de la declaración conjunta podría hacerse mediante el envío de cuestionarios a los miembros de los interlocutores sociales o a los actores del sector de los seguros.

Publicación de posibles buenas prácticas

Los interlocutores sociales tienen la intención de dar seguimiento a la adopción de la declaración conjunta poniendo de relieve los ejemplos de buenas prácticas en materia de teletrabajo que tengan los distintos actores del sector de los seguros, en el ámbito de los Estados miembros de la Unión Europea, mediante la versión actualizada de su folleto «Hacer frente al reto demográfico en el sector de seguros».

Factores significativos del teletrabajo

1. Carácter voluntario

El teletrabajo es voluntario para el empleado y el empresario implicados. El teletrabajo puede ser requerido en la descripción inicial del puesto de trabajo, o bien ser estipulado en un acuerdo voluntario posterior, con la salvedad de que determinados perfiles de empleo no son compatibles con el teletrabajo.

Si el teletrabajo no formara parte del contrato laboral original y el empresario ofreciera la posibilidad del teletrabajo, el empleado podrá tanto aceptar como rechazar su oferta.

Sin embargo, todo empleado que exprese su deseo de optar por el teletrabajo, deberá justificar dicha solicitud. El empresario podrá aceptarla o bien rechazarla, puesto que se dejará a discreción del empresario la evaluación de la necesidad del teletrabajo y si esa función puede ser realizada mediante teletrabajo.

Podría ser útil definir de antemano en qué condiciones los empleados podrán trabajar a distancia.

2. Condiciones de empleo

El empresario deberá supervisar a los teletrabajadores para asistirles en el desarrollo de este proceso.

Sin embargo, para tener en cuenta las particularidades del teletrabajo, los interlocutores sociales invitan a sus miembros a que consideren convenir, antes de iniciar el teletrabajo, un convenio colectivo complementario y/o acuerdos individuales que prevean los siguientes aspectos recogidos en los apartados de a) a i):

a) Frecuencia

En el marco de la legislación, de los convenios colectivos, de las normas de la empresa y de los acuerdos individuales aplicables, el teletrabajador gestionará la organización de su tiempo de trabajo dentro de los límites y condiciones establecidos con la dirección de la empresa. Para ello se requiere un elevado sentido de responsabilidad propia, por encima de la media, de parte del teletrabajador.

En el acuerdo escrito (individual) se estipulará la frecuencia del teletrabajo, donde fuera pertinente, los días en que se realizará, los días u horas de presencia en el centro de trabajo de la empresa y las veces o los periodos en que los teletrabajadores deberán permanecer contactables y por qué medios.

Es importante que el empleado no se sienta aislado del resto de la comunidad empresarial, lo cual podrá conseguirse, p. ej., dándole la posibilidad de reunirse con sus compañeros con regularidad y proporcionándole acceso a la información de la empresa.

Debe hacerse hincapié en temas como la disponibilidad, la importancia de garantizar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada, además del control del horario de trabajo en relación con el teletrabajo. Las condiciones del tiempo de trabajo deberán ajustarse a las normas de la empresa y a los convenios colectivos, e igualmente a la legislación nacional, así como a la normativa de la Unión Europea.

b) Salud y seguridad

Corresponde al empresario la responsabilidad de la protección relativa a la salud y a la seguridad profesional del teletrabajador de conformidad con la Directiva 89/391 y demás directivas pertinentes, además de la legislación nacional y de los convenios colectivos vigentes. Sin embargo, habida cuenta de las circunstancias específicas del teletrabajo, el empresario requerirá el apoyo constante del teletrabajador para cumplir con su cometido.

El empresario informará al teletrabajador acerca de las políticas sobre salud y seguridad profesional de la empresa, y en particular sobre los requisitos relativos a los dispositivos de visualización. El empresario deberá proporcionar al teletrabajador tanto las instrucciones como los medios necesarios, siendo responsabilidad del teletrabajador la correcta aplicación de las referidas políticas de seguridad.

Los accidentes y los cuasiaccidentes relacionados con los teletrabajadores en el desempeño de sus funciones deberán ser notificados en la misma forma utilizada por la plantilla que trabaja en la oficina.

Cabe destacar la importancia de que el teletrabajador disponga de un medio para solicitar ayuda en caso de una emergencia relacionada con el trabajo.

c) Protección de los datos

La empresa tiene la responsabilidad de que se tomen las medidas apropiadas, en especial con relación a los programas informáticos, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador en el ámbito profesional.

La empresa informará al teletrabajador acerca de toda legislación pertinente, además de las normas de la empresa relativas a la protección de datos. El teletrabajador tiene la responsabilidad de respetar esa normativa.

d) El derecho de acceso al lugar de trabajo

Con el propósito de comprobar que las disposiciones en materia de salud y seguridad, así como de protección de datos, se apliquen correctamente, el empresario, los representantes de los trabajadores y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo dentro de los límites contemplados en la legislación nacional y en los convenios colectivos. Si el teletrabajador trabaja en su domicilio, el citado derecho de acceso estará sujeto a la notificación previa y a la aceptación del trabajador.

e) Equipo

Como regla general, la empresa tendrá la responsabilidad de proporcionar, instalar y mantener el equipo necesario para el teletrabajo habitual, p. ej., cuando el teletrabajo sea obligatorio, a menos que el teletrabajador utilice su propio equipo. En este caso, la empresa no será responsable del equipo, puesto que el

utilizado pertenece al teletrabajador. En caso de que el equipo sea proporcionado por la empresa, el teletrabajador deberá velar por su protección. Por su parte, la empresa proporcionará al teletrabajador el servicio de asistencia técnica que convenga.

En el caso de que el teletrabajo se efectúe de forma habitual, el empresario compensará o abonará —p. ej., por medio de una cantidad a tanto alzado— todo coste relacionado con el trabajo, en especial, con las comunicaciones. Sin embargo, ello no resultará de aplicación si el teletrabajo corresponde a una iniciativa del empleado.

Por lo tanto, es importante que tanto la empresa como el empleado estén de mutuo acuerdo sobre estos aspectos.

La empresa proporcionará al teletrabajador el servicio apropiado de asistencia técnica.

De conformidad con la legislación nacional y los convenios colectivos en vigor, correrán por cuenta de la empresa los costes derivados de daños y perjuicios del equipo e, igualmente, de los datos utilizados por el teletrabajador.

El teletrabajador velará a conciencia por el equipo que se le haya confiado y no descargará ni enviará material ilegal por internet.

f) Averías

En caso de que se produjera alguna avería en el equipo, o en casos de fuerza mayor que impidan la ejecución del trabajo, el teletrabajador deberá notificárselo a la empresa de inmediato.

En el caso de que el teletrabajador no pueda proseguir su trabajo debido a alguna eventualidad como las referidas arriba, es conveniente aclarar de antemano en qué circunstancias podrá requerirse al teletrabajador acudir al centro de trabajo de la empresa.

g) Reversibilidad

En el caso de que el teletrabajo no esté contemplado en la descripción del puesto inicial, la decisión de optar por el teletrabajo podrá revertirse por acuerdo individual o convenio colectivo. La reversibilidad puede suponer tener que volver a trabajar en el centro de trabajo de la empresa a petición del empleado o de la empresa. Las modalidades de esta reversibilidad se especificarán mediante un acuerdo individual o convenio colectivo.

h) Formación

Los teletrabajadores tendrán el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de carrera que los demás trabajadores de categoría equiparable que trabajen en el centro de trabajo de la empresa, y estarán supeditados a los mismos criterios de evaluación aplicables a las referidas categorías de trabajadores.

Los teletrabajadores recibirán la formación apropiada que convenga a los equipos técnicos puestos a su disposición, y que sea acorde a las características de esta forma de organización del trabajo. El supervisor del teletrabajador y sus colegas directos podrán también necesitar formación para esta forma de trabajo y su gestión.

i) Términos y condiciones

Por lo que se refiere a las condiciones laborales, los teletrabajadores tendrán los mismos derechos consagrados en la legislación y en los convenios colectivos aplicables, al igual que los trabajadores de las categorías equiparables que trabajen en el centro de trabajo de la empresa. Asimismo, los teletrabajadores tendrán los mismos deberes que los trabajadores de categoría equiparable.

La carga laboral y los estándares de rendimiento del teletrabajador serán equivalentes a los de los empleados de categoría equiparable que trabajen en la oficina.

El departamento de recursos humanos deberá participar en este proceso para llevar el debido seguimiento de los teletrabajadores, proporcionándoles las mismas oportunidades de carrera que a los demás empleados.

3. Cobertura del seguro de accidentes

Los interlocutores sociales reconocen el riesgo de que los empleados no estén cubiertos por un seguro de accidentes en el caso de que ocurra algún accidente en su lugar de teletrabajo. Los sistemas nacionales de seguridad social de los Estados miembros de la Unión Europea ofrecen diferentes niveles de protección, pero en algunos casos a un empleado podría resultarle difícil demostrar un accidente que haya ocurrido en su propio hogar. Por esta razón, los interlocutores sociales del sector de seguros recomiendan a sus miembros que estudien las medidas que deben adoptarse a este respecto, como por ejemplo examinar si, teniendo en cuenta la normativa vigente en cada país, es necesario un seguro adicional en caso de accidentes que se produzcan en el lugar del teletrabajo.

4. Cuestiones relativas a los derechos colectivos

Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que quienes trabajan en un centro de trabajo de la empresa. No ha de interponerse ningún obstáculo a que el teletrabajador se comunique con los representantes de los trabajadores.

Asimismo, los teletrabajadores deberán tener las mismas condiciones a la hora de participar y presentarse a las elecciones de órganos representativos de los empleados y disponer de idéntica representación laboral. Los teletrabajadores estarán incluidos en los cálculos para determinar los umbrales de los órganos representativos de los empleados de conformidad con la normativa tanto nacional como de la Unión Europea, con los convenios colectivos y las prácticas corrientes. El centro de trabajo al que el teletrabajador estará vinculado en lo relativo a sus derechos laborales colectivos deberá especificarse desde el inicio.

Los órganos representativos de los empleados serán informados y consultados acerca de la introducción del teletrabajo con arreglo a lo dispuesto en la legislación nacional, en la normativa de la Unión Europea y en los convenios colectivos.

El documento «Revisión del reto demográfico: medidas innovadoras en el sector europeo de seguros. Seguimiento y actualización de las iniciativas positivas de los interlocutores sociales, con especial atención a la Europa Central y del Este» está disponible en el sitio web de UNI Europa. <http://www.uniglobalunion.org/sectors/finance/social-dialogue>

© UNI Europa
Bruselas, 2016
Todos los derechos reservados.
Diseño: ICF International

El documento «Revisión del reto demográfico: medidas innovadoras en el sector europeo de seguros. Seguimiento y actualización de las iniciativas positivas de los interlocutores sociales, con especial atención a la Europa Central y del Este» está sujeto a copyright con todos los derechos reservados. Se permite la reproducción parcial si se cita la fuente «Revisión del reto demográfico: medidas innovadoras en el sector europeo de seguros. Seguimiento y actualización de las iniciativas positivas de los interlocutores sociales, con especial atención a la Europa Central y del Este» como referencia. Se agradecen los ejemplares de cortesía. La reproducción, distribución, transmisión o venta de esta publicación en su conjunto está prohibida sin autorización previa de UNI Europa.

Si bien toda la información utilizada en esta publicación se ha obtenido de fuentes fiables, UNI Europa no acepta ninguna responsabilidad por la exactitud o la exhaustividad de la información ofrecida. La información se proporciona con fines exclusivamente informativos. En ningún caso será UNI Europa responsable por las pérdidas o daños que pudieran derivarse del uso de esta información. La Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta publicación.