

FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

• CULTURA FLEXIBLE

• DIVERSIDAD E IGUALDAD

5^a

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

DIRECCIÓN GENERAL
DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA
Y LA INFANCIA





BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



CON LA COLABORACIÓN DE:

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia

CVA (Comunicación de Valor Añadido)

REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DEL CONTENIDO:

CVA

www.cvalora.com

 @empresaflexible

 Premio Empresa Flexible

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Manuel Tirado Domínguez

jomaeltd@jomaeltd.com

Índice



PRÓLOGO	06
ANÁLISIS	
TALENTO RESPONSABLE EN LA EMPRESA FLEXIBLE, ANTE EL RIESGO DE <i>DIGITICIDIO</i>	10
LA VISIÓN DE LA PYME	20
PRIMERA PARTE:	
TENDENCIAS: LUCES Y SOMBRAS DEL MAPA DE LA EMPRESA FLEXIBLE ESPAÑOLA	30
SEGUNDA PARTE: BUENAS PRÁCTICAS. APRENDER DE LO APRENDIDO	
BMW FINANCIAL SERVICES	38
DECIDE SOLUCIONES	42
DLA PIPER	46
ERICSSON	50
GAS NATURAL FENOSA	54
RASTREATOR	58
FUNDACIÓN THYSSEN-BORNEMISZA	62
VYGON ESPAÑA	66

España ha vivido en las últimas décadas procesos de cambio de gran calado en las estructuras sociales y económicas. La capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, a las nuevas demandas y circunstancias no siempre fáciles de nuestro entorno, ha resultado y sigue resultando imprescindible.

Cuando hablamos de cómo nuestras empresas pueden enfrentarse a los retos que plantea una sociedad avanzada y compleja como es la sociedad española de comienzos del siglo XXI, resulta evidente que la flexibilidad es una herramienta adecuada para encontrar soluciones y, de manera singular, para dar una respuesta integradora y no excluyente a muchas situaciones.

El nuevo modelo de organización familiar basado en la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, en la atención a las necesidades domésticas y de cuidado de los hijos e hijas, exige una respuesta diferente y más ajustada a las necesidades de nuestro tiempo y de nuestra sociedad por parte de las empresas.

Ni las mujeres ni los hombres son lo que eran, no responden a los mismos estímulos ni tienen las mismas expectativas y demandas que antaño. Tampoco las estructuras familiares se ajustan ya sólo a los patrones tradicionales, ni las empresas son o deberían ser como siempre han sido. Todo cambia y es preciso repensar y replantear prácticas obsoletas o inercias, que no sirven ya en un mundo globalizado y diverso.

En este sentido, el debate de la conciliación de la vida familiar y la corresponsabilidad de la vida laboral, familiar y personal está abierto en todos los países desarrollados. En el nuestro hemos ido avanzando en la adopción de medidas legislativas, administrativas y sociales para facilitarla (permisos, servicios, prestaciones, etc.). Todas ellas son medidas imprescindibles, sin duda, pero por sí solas no garantizan la consecución de los objetivos pretendidos.

La reordenación y racionalización de horarios, las mejoras para hacer compatibles todas las esferas que componen nuestras vidas, dependen de que todos los agentes sociales y económicos hagan su parte. De que estén también comprometidos con ello.

En el marco de la responsabilidad social corporativa, se abren paso, cada vez con más fuerza en los países avanzados, las políticas empresariales flexibles y familiarmente responsables. De hecho, así se recoge expresamente en la vigente Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, que contempla el impulso de actuaciones dirigidas a la conciliación y la corresponsabilidad mediante la aplicación de fórmulas como el teletrabajo, la organización flexible y otras que faciliten la racionalización de los horarios y la conciliación, promoviendo asimismo prácticas empresariales familiarmente responsables, a través del apoyo a iniciativas en este ámbito.

Las empresas no pueden ser ajenas a la sociedad donde se ubican. Deben intentar sacar el mejor provecho de su capital social y humano pero incorporando, como una dimensión estratégica más de la organización, prácticas respetuosas y atentas a las necesidades familiares y personales.

Parece cada vez más evidente que la calidad de las condiciones en que se desarrolla la actividad laboral, entendida en un sentido amplio, supone un requisito para la mejora de la productividad de las empresas, en la medida en que permite incrementar la motivación y compromiso de los empleados y facilita la captación y retención del talento.

Por ello, desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad se está promoviendo la necesaria implicación de las empresas en la mejora de la conciliación y la corresponsabilidad

como instrumento imprescindible en la consecución de los objetivos de los Planes Estratégicos que se están impulsando tanto en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como en apoyo a la familia.

De las ventajas reconocidas internacionalmente de estas prácticas respetuosas, puede servirnos el ejemplo que dan muchas empresas modernas y que aún pueden considerarse pioneras en estos temas en nuestro país, cuyas experiencias se recogen aquí, y que han obtenido en los últimos años los Premios Empresa Flexible, organizados por CVA en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Ejemplos de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable, competitivo y rentable a la vez.

Esperamos que esta nueva Guía que tienen entre sus manos, ayude a mostrar caminos realistas (en la medida en que ya se están aplicando, no son pues simples hipótesis) que permitan, por una parte, aprovechar al máximo las potencialidades de capital humano y talento que tiene la sociedad española y, por otra, atender las crecientes demandas de calidad de vida familiar y personal de nuestros ciudadanos y ciudadanas.

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA Y LA INFANCIA.

SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD.

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD.





A

ANÁLISIS 1

JUAN CARLOS CUBEIRO,

DIRECTOR DE TALENTO DE MANPOWERGROUP
Y CEO DE RIGHT MANAGEMENT.

TALENTO RESPONSABLE EN LA EMPRESA FLEXIBLE,
ANTE EL RIESGO DE *DIGITICIDIO*

TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN, PERO TAMBIÉN DE INMOLACIÓN COLECTIVA

‘La Transformación Digital sin Transformación Cultural es un Digiticidio’. Desde que tres mentores del Human Age Institute, Álex Rovira, Fernando Trías de Bes y Juan Carlos Cubeiro lo presentaran por primera vez en un artículo de Cinco Días (1 de noviembre de 2016), no hay foro en el que no se hable de la Transformación Digital (tema de moda donde los haya) y no se hable además de la cultura. Sin embargo, en la mayoría de estos encuentros se considera la cultura corporativa con ligereza, como si la transformación cultural fuera simple, casi-automática y excesivamente dependiente de los deseos de la Dirección (“quiero una nueva cultura para dentro de unos meses”). Como si la Flexibilidad fuera fácil. Debemos adentrarnos en la Transformación Digital Cultural (TDC) superando diez grandes obstáculos:

1. Confundir Cambio con Transformación. Suelen utilizarse como sinónimos (por aquello de la “gestión del cambio”, que es como se llamaba nuestra consultoría en Arthur Andersen en los ‘80). El mundo está “loco, loco, loco” y multiplicará por seis su ritmo en los próximos tres años (2017-2020). La Transformación es la respuesta desde la propia organización, una respuesta que, si es improvisada, resulta insuficiente.

2. Creer que estamos en la “Sociedad del Conocimiento” (escuchamos que “los datos son el petróleo de la nueva era”). En realidad, siguiendo a José Antonio Marina, estamos en la Sociedad del Aprendizaje. Una sociedad que sigue la ley universal del aprendizaje: toda comunidad humana sobrevive si, y sólo si, se transforma al ritmo del entorno, y progresa si lo hace a un ritmo aún mayor. La esperanza de vida de las compañías en los años ‘40 era de 75 años; ahora la tasa de mortalidad corporativa se ha quintuplicado.

3. Asumir parcialmente la triple promesa de valor de la Transformación Digital. Una Transformación Digital de éxito mejora la eficiencia (reduce los costes operativos en más de un 20%), la calidad de servicio al cliente y el desarrollo del talento individual y colectivo. Para las dos últimas premisas, es imprescindible una Transformación Cultural.

4. Valorar el Talento como algo fijo. Volviendo a Marina, “el talento es un término de la psicología popular”. Se ha puesto de moda, pero hasta muy recientemente (2016: Handbook de Talento del Human Age Institute) no ha sido científico. Por eso se ha asociado a inteligencia. Sin embargo, es “inteligencia en acción”. El Talento que no se aprecia se deprecia”.

5. Despreciar la Cultura. La Cultura es “el modo en que hacemos las cosas aquí”. En el 80% de los procesos de Transformación Digital, la Cultura se desprecia, o por bisoñez (tecnólogos con poca experiencia empresarial) o por cinismo (se menciona la palabra “cultura” pero no se actúa consciente y persistentemente sobre ella. Por eso el 86% de las integraciones de compañías fracasan en términos de creación de valor. “La cultura se merienda a la estrategia” (Peter Drucker).

6. Considerar que los valores enunciados son los valores vividos. En el núcleo de toda cultura corporativa están los valores (principios guía), que no deben ser muchos. Demasiadas organizaciones se conforman con exponer los valores deseados y creer que así ya son vividos. Los valores enunciados se convierten en valores vividos tras al menos 18 meses de esfuerzo consciente de transformación cultural.

7. Fantasear sobre el Liderazgo. El Liderazgo (Talento para influir decisivamente en los demás) es la clave de bóveda de la Transformación Cultural. Es la variable de mayor impacto en el aprendizaje (90%), la atracción (81%), la fidelización del talento y su implicación y compromiso (70%). Sin embargo, sin un Modelo de Liderazgo Propio, todas las inversiones en F&D (Formación y Desarrollo) muestran una rentabilidad cercana a 0.

8. Ignorar la Empleabilidad. La Empleabilidad es la “capacidad de una persona para conseguir y conservar un empleo, satisfaciendo sus necesidades económicas y de desarrollo”. El

concepto lo creó Sumantra Ghoshal, padre de la teoría del “olor del lugar”: Fontainebleau en primavera o Calcuta en verano. Las personas felices son el triple de creativas.

9. Negar la Learnability (Aprendibilidad). Las empresas son más o menos atractivas para el talento en función de que cuenten con una destacada PVT (Propuesta de Valor al Talento): qué te ofrezco. Condición necesaria, pero no suficiente. Por eso, el tiempo medio de permanencia en las tecnológicas más atractivas es de apenas 24 meses. La diferencia está en el Liderazgo Real. Se trata de un “doble imán”: el efecto “Chris Pratt” de atraktividad más la fidelización por liderazgo. “Todo amor que se descuida está condenado a la infidelidad, incluso el nuestro, que un día creímos invencible” (Teresa Viejo, ‘Animales domésticos’).

10. Infravalorar las MSO (MegaSinergias Organizativas): $1+1 = 10$. Es el premio de la Transformación Digital Cultural. En el mundo digital, de 0 y 1, al número 1 le sigue el 10. Pero además significa quintuplicar el valor individual del talento en talento colectivo. Las MSO se obtienen cuando las empresas se focalizan en la gestión de carrera de sus profesionales, que es analizar el potencial, contar con líderes-coaches y conversaciones de carrera (en CNV, comunicación no violenta) como práctica habitual.

13

Las empresas flexibles, cuando lo hacen bien, atraen, desarrollan y comprometen al talento individual y lo multiplican hasta por cinco en valor colectivo a través de la eficacia organizativa. La alternativa es una empresa de personas alienadas, poco implicadas y con escaso talento. Las consecuencias para los procesos innovadores, la calidad de servicio al cliente y la rentabilidad, son evidentes.

EL TALENTO YA NO ES LO QUE ERA

En esta nueva era, en la que el Talento es más escaso y más valioso que el Capital, hemos de redefinir el mismo. El Talento, como hemos dicho, trasciende la Inteligencia. Desde el Human Age Institute y ManpowerGroup asumimos y compartimos la definición del talento de José Antonio Marina:

Talento es:

- » La inteligencia que elige bien las metas,
- » Maneja la información,
- » Gestiona las emociones y pone en práctica las virtudes de la acción necesarias para alcanzarlas, ampliar su capacidad de acción y conseguir una mejora continua.

Es un concepto valorativo. Una acción y no una capacidad.

Es el acto de invertir bien la inteligencia.

Una definición compleja (con un número importante de variables), completa y rica en matices. Una idea de Talento para el Talentismo.

14

Según Frey y Osborne, de la Universidad de Oxford, el 65% de los empleos corren serio riesgo de desaparición, si bien por cada dos empleos perdidos surgirán cinco nuevos. Ante el “fantasma de la robotización”, estos expertos nos aportan esperanza. Los empleos no automatizables serán aquellos ligados a la creatividad, a la inteligencia emocional y a la resolución de problemas complejos, incluso caóticos.

En términos prácticos, esto significa que los perfiles de talento responsable deben incluir competencias como creatividad, los cinco dominios de la inteligencia emocional (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados y espíritu de superación), pensamiento analítico, pensamiento conceptual (intuición) y pensamiento crítico.

El perfil de talento responsable está en línea con lo que Richard Florida llamó “clase creativa”. Las ciudades y las empresas que atraen, fidelizan y desarrollan clase creativa son las que más prosperan. Personas seguras de sí mismas, empáticas, orientadas al logro, con serenidad, influyentes.

Adam Grant, de la Universidad de Pensilvania, les ha llamado “Originales”. Profesionales inconformistas que generan alto valor. Personas que comparten tres características:

- ✓ La Dilación (procrastinar), que puede ser un vicio para la productividad, pero una virtud para la creatividad. Las personas originales empiezan rápido y se toman su tiempo. Los “first movers” (los primeros que hacen algo) yerran en el 47% de los casos, como lanzar una moneda al aire; los “mejoradores”, sólo fallan en un 8%.
- ✓ En la superficie, las personas originales se muestran seguras de sí mismas. En el fondo, sienten los mismos temores que todos nosotros. Pero los gestionan con dudas respecto a sus ideas y sin dudas respecto a ellas.
- ✓ Hay que lanzar muchas ideas para que salgan las verdaderamente buenas. La cantidad lleva a la calidad.

Las ocho competencias digitales de la Unión Europea son:

15

1. **Comunicación en la lengua materna:** habilidad para expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita.
2. **Comunicación en una lengua extranjera:** como la anterior, pero incluye capacidades de mediación (es decir, resumir, parafrasear, interpretar o traducir) y la comprensión intercultural.
3. **Competencia matemática, científica y tecnológica:** buen dominio del cálculo, comprensión de la naturaleza y habilidad para aplicar los conocimientos y la tecnología a lo que se percibe como necesidades humanas (como la medicina, el transporte o la comunicación).
4. **Competencia digital:** uso seguro y crítico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el trabajo, el ocio y la comunicación.
5. **Aprender a aprender:** habilidad para gestionar su propio aprendizaje de una manera eficaz, ya sea individualmente o en grupos.

6. Competencias sociales y cívicas: habilidad para participar de una manera eficaz y constructiva en la vida social y profesional de cada uno y comprometerse con la participación activa y democrática especialmente en sociedades cada vez más diversificadas.

7. Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa: habilidad para transformar las ideas en actos a través de la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como la habilidad para planificar y gestionar proyectos.

8. Conciencia y expresión culturales: habilidad para apreciar la importancia creativa de las ideas, las experiencias y las emociones a través de distintos medios, como la música, la literatura y las artes escénicas y plásticas.

Debemos para nuestros perfiles contar con una “novena competencia”, el pensamiento crítico. Según Marina, hay tres condiciones para el pensamiento crítico (en la escuela, en la empresa y en la vida):

- ✓ **A. Atenerse a criterios:** por qué y para qué lo decimos, en qué nos fundamos, cuáles son las razones y **cuáles las posibles consecuencias.**
- ✓ **B. Debe tener en cuenta el contexto:** pluralidad de puntos de vista, búsqueda de soluciones, ejemplos que desmienten o confirman.
- ✓ **C. Ha de ser autocorrectivo:** encontrar razones y soluciones mejores, juntos.

Robert Fisher, en su libro ‘Cómo desarrollar la mente de tu hijo’, aporta siete consejos para lo que el llama “inteligencia filosófica”:

- » 1. Comparte y discute cualquier tema que le interese a tu hijo.
- » 2. Pídele a tu hijo (sin presionarle) que defina el significado de las palabras que utiliza.

- » 3. Invita a tu hijo a plantearse si un asunto es cierto (verdad) o no (mentira).
- » 4. Comprueba si lo que asevera tu hijo está basado en razones y evidencias.
- » 5. Anímale a que explique lo que quiere decir y a que lo comparta con los demás.
- » 6. Ayúdale a considerar las ideas desde distintos puntos de vista.
- » 7. Enséñale que pensar bien significa también poner las afirmaciones a prueba y cambiar de idea.

Y el Dr. Christopher Dwyer nos ofrece cinco consejos para mejorar nuestro pensamiento crítico:

- ✓ Resérvalo para cuando la ocasión lo merezca.
- ✓ Hazlo preferiblemente por la mañana (aunque seas “un búho” y no “una alondra” en términos de energía matinal y nocturna), porque sueles tener más y mejor energía cognitiva (Danziger, 2011).
- ✓ Da un paso atrás. El juicio reflexivo requiere de valor.
- ✓ Haz de “abogado del diablo”: como solemos decir, desde que la Iglesia católica ha prescindido de esta figura, el número de santos se ha multiplicado por diez y probablemente “tantos santos no hay”. Utiliza el mágico número 8: 4 razones a favor y 4 en contra (en plan DAFO).
- ✓ Evita acalorarte (deja las emociones al otro lado de la puerta). Todo tipo de investigadores, desde Kahneman a Slovic y Strack, Martin y Schwartz, han demostrado que la emocionalidad dificulta el pensamiento crítico.

En este contexto de talento responsable, los directivos deben ser líderes-coaches, entrenadores de los miembros de su equipo para ayudarles en la gestión de su carrera profesional. Los mandos intermedios han de pasar de capataces (centrados en el “orden y mando”) a gestores

de equipo, con un liderazgo versátil. Los profesionales, a todos los niveles, deben ser empleables a partir de su Learnability (Aprendibilidad), de su capacidad de seguir aprendiendo desde la curiosidad, la actualización y, precisamente, el pensamiento crítico.

CÓMO LAS EMPRESAS FLEXIBLES SON INCLUSIVAS CON EL TALENTO RESPONSABLE

Junto a “Learnability”, “inclusión” es el otro concepto de moda para los nuevos tiempos del Talentismo.

La inclusión consciente “consiste en crear el deseo, los conocimientos y la capacidad en las personas para tomar decisiones que creen negocio, y pensar y actuar con la intención consciente de incluir a las mujeres en puestos directivos”. La intención consciente es la “inteligencia ejecutiva” (Marina), el “segundo piso” de la inteligencia, tras la inteligencia generadora o computacional (los hábitos arraigados, los mecanismos conscientes). O, como nos enseñó Aristóteles de Estagira, la “segunda naturaleza”, la que decidimos personalmente.

18

Mara Swan, una de las líderes más influyentes del planeta, es VP del Consejo de la Agenda Global del Foro Económico Mundial sobre Paridad de Género. Presentó en su día en Davos el estudio “07 pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para incorporar a las mujeres a cargos directivos”.

Se estima que se tardará más de década y media, hasta 2034, en alcanzar la paridad de género. Los baby boomers y la generación X consideran que será en 14 años. Las mujeres millenials piensan que se tardarán 22 años. En el Reino Unido el autoempleo femenino ha aumentado un tercio desde 2008. En casi la mitad de las pymes hay paridad. “La clave está en extinguir la cultura masculina, tan arraigada en el mundo empresarial”. En esta cultura arcaica, el pseudo-mérito está en el presencialismo (no en la Dirección por Objetivos) y en los estándares testosterónicos. “El cambio debe estar liderado por los Consejeros Delegados y los Directores Generales, principalmente hombres, para demostrar su compromiso con la

incorporación de mujeres a altos cargos. La buena noticia es que los hombres saben que ésta es la vía". Frente a los prejuicios inconscientes y los estereotipos, está la voluntad de los líderes (mujeres y hombres) innovadores.

La inclusión consciente ha de ser parte de la política estratégica de la organización. El Consejero Delegado debe ser el mejor ejemplo. "La cultura genera cambios, no políticas". Recordemos que si la cultura no se transforma consciente y pacientemente, se "merienda" a la estrategia.

Mara Swan considera, frente a la opinión general, que los Millennials sí son leales, pero de una forma diferente. "Son conscientes de que han de mantenerse permanentemente actualizados y que si no hay un plan de desarrollo que les permita aprender, sus posibilidades de avanzar disminuyen. Por eso buscan oportunidades fuera de la organización". Las empresas han de ser más flexibles y ágiles. "Las mujeres no buscan favores sino un terreno de juego igualado, y la flexibilidad lo favorece, según la opinión de los millennials".

19

Los 07 pasos de una inclusión consciente son:

- » 1. El cambio empieza por un@ mims@.
- » 2. L@s directiv@s deben poner en práctica personalmente la inclusión consciente, no delegarla.
- » 3. Dar la vuelta a la pregunta y cuestionarnos: "¿por qué no?"
- » 4. Contratar a personas que valoren a las personas (Human Age).
- » 5. Fomentar la cultura de la inclusión consciente con programas es necesario, pero no suficiente.
- » 6. Ser explícit@s en cuándo y dónde incorporar la presencia femenina.
- » 7. Asumir la responsabilidad (accountability): definir resultados medibles y factibles.

Te animamos a que sirvan de guía para ti y para tu empresa.

A

ANÁLISIS 2

LOLA ESPINOSA DE LOS MONTEROS,
DIRECTORA DE Mc LEHM LANGUAGE SERVICES.

LA VISIÓN DE LA PYME

www.mc-lehm.com

Mc LEHM

LAS CLAVES DE NUESTRA CONCILIACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Mc LEHM nace en 1998 con el propósito de facilitar la comunicación de las empresas e impulsar su crecimiento global. A día de hoy, es una de las cinco principales empresas españolas de servicios lingüísticos por volumen de negocio. Nuestra misión es convertirnos en el socio lingüístico de nuestros más de 500 clientes activos y superar sus expectativas clave, anticipándonos a los cambios del sector gracias a nuestras soluciones tecno-lingüísticas.

Pero, ante todo, nos gusta identificarnos como una empresa de personas. El Equipo de Mc LEHM constituye su activo más importante, por lo que cada día nos esforzamos para que todas y cada una de las personas que lo componen estén satisfechas y orgullosas de formar parte de nuestro proyecto.

Y lo que resulta todavía más destacable es que Mc LEHM es una empresa de mujeres. A lo largo de nuestra historia, el sector femenino ha representado un valor constante del 90% del Equipo. Como dato reseñable, la edad media de nuestras trabajadoras es de 34 años, edad que coincide con el momento de máxima necesidad de conciliar la vida laboral y familiar. Por este motivo, no es casualidad que las políticas de Recursos Humanos de Mc LEHM se hayan orientado desde el principio a dar respuesta a esta necesidad. Asimismo, constituye un factor determinante en la promoción del equilibrio entre la vida profesional y personal en Mc LEHM que las socias fundadoras sean mujeres, puesto que han ido creciendo con el Equipo y han compartido sus mismas necesidades en materia de conciliación, lo que las ha llevado a involucrarse de lleno en esta área y a erigirse en verdadero ejemplo y motor de la flexibilidad en la empresa.

No en vano, el principio básico de nuestra política de Recursos Humanos es contribuir al bienestar y a la felicidad de nuestro Equipo y al logro de una sociedad mejor y más solidaria.

Y nuestra apuesta por el equilibrio de la vida profesional y personal representa una experiencia maravillosa que se ha visto marcada por el esfuerzo, el aprendizaje, algún que otro desacierto y, sobre todo, por un sentimiento de enorme satisfacción tras haber conseguido implantar un modelo de gestión basado en la productividad, la competitividad y los resultados sin perder nunca de vista nuestra esencia: la persona. A continuación, nos gustaría compartir con vosotros algunos de los hitos más reseñables.

2. NUESTRA EXPERIENCIA

22

En los primeros años de nuestra historia, las medidas de conciliación que adoptamos se contemplaron de manera aislada y reactiva para dar respuesta a necesidades específicas que nos plantearon distintas personas del Equipo. Sin embargo, estas medidas fueron registrándose cada vez con más intensidad, lo que promovió que se fueran articulando de forma más estructurada y que pasaran a integrarse como parte de la política de Recursos Humanos de Mc LEHM.

Los años 2006 y 2007 marcaron un nuevo paradigma de la conciliación en Mc LEHM. De la mano de la empresa Soluziona, participamos en el proyecto Servicio de Asesoramiento a Empresas, que la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid ponía a disposición de las pymes para la implantación de medidas de flexibilidad en sus empresas. Gracias a nuestra participación en el proyecto nos reafirmamos por cuanto a la importancia del equilibrio de la vida profesional y personal, y sentamos las bases de las futuras líneas de actuación.

Habría que esperar al año 2010 para asistir a la verdadera consolidación de nuestra política de conciliación. Con el inestimable empujón de CVA, implementamos el Plan Integral de Conciliación que comprendía, armonizaba y ampliaba todas las medidas que habíamos venido aplicando.

En 2011 recogimos los frutos de todo el esfuerzo realizado hasta la fecha al recibir, de entre más de 1.000 empresas, el Premio Empresa Flexible de la Comunidad de Madrid organizado por CVA en la categoría de pequeña empresa. Este galardón supuso el reconocimiento oficial de nuestro firme compromiso con el equilibrio de la vida profesional y personal.

Mc LEHM siguió avanzando por la senda de la conciliación y en noviembre de 2013, con el apoyo de la Fundación Másfamilia, se certificó como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), en reconocimiento a su misión de perseguir el equilibrio vital y profesional. Fue entonces cuando la conciliación quedaba definitivamente integrada en nuestro modelo de gestión y nos comprometíamos a mejorar continuamente.

A día de hoy, este estilo de gestión sigue afianzándose en Mc LEHM y nos sentimos orgullosos de ser la empresa de servicios lingüísticos más conciliadora de nuestro país con un índice del 78% en cuanto a aplicación de medidas en esta área (casi 20 puntos porcentuales por delante de la segunda) y de pertenecer a ese escaso 3,8% de empresas españolas privilegiadas que cuenta con la distinción de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

23

Contamos con un amplio catálogo de 50 medidas EFR que contemplan soluciones de calidad en el empleo, de desarrollo personal y profesional, de flexibilidad temporal y espacial, así como de apoyo a la familia. Se trata de un catálogo vivo que se adapta en función de las necesidades del Equipo.

A continuación, recogemos algunas de las medidas que cuentan con mayor popularidad por parte del Equipo:

- » **Horarios personalizados** para cada persona, diseñados en función de sus necesidades individuales y de los requisitos de cada puesto de trabajo.

- » **Cambio de turno** con compañeros que permite modificar el horario, en función de las necesidades personales.

- » **Reducción de la jornada en cómputo anual** (1.719 horas frente a las 1.765 establecidas por Convenio), como consecuencia de los San Mc LEHM y de las jornadas laborales de 39 horas.
- » **Redistribución horaria por emergencia familiar** que permite reducir la jornada a cinco (5) horas de trabajo por motivos personales.
- » **San Mc LEHM** que consiste en tres (3) días de vacaciones adicionales, uno de ellos fijado por la empresa durante Navidades u otras fechas reseñables y otros dos días de libre elección destinados a favorecer la conciliación de la vida familiar (cumpleaños, aniversarios, cumpleaños de los hijos, etc.).
- » **Compra de vacaciones** que permite la “adquisición” de hasta diez (10) días de vacaciones adicionales al año.
- » **Días de vacaciones por maternidad adicionales** a razón de un (1) día al año por cada hijo, sin límite.
- » **Días de vacaciones adicionales por antigüedad** a razón de un (1) día por cuatrienio, sin límite.
- » **Medio día libre** en lugar de días completos, cuando se necesite.
- » **Tarde libre los viernes** (horario de 09:00h a 15:00h) salvo las personas que puntualmente hacen turnos de guardia.
- » **Bolsa de horas** para realizar gestiones personales (médicos, tutorías, fiestas del colegio de los niños, viajes, etc.), que pueden recuperarse en otro momento.

- » **Teletrabajo habitual** de, al menos, un 20% de la jornada. Además existe la posibilidad de teletrabajar puntualmente en el caso de que sea necesario por motivos personales (embarazo, cuidado de hijos, gestiones domésticas, etc.).
- » **Ampliación del permiso por maternidad a 17 semanas** para todos los casos en los que no exista incapacidad temporal previa a la semana 36.
- » **Beneficios sociales flexibles por valor de hasta 1500€ anuales** que pueden aplicarse libremente a cheques restaurante, abono transporte, seguro médico, etc.
- » **Cheques guardería por valor de hasta 250€ mensuales** para las madres con jornada completa e hijos menores de tres (3) años a su cargo.
- » **Prestación económica por valor de 100€ por nacimiento de cada hijo.**
- » **Cumpleaños Mc LEHM** consistente en un detalle para los miembros del Equipo el día de su aniversario en la empresa.
- » **Cena espectáculo de Navidad.**
- » **Reconocimientos a la idea más creativa, al mejor compañero, al compromiso, fidelidad a la marca y demostración de valores corporativos.**
- » **Rastrillo solidario** organizado por el Equipo a favor del proyecto solidario que resulte más votado en una encuesta interna.

Como decíamos, se trata de un catálogo dinámico, en constante evolución. Las necesidades del Equipo varían rápidamente debido no solo a las nuevas necesidades inherentes a los cambios en la plantilla sino también a las necesidades cambiantes de cada persona a lo largo de

su vida y de su trayectoria profesional. De este modo, medidas que en un principio tienen una acogida estupear entre los miembros, pueden dejar de ser atractivas *ipso facto*.

Es por ello que este dinamismo requiere de un seguimiento exhaustivo. En este sentido, Mc LEHM mide continuamente el índice de conocimiento, uso y satisfacción de las medidas, al objeto de garantizar su máxima adaptación a las necesidades del Equipo. También organiza charlas y acciones formativas para dar a conocer las distintas soluciones y promover su uso. Por último, anima al Equipo a que se involucre en la configuración del catálogo invitándole a que proponga nuevas ideas que, en todo caso, se someterán a estudio y análisis antes de su implantación.

En estos cuatro años como empresa ERF también hemos aprendido que, en materia de conciliación, de nada sirve el café para todos y que la clave es dar con un modelo equilibrado que incorpore medidas de distinta tipología capaces de representar a todos los colectivos presentes en la organización, independiente de su peso en la misma, además de responder a las necesidades de cada uno de ellos.

En este punto nos gustaría traer a colación nuestro caso. La primera versión de nuestro catálogo apostaba fuertemente por las medidas de apoyo a la familia y, en concreto, de parentalidad como respuesta a nuestro colectivo predominante de madres con hijos menores a su cargo. Sin embargo, detectamos que se otorgaba menos protagonismo al paquete de soluciones de calidad en el empleo, de desarrollo personal y profesional, y de flexibilidad temporal y espacial. Como consecuencia, el resultado que produjo fue un desequilibrio que hubo que corregir de modo que, por un lado, se contuvieran las medidas de apoyo familiar y, por otro, se promovieran las de las tipologías restantes hasta llegar a lograr la configuración actual del catálogo, que integra un 90 % de medidas de aplicación a todo el Equipo y da respuesta de igual modo a las necesidades de todos los colectivos presentes en la organización.

3. CONCLUSIÓN: YES WE CAN!

En el contexto socioeconómico actual, la conciliación de la vida profesional y personal ya no constituye exclusivamente una cuestión de buenas prácticas empresariales sino una cuestión de absoluta necesidad en las políticas de Recursos Humanos de todas las empresas, las cuales deberán incorporar el salario emocional como nueva forma de atracción y retención del talento, de motivación y de mejora de la productividad más allá de la retribución económica. Sobra decir que todo ello deberá contemplarse independientemente del tamaño de cada empresa.

Las dificultades para conciliar aumentan cuanto más pequeña es la empresa pero, tal y como hemos intentado ejemplificar en estas líneas, sí es posible integrar la conciliación en el modelo de gestión de las pymes. Es cierto que algunas medidas pueden resultar más difíciles de implantar, como las que supongan un mayor esfuerzo económico u organizativo, como ocurrió en nuestro caso a la hora de compatibilizar los horarios conciliadores y flexibles con los de atención al cliente.

Sin embargo, el abanico de posibilidades es incalculable y lo más importante es que cada empresa identifique las medidas que sean compatibles con su actividad y que, al mismo tiempo, cuenten con el mayor índice de uso y satisfacción por parte de su Equipo.

Evidentemente, también es cierto que antes de poner en marcha un modelo de gestión centrado en la conciliación, la empresa debe apostar en firme por invertir en esta última y considerar el beneficio que le va a reportar. En Mc LEHM esta inversión del 10 % del gasto salarial merece la pena, sin lugar a dudas, si tenemos en cuenta la nota media de 4,5 sobre 5 que nos otorgan clientes, Equipo y colaboradores al valorar su nivel de satisfacción con Mc LEHM.

Del mismo modo que para Mc LEHM la máxima fuente de inspiración en materia de equilibrio de la vida profesional y personal ha sido y sigue siendo el ejemplo de las empresas punteras en la materia, esperamos que nuestra experiencia también sirva de estímulo a aquellas otras empresas que, conscientes de la importancia de la conciliación, han emprendido ya este viaje o están a punto de hacerlo.



PARTE

1



1

PARTE 1



MARISA CRUZADO,
SOCIA DE CVA.

TENDENCIAS

LUCES Y SOMBRAS DEL MAPA DE LA EMPRESA FLEXIBLE ESPAÑOLA

Según datos del Ministerio de Trabajo, en 2016 aumentó la tasa de absentismo laboral en un 4,6%. Teniendo en cuenta que el coste por cada día de baja de un trabajador supone para la empresa una media de 484 euros, se calcula que el coste del absentismo ascendió a 5,6 millones de euros. Si aplicamos una lupa a este dato, descubrimos que el 60% de las jornadas de trabajo perdidas se debe al estrés provocado por la inseguridad laboral, el exceso de carga de trabajo y el mobbing. Es decir, que la calidad y el modelo del entorno de trabajo que se respira en las empresas, provoca pérdidas millonarias a estas mismas empresas.

31

Si además tenemos en cuenta la transformación de modelos organizativos provocado por la tecnología; el cambio en el orden social derivado de la incorporación definitiva de la mujer al mercado de trabajo; la competitividad global que ha roto las reglas espacio-tiempo del mercado y la innovación que todo ello significa a nivel de gestión de personas, desarrollo de carrera profesional y liderazgo, tomamos consciencia de que la función de recursos humanos está en el centro de una tormenta perfecta.

Los cambios normativos y de legislación son un marco necesario, pero no suficiente, para responder con eficacia a esta nueva realidad en la que las fronteras entre lo “personal” y lo “profesional” están cada vez más diluidas. Donde se recurre cada vez más a la gestión por objetivos y el “coworking” de alta especialización, cambiando la tradicional relación entre empleado y empleador. Y todo ello, con claras implicaciones en el orden social que se plasma en nuevos modelos de familias y problemas derivados de la falta de tiempo para cuestiones básicas, como la atención a dependientes, que ha supuesto el cambio de roles y que incide en el presupuesto del Estado destinado a servicios sociales.

Quince años de experiencia en el ámbito de la conciliación, gracias a la organización de los Premios Empresa Flexible, han ayudado a CVA a desarrollar un mapa de luces y sombras en materia de equilibrio de la vida profesional y personal, que marca las tendencias a seguir en los próximos años. Sombras, que definen qué cosas hay que cambiar y luces que determinan qué políticas están dando buenos resultados ya hoy, en algunas organizaciones.

1. EL MAPA DE LAS SOMBRAS

1.1. El tamaño importa. La empresa mediana es la gran damnificada en materia de equilibrio profesional y personal. Las grandes compañías (aquellas que tienen más de 250 trabajadores) tienen estructura en el departamento de RR.HH. y suelen contar con presupuesto para desarrollar e implantar políticas efectivas. Las empresas pequeñas (hasta 50 trabajadores) son intuitivas y su dimensión les permite trabajar muy de cerca con cada empleado para ajustar el marco de trabajo a sus obligaciones personales. Sin embargo, la empresa mediana tiene una dimensión difícil de controlar personalmente; pero no disponen de presupuesto y capacidad para actuar como una gran empresa. Tradicionalmente son las que se presentan en menor número a los Premios Empresa Flexible.

1.2. La excusa del sector. En 2002, llegaban a España las políticas de conciliación de la mano de las grandes empresas del sector tecnológico, la banca y la consultoría. Ellas abrieron camino y persiste la idea de que la forma en que se organiza este tipo de actividad, favorece la implantación de flexibilidad horaria, bolsas de horas, teletrabajo, etc. Sin embargo, hay empresas turísticas, de restauración, industrias y comercios por ejemplo, que han optado por el modelo flexible y que han adaptado esas medidas a su tipo de actividad. Son cada vez más las empresas que se organizan por turnos o las de carácter industrial, que se presentan al premio con una batería de medidas que hacen que sus empleados disfruten de un mejor clima laboral.

1.3. La desconexión digital. Aunque son todavía muy pocas las personas que disfrutan de las ventajas del teletrabajo, ya se han despertado voces de alarma que llaman a la necesidad

de establecer criterios de desconexión digital. Si estamos de acuerdo en que las fronteras entre lo privado y lo público desaparecen, es anacrónico plantear esta necesidad. El objetivo es cumplir con todas las obligaciones personales y profesionales, sin agobios, sin estrés, por objetivos y pudiendo recurrir a tiempo privado para cuestiones laborales; y tiempo laboral, para cuestiones personales. Es por tanto un cambio de paradigma. Del ¿vives o trabajas?, al simplemente, vives.

1.4. Efectos discriminatorios. Todas las políticas de reducción de tiempo de trabajo y sueldo como excedencias, permisos de maternidad y paternidad, cuidado de dependientes, etc, están teniendo un efecto discriminatorio perverso. Aunque son medidas de carácter universal y, en esencia, pueden acogerse a ellas tanto hombres como mujeres, la realidad es que son ellas las que más las disfrutan, tanto para el cuidado de los hijos como de otros dependientes. Las leyes y normas vigentes sancionan estas prácticas que a medio plazo suponen una pérdida de oportunidades en el desarrollo profesional, una desconexión con el mercado laboral que dificulta la reincorporación y una reducción del salario, que incide a largo plazo en la pensión de jubilación. Una vez más, las mujeres se encuentran en la tesitura de acogerse a medidas que les son necesarias a corto plazo y que las perjudican a futuro.

1.5. Racionalización de los horarios. Un término equivocado en el que el objetivo no es “racionalizar”, sino hacerlos más rígidos. Un país de servicios como es España, no puede pretender llevar los horarios burocráticos de Bélgica por ejemplo, donde los funcionarios europeos marcan el ritmo del mercado de trabajo. La liberalización de horarios comerciales, la amplitud horaria de los bares y restaurantes o la flexibilidad de la banca y otros servicios a particulares y empresas es imprescindible para funcionar como país de servicios. Esto no tiene nada que ver con eliminar las políticas “presencialistas” que obligan a estar en el puesto de trabajo sin hacer nada, hasta que se vaya el jefe; o con facilitar un marco flexible de horario de entrada, salida y comida, de forma que los empleados se organicen en función de sus gustos y necesidades, sin perder de vista sus objetivos profesionales. Esto se acercaría más a la racionalización de los horarios, que la imposición de una jornada intensiva universal.

2. EL MAPA DE LAS LUCES

2.1. La caída de los muros. La tecnología y la rapidez con la que hay que gestionar los cambios dentro de las organizaciones ha derrumbado las paredes físicas que definían los despachos hasta hace poco. Un modelo organizativo basado en espacios compartidos, que se usan según la necesidad de cada empleado y que garantiza el funcionamiento eficaz de equipos interdisciplinarios, son un nuevo modelo de trabajo basado en la confianza, la responsabilidad y el empoderamiento del empleado. Un sistema maduro que requiere de una sociedad madura y de unos líderes que actúen como tales.

2.2. El efecto mariposa. Todas las medidas de flexibilidad tienen, además de su efecto positivo dentro de la organización con el aumento de la productividad, la reducción del absentismo y la mejora del clima laboral, su repercusión en otros ámbitos. Por ejemplo, la flexibilidad de horario en la entrada y la salida, involucra a los padres en la logística con los hijos; hacer que se puedan evitar atascos eludiendo la hora punta y permitir retomar cuestiones esenciales como la práctica de deportes, clases de idiomas, etc. El teletrabajo, por ejemplo, disminuye la emisión de CO2 al no haber desplazamientos y contribuye a que los empleos tengan una dimensión espacial mucho más amplia, contando siempre con el mejor talento, esté donde esté.

2.3. Modernización. Trabajar en un entorno flexible, tecnológicamente avanzado, amable con la plantilla y con un enfoque competitivo y rentable es muy atractivo para cualquier profesional. Disfrutar de un entorno laboral adecuado, y poder compatibilizarlo con la familia, las aficiones, el deporte y las inquietudes sociales es un paso adelante en la concepción del mercado de trabajo. Se habla ya de una Cuarta Revolución Industrial marcada por la realidad virtual y la tecnología en 3D pero es una revolución inviable si no va acompañada de nuevos modelos de trabajo que sean, además de innovadores, motivadores e ilusionantes para los que van a desarrollar en ellos su actividad laboral.

2.4. Empoderamiento. Todos los cambios en materia de empresa flexible se basan en un empoderamiento de los empleados. Cada persona debe hacerse responsable de su puesto de

trabajo y cumplir con unos objetivos. Sin supervisión, sin horarios, sin “mesa y silla” en su puesto de trabajo y con un jefe que puede o no estar presente. Organizando sus tiempos y difuminando sus esferas personal y profesional sin que ninguna de ellas salga dañada. Y haciéndose responsable de su salud, gestionando su estrés y organizando su tiempo para poder hacer deporte, adquirir conocimiento etc. Los mandos intermedios y los líderes de equipo tienen en su mano la llave de este empoderamiento, motivando y reconociendo los logros de cada persona a su cargo.

2.5. Salud social. Las empresas que trabajan en esta línea, son las más deseadas para trabajar. Los índices de clima mejoran y las plantillas obtienen los mejores ratios de productividad. Evitar el estrés, atender a la familia y dejar atrás la sensación de “no llegar”, mejora la salud de las personas. Hay además estudios que demuestran que en un marco flexible se reducen los accidentes laborales y en itinere, lo que significa menos absentismo pero también, un mejor estado de salud. España sigue siendo uno de los países europeos que consume más ansiolíticos lo que revela que nos queda mucho camino que recorrer. Pero las líneas ya están trazadas. Ahora sólo hay que seguirlas.



PARTE

2

The background is a solid teal color. It features several abstract, flowing white and light teal shapes that create a sense of movement and depth. A large, bold white number '2' is the central focus, positioned to the left of a large, light teal shape that resembles a stylized 'S' or a large bracket. The overall design is clean and modern.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **135** =10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **40** años

SECTOR:

FINANCIERO

BMW FINANCIAL SERVICES

MUJERES EN PLANTILLA

 **40%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **18,78%**

LA DIRECCIÓN GENERAL EN PRIMERA LÍNEA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El éxito de la implantación de cualquier modelo de gestión depende en parte de la involucración de los directivos de la compañía. Es la forma más eficaz para convencer y motivar a la plantilla. Quizás por eso, en BMW FinancialServices se respira un buen clima de trabajo. La empresa tiene como objetivo mantener elevada la motivación de los empleados. Para ello, se informa de todas las decisiones importantes y se pide opinión a toda la plantilla. Y además, se procura establecer una política de cercanía entre la dirección y los empleados para poder empatizar con la realidad personal de todos y cada uno de ellos.

39

Como canal de comunicación interna, la empresa ha puesto en marcha desayunos periódicos, en los que los empleados tienen oportunidad de conversar con el Director General y el gerente de RRHH. Bajo el título "AboutYou", esta herramienta de comunicación se ha convertido en un foro imprescindible que incide directamente en el clima laboral.

La empresa ha promovido también la implantación de programas de reconocimiento interno, para aquellos empleados designados por sus compañeros, que hayan contribuido al desarrollo de la compañía con una aportación de innovación en procesos, tareas, etc. Aunque existe un reconocimiento económico, lo importante es el orgullo de pertenencia y la satisfacción del trabajo bien hecho. El dinero se destina al apadrinamiento de un niño en Uruguay y una niña en Etiopía.

SALARIO EMOCIONAL

Entre los beneficios extra salariales destacan:

- ✓ Cheque restaurante
- ✓ Cheque guardería
- ✓ Comedor en las instalaciones centrales
- ✓ Gimnasio
- ✓ Ofertas especiales para empleados en tiendas
- ✓ Seguro de accidentes para todos los empleados
- ✓ Seguro de vida para todos los empleados
- ✓ Plaza de parking para todos los empleados
- ✓ Seguro médico para el empleado y familiares hasta segundo grado
- ✓ Plan de pensiones
- ✓ Coches de compañía gratuitos para algunos empleados dependiendo de su condición jerárquica o con algún coste (siempre muy por debajo del mercado y con gastos incluidos) para aquellos empleados que ocupan los puestos de menor remuneración
- ✓ Préstamos personales a tipo 0%

40

GESTIÓN TRANSPARENTE

Además de la comunicación directa entre los directivos y los empleados, en BMW Financial-Services se utilizan otros canales como la Intranet para que los empleados estén siempre informados.

El objetivo es funcionar de forma transparente. En España, la motivación e involucración de los empleados se encuentra entre las más elevadas del grupo, según las últimas encuestas que han realizado.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA



SECTOR:

TECNOLOGÍA

DECIDE SOLUCIONES

MUJERES EN PLANTILLA



MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN



CUIDAR DEL CLIENTE SIN PERDER DE VISTA AL “CLIENTE” INTERNO

La labor de asesoría y consultoría supone que el profesional es cautivo del horario de cada cliente en donde la empresa presta sus servicios. Por este motivo, aunque se implanten medidas de flexibilidad horaria o teletrabajo, no siempre coinciden con las del cliente. Este es uno de los retos a los que se enfrentan las empresas B2B para ser flexibles.

El objetivo del departamento de RR.HH. era conseguir mantener los estándares de calidad de atención al cliente de la compañía y, al mismo tiempo, buscar soluciones alternativas que pusieran a disposición del cliente interno herramientas para ayudarles a mejorar el equilibrio de su vida profesional y personal. El resultado fue la creación de un sistema de bolsa de tiempo que, a través de la tecnología permite al empleado gestionar de manera eficaz el tiempo que trabaja, medirlo y disfrutar del tiempo libre que le corresponda si trabaja más horas de las establecidas. Este sistema permite computar las horas de tiempo libre en medias jornadas o jornadas completas. Como base del modelo, existe un sistema de gestión por objetivos bien organizado que permite a los mandos intermedios y a los profesionales hacer un seguimiento en tiempo real del trabajo realizado para cada cliente.

Este método de gestión por objetivos facilitó también el teletrabajo, que arrancó tímidamente en la empresa, instaurándose como una opción posible un día por semana. Poco a poco fue ganando terreno gracias a la formación que recibieron los mandos intermedios para gestionar personas en remoto. Hoy no existe ningún planteamiento oficial ni institucional al respecto del teletrabajo; cada departamento se organiza en función de sus necesidades.

LAS EXIGENCIAS DE LA EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

Ser una empresa con 29 empleados es una ventaja a la hora de establecer políticas de flexibilidad. Un universo de personas reducido, permite conocer más de cerca su realidad personal y profesional y poder así, adaptar las medidas de flexibilidad a las necesidades de cada momento. La edad media de la plantilla es otro elemento clave a la hora de implantar con éxito un modelo de gestión de estas características.

Con una edad media de 32 años, las cuestiones básicas son obvias. Mejorar todo lo relacionado con la maternidad y la paternidad, así como el cuidado de hijos de corta edad, con reducciones de jornada, días libres para atender a los menores en vacaciones, etc. Además, la empresa ha puesto en marcha un sistema de ayudas económicas para guardería y material escolar para hijos de empleados de entre 6 y 16 años

44

La opción de teletrabajar ha sido muy bien acogida por los empleados con menores dependientes porque les permite adaptarse a los horarios escolares.

También son muy bien acogidas todas las medidas relacionadas con la formación para la mejora de la cualificación profesional que se imparte en horario de trabajo y siempre que no interceda en la atención al cliente.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **135** =10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **36** años

SECTOR:
JURÍDICO

DLA PIPER

MUJERES EN PLANTILLA

 **50%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **4%**

LA FORMACIÓN CONTINUA COMO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

El reciclaje profesional y la formación continua son claves para el desarrollo y la competitividad en la mayor parte de los sectores de actividad. En concreto, en el sector jurídico es inherente al propio ejercicio del Derecho que es una ciencia viva y cambiante. La necesidad de que los profesionales de DLA Piper actualizaran sus conocimientos de forma permanente, era un reto en materia de gestión. Combinar viajes, horarios de clientes, tiempo de formación y actualización de conocimientos o urgencias de la práctica judicial, con las necesidades de equilibrio personal y familiar de la plantilla, ha supuesto un gran cambio en la organización en los últimos años.

Por un lado, la tecnología ha contribuido al éxito del proceso. Aproximadamente un 90% de la plantilla teletrabaja habitualmente, lo que permite a los empleados cumplir con sus objetivos de negocio, atender a sus clientes y organizar de manera eficaz sus responsabilidades personales. Además, el 85% de la plantilla disfruta de jornada completa con horarios flexibles, de entrada y de salida, durante todo el calendario laboral. La mitad de la plantilla de forma alterna disfruta de descanso los viernes por la tarde sin tener que compensar esas horas el resto de la semana laboral, lo que supone un aumento de los permisos retribuidos anuales por encima del Convenio Aplicable y del Estatuto.

En el marco de este horario flexible, DLA Piper organiza un plan de formación interna a cargo de la empresa y siempre en horario laboral, sobre novedades jurisprudenciales y cursos técnicos especializados en materia jurídica. Además, ofrece a su plantilla cursos de formación lingüística (inglés, francés, turco, italiano, árabe, alemán, chino) a cargo de la empresa y siempre dentro del horario laboral.

La empresa también financia total o parcialmente cursos y másteres especializados impartidos por entidades externas y facilita la asistencia a las clases, así como tiempo para estudiar o examinarse.

Gracias a la flexibilidad como modelo de gestión y al exhaustivo plan de formación, la empresa ha conseguido hacerse un hueco en el campo del derecho de los negocios internacionales. Además, reconoce que hay un buen clima de trabajo y que los empleados disfrutan, fomentan y solicitan medidas de equilibrio de forma habitual. La Dirección, junto con el Departamento de RR.HH., se encarga de estudiarlas, adaptarlas a las necesidades del negocio y comunicarlas a toda la plantilla.

SANO POR DENTRO, PRODUCTIVO POR FUERA

48

En DLA PIPER están convencidos de que una buena forma física es clave para poder rendir al máximo. Por eso ofrecen a su plantilla bonos para gimnasios cercanos o para clases de Pilates. Además, cuentan con un servicio de fisioterapia en las propias oficinas, con tarifas asequibles subvencionadas por la compañía.

Como complemento perfecto a la actividad física y el cuidado corporal, DLA PIPER ofrece a sus empleados un desayuno equilibrado de forma gratuita todos los días sin tener que salir de la oficina, con el objetivo de que adquieran hábitos saludables. Además, los trabajadores que lo deseen pueden contar con asesoramiento gratuito en temas de nutrición, vida sana, educación postural y prevención del tabaquismo.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **2.074** =100

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **41** años

SECTOR:

TELECOMUNICACIONES

ERICSSON

MUJERES EN PLANTILLA

 **29%**

EL RETO DE GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE EL TELETRABAJO

La tecnología actual permite trabajar desde cualquier parte. Ya no es imprescindible tener un sitio físico en la oficina, una mesa asignada y cumplir un horario estándar. Sin embargo, contar con los medios adecuados es condición necesaria pero no suficiente, para conseguir teletrabajar de forma productiva y eficaz. Es importante contar con directivos capaces de gestionar personas en remoto e implantar un modelo de gestión por objetivos claro, conciso y que conozcan todas las partes, para poder cumplir eficientemente.

Ericsson, como empresa del sector tecnológico se ha preocupado por implantar un sistema de teletrabajo eficaz que mejore el equilibrio profesional y personal de su plantilla, aprovechando las ventajas que ofrece el desarrollo tecnológico para que aumente la competitividad de la compañía.

El 45% de la plantilla se ha acogido a este modelo de trabajo que supone desarrollar un mínimo de un tercio de la jornada laboral fuera del centro de trabajo. En todos los casos la compañía:

- ✓ Aporta formación (a través del servicio de prevención de riesgos laborales) sobre los requisitos de seguridad y salud solicitados para adecuar el lugar desde el que preste servicios.
- ✓ Proporciona ordenador portátil y móvil, asumiendo el mantenimiento, reparación o sustitución de estos equipos, incluyendo los programas informáticos necesarios para el trabajo y las comunicaciones del empleado.

- ✓ Asume el coste del servicio de internet con acceso a banda ancha de hasta 40€ al mes.
- ✓ Asume la factura del teléfono móvil.
- ✓ Aporta la cantidad máxima de 150€ para subvencionar la adquisición y renovación de una pantalla de ordenador, así como otros instrumentos informáticos o de oficina necesarios para aquellos empleados que estén en este sistema al menos durante tres meses sin interrupción. Esta cantidad puede solicitarse cada 4 años.

Para garantizar el éxito de estas y otras medidas se ha trabajado especialmente en evitar que acogerse a ellas, suponga:

- ✓ Malas valoraciones del desempeño
- ✓ Menor incremento salarial
- ✓ Dificultad en la promoción profesional

CUIDAR DE “LAS FAMILIAS”

La otra gran preocupación de la compañía en materia de flexibilidad es garantizar la maternidad y paternidad y todas las responsabilidades que los empleados y empleadas pueden tener respecto a su entorno familiar. Hijos, mayores y otros dependientes son muchas veces los causantes del desequilibrio de la vida profesional y personal, y la compañía cuenta con medidas para todos los supuestos.

En el caso de la maternidad y la paternidad, para fomentar el uso compartido del permiso de maternidad, cada progenitor disfruta de una semana adicional de permiso, independientemente de que sea a tiempo completo o parcial. Los empleados y empleadas pueden acumular las horas de lactancia de cada descendiente menor de 10 meses, concentrándolas en un permiso de 18 días laborables.

Las empleadas embarazadas pueden disfrutar desde la semana 32 de una reducción de jornada de 1 hora diaria sin reducción de salario. En caso de parto múltiple esto es aplicable desde la semana 26. También pueden acogerse a esta medida en jornada continua, sin estar obligadas a tomarse un descanso para la comida. Para facilitar su acceso a las instalaciones, se les ofrece plaza de aparcamiento desde la semana 25 (20 en caso de embarazo múltiple).

Las reducciones de jornada por cuidado de menores, personas con discapacidad o dependientes pueden igualmente concentrarse en la jornada laboral, sin obligación de descanso para la comida. La reducción diaria puede también distribuirse de lunes a jueves. En estos casos, la compañía complementa las prestaciones a la seguridad social hasta cubrir el 100% del salario fijo del trabajador.

Además la empresa ofrece la posibilidad de disfrutar de 16 horas anuales para consultas médicas y cuidado de menores, personas con discapacidad y dependientes; 16 horas anuales para acudir a tutorías; 16 horas para recibir atención médica y para someterse a técnicas de fecundación asistida; 2 días laborables para realizar trámites de adopción (2 días más en caso de desplazamiento); licencia especial de 28 horas anuales para empleados con familiares de primer grado con enfermedad grave; 5 días adicionales a los establecidos por la ley por fallecimiento de cónyuge o hijos e hijas y 2 días adicionales a los establecidos por la ley por fallecimiento de ascendentes de primer grado.

Todo esto se completa con el “Plan Familia” para empleados con hijos o cónyuge con discapacidad, consistente en un seguimiento y subvención de algunas terapias y tratamientos, además de un seguimiento personalizado y profesional de cada persona.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **7.331** =500

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **49** años

SECTOR:
ENERGÍA

GAS NATURAL FENOSA

MUJERES EN PLANTILLA

 **29,4%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **18%**

LA DIFICULTAD DE GESTIONAR MÁS DE 7.000 EMPLEADOS

En una empresa tan grande como Gas Natural Fenosa, una de las principales dificultades es la gestión de la plantilla. El “café para todos” no parece una solución viable para un volumen tan grande de empleados y las “soluciones a la carta” tampoco parecen ser una opción válida por la casuística con la que se encuentran.

Desde el departamento de Recursos Humanos de la compañía se ha intentado paliar este problema buscando soluciones de flexibilidad que afecten a la gran mayoría de los trabajadores, si bien es cierto que algunos grupos de empleados, han quedado fuera de estos paquetes de políticas por las condiciones específicas de sus puestos de trabajo. Tal es el caso del personal de atención de urgencias, por ejemplo, que representa un 5% del total y que debe trabajar por turnos. No obstante, cuentan con un sistema de bolsa de horas y de organización de turnos que les permite cambiarlos cuando lo necesitan, siempre que el servicio quede cubierto. Además, tienen una semana de vacaciones en Navidad y en los cuatro meses de verano, de junio a septiembre, trabajan 6 horas. Los viernes de todo el año trabajan en jornada intensiva.

El resto de la plantilla cuenta con horario flexible de entrada y de salida. Existe política de luces apagadas que sirve sobre todo para valorar qué ocurre en los casos en los que hay que prolongar la jornada con el objetivo de buscar soluciones.

La vocación internacional de la compañía ha hecho que el modelo de negocio esté cambiando en los últimos años. Para ello, se ha pasado a un modelo de gestión por objetivos y la plantilla trabaja con mucha autonomía para conseguirlo.

EL EMPLEADO ES LO PRIMERO

Bajo esta premisa, Gas Natural Fenosa ha mejorado los permisos de maternidad y paternidad por encima de lo que estipula la Ley y además cuenta con procedimientos internos para evitar que acogerse a ellos sea motivo de discriminación. De hecho, han logrado que sean cada vez más los padres que disfruten de su permiso, cosa que hasta hace poco no ocurría.

En este mismo marco de atención al empleado, se ha dado especial prioridad a la salud, tanto personal como laboral. Así todos los empleados han pasado por un curso de prevención de riesgos laborales en el que se ha prestado especial atención a los accidentes en itinere. Además, se da a cada trabajador un seguro médico, extensible a precios concertados para los familiares en primer grado y se ofrece un servicio de apoyo psicológico.

56

En Gas Natural Fenosa se fomenta el deporte en el marco de un concepto de empresa saludable. Organizan olimpiadas familiares y han implantado un sistema de nutrición en los comedores para ayudar a mejorar la salud, además de contar con un servicio de asesoramiento nutricional ante problemas tales como la diabetes, la hipertensión o incluso durante el embarazo.

En esta empresa tampoco se descuida a las personas con necesidades especiales. Cumplen la Lismi a través de la contratación directa de personas con discapacidad que en su plantilla representa ya el 2% legal. Además, mantienen un programa de ayudas con el denominado Plan Familia a través del cual ayudan a 80/90 personas con discapacidad ajenas a la empresa. Para los empleados con algún familiar con discapacidad se les concede una ayuda en nómina de 100 euros al mes (desde el 30% de discapacidad) y de 170 euros al mes (si tienen más del 65%)

Para acercar la dirección de la empresa a los empleados desarrollaron el programa “Dialoga” que convoca a todos los empleados al menos dos meses al año en tres formatos. Uno de ellos es similar al programa de televisión Tengo una pregunta para usted, en el que participan los 12 miembros del Comité de Dirección que dan respuesta a las preguntas planteadas por em-

pleados. El segundo formato incluye a los 50 directivos más importantes de la compañía que presentan resultados y acceden a un turno abierto de preguntas. Y por último, se organizan 3 ó 4 desayunos anuales con diferentes directivos, en el que participan unos 25 empleados en cada uno.

Con todo ello, han conseguido mejorar considerablemente los resultados de las encuestas de clima que realizan anualmente y que es uno de los objetivos que tenían en el departamento de RR.HH. La flexibilidad como modelo de gestión es una apuesta clara de la dirección de la empresa para conseguir sus objetivos de negocio internacional.

.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **55** =10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **32** años

SECTOR:

FINANCIERO

RASTREATOR

MUJERES EN PLANTILLA

 **49%**

MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

 **40%**

LA PARIDAD COMO NORMA

En Rastreator han llevado al pie de la letra el objetivo de la igualdad y han luchado para que las mujeres y los hombres estén igualados en número dentro de su plantilla. Actualmente, la proporción de mujeres en la compañía es ya del 49%. Además, el número de mujeres en puestos de alta dirección es del 40%. Como elemento de interés, la iniciativa partía de la necesidad de integrar en la compañía a mujeres con perfil técnico en la parte de desarrollo e integración tecnológica porque lo habitual era que se incorporasen a los departamentos comerciales o administrativos.

Para conseguir la paridad y el objetivo de contar con el mejor talento posible para cada puesto de la organización, la compañía se ha centrado en la implantación de un modelo de gestión flexible para que cada persona pueda organizar su jornada laboral con total libertad. El único requisito es cumplir con la jornada establecida de 39,5 horas semanales y conseguir los objetivos marcados individualmente, por equipos y globales de la empresa. Para facilitar la flexibilidad horaria y la consecución de los objetivos, los empleados pueden teletrabajar y la compañía pone los medios necesarios (ordenador portátil, acceso remoto a recursos...). De esta forma, Rastreator quiere convertirse en una empresa atractiva para desarrollarse profesionalmente y captar así, al mejor talento. Con una plantilla joven y de perfil tecnológico, atraer y retener el mejor talento era un reto para su competitividad.

El éxito del modelo de gestión responde a que el equilibrio profesional y personal incide directamente en la mejora de la calidad de vida y en los resultados de la compañía. Para fomentarlo, la empresa ha organizado un grupo de trabajo formado por empleados, en el que se discuten posibles mejoras dentro de la empresa. Todas las medidas, que se recogen en

un documento denominado “Libro Azul”, se difunden vía mail o en las reuniones de equipo semanales o mensuales.

Para impulsar y mejorar las iniciativas, la compañía utiliza indicadores de medición interna, además de encuestas de clima entre los empleados, cuyos resultados sirven para evaluar, medir y reenfocar las medidas adoptadas.

LA FUERZA DE LA CULTURA CORPORATIVA

La fuerza de la cultura corporativa en Rastreator impulsa a la compañía a enfrentarse constantemente a nuevos retos. La composición de la plantilla y los requisitos de igualdad y de equilibrio profesional y personal, provocan que la flexibilidad y la conciliación se entiendan como una cuestión de hombres y mujeres. En este sentido, internamente se ha tramitado la solicitud de ampliar el permiso de paternidad por encima de lo que estipula la Ley así como un paquete de medidas orientado a facilitar el desarrollo de actividades deportivas, sociales y formativas dentro del horario laboral. La dirección de la compañía tiene sobre la mesa este paquete de medidas que está estudiando para, llegado el caso, implantarlas en el marco de las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



 **133** =10

EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA

 **40,5** años

SECTOR:
TURISMO

FUNDACIÓN THYSSEN-BORNEMISZA

MUJERES EN PLANTILLA

 **64%**

HORARIOS A LA CARTA PARA MEJORAR EL SERVICIO

Implantar medidas de flexibilidad en el sector turístico es muy complejo. Estas compañías dan servicio, en muchas ocasiones, 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año. Supone, además de establecer y gestionar turnos, compaginar las necesidades de perfiles profesionales y personales muy diferentes, desde la más elevada cualificación, a la más baja, pasando por todos los grupos de edad y categorías profesionales.

Esta realidad, debe sumarse al objetivo implícito que es ofrecer un servicio de calidad y de atención al cliente que garantice la competitividad de uno de los sectores clave en el desarrollo económico de nuestro país. Es en este punto, donde las políticas de equilibrio de la vida profesional y personal juegan un papel importante. Mejorando la calidad de vida de los empleados, facilitando que puedan cumplir con sus obligaciones personales y profesionales, y fomentando la responsabilidad a través de un modelo de gestión por objetivos, se mejora el clima y los empleados ofrecen lo mejor de sí mismos.

Es un reto para el sector turístico español encontrar la fórmula para adaptar la flexibilidad a su modelo de negocio. La Fundación Thyssen-Bornemisza aplica con éxito algunas medidas que están produciendo muy buenos resultados. Así, han instaurado una política de flexibilidad horaria y organizativa que parte de la premisa de que las personas que trabajan en su organización son altamente responsables.

La jornada laboral de la empresa es de 38 horas semanales que se cumplen con un sistema a la carta, según el cual, los empleados cuyas funciones lo permitan, pueden flexibilizar el horario, solicitando la adaptación del mismo a sus necesidades personales y/o familiares de

acuerdo con el Jefe de Área correspondiente y dentro de los márgenes de flexibilidad establecidos. No hay sistema de control horario: cada empleado es responsable del cumplimiento de su horario de entrada y salida de su jornada laboral. El personal de seguridad elabora sus cuadrantes de trabajo atendiendo a sus necesidades para asignar los turnos.

Los empleados disfrutan de las vacaciones en los periodos que las soliciten, siempre y cuando se garantice el correcto funcionamiento del departamento al que el empleado pertenece y se observe la normativa al respecto, pudiendo fraccionarlas como máximo en seis partes.

Los empleados de oficina tienen jornada intensiva los viernes y cuando, por necesidad de la actividad, la jornada se excede en horas del marco establecido, se crea una bolsa de tiempo que el empleado puede disfrutar en los meses siguientes.

64

Los empleados que forman parte del Servicio de Atención al Público, que trabajan en turnos de mañana o tarde, disfrutan de flexibilidad para doblar o cambiar sus turnos, lo que facilita que cumplan con sus obligaciones personales. Esta medida, que coordina el responsable del departamento, ha sido muy bien acogida, funciona y ha mejorado la calidad del servicio puesto que los empleados se sienten “escuchados” y “atendidos”. Además se facilita que se organicen para poder disfrutar periódicamente de puentes y fines de semana largos, algo muy valorado en un sector en el que normalmente se trabaja cuando el resto disfruta de tiempo libre.

AYUDAS ECONÓMICAS PARA LOS EMPLEADOS Y SUS FAMILIAS

Dentro de las políticas de conciliación que ofrece la Fundación, las ayudas económicas son un punto fuerte. Entre las más importantes, destacan:

- ✓ **Ayuda infantil:** los empleados con hijos o menores a su cargo con edades comprendidas entre los 0 y 5 años, y que no perciban ayuda para guardería, recibirán una ayuda económica de 150€ por hijo.

- ✓ **Ayuda escolar:** los empleados que tengan hijos o menores a su cargo que estén cursando la enseñanza obligatoria, con edades comprendidas entre 6 y 16 años, reciben una ayuda económica de 300€ por hijo.
- ✓ **La Fundación cuenta con un Fondo social** en beneficio de los empleados para atender necesidades extraordinarias.
- ✓ **La plantilla disfruta de una reducción del 50%** en los precios de la cafetería y el restaurante de las instalaciones.
- ✓ **Los colectivos de trabajadores que no puedan acogerse a las medidas de adaptación horaria durante la jornada de verano** (servicios, mantenimiento y seguridad) pueden comer de menú en la cafetería por 3 euros. Así mismo, para el personal que trabaja el domingo a jornada completa, comen gratuitamente.
- ✓ **Ayuda al transporte público:** consiste en una ayuda de 150€/año, a percibir de una sola vez, destinada a los trabajadores sin hijos a su cargo, con contrato indefinido y que no hagan uso del parking.
- ✓ **Ayuda para guardería:** los empleados que tengan a su cargo hijos menores de 3 años disfrutan de una ayuda para guardería durante 11 meses al año.

FICHA

NÚMERO DE EMPLEADOS



EDAD MEDIA DE LA PLANTILLA



SECTOR:
SALUD

VYGON ESPAÑA

MUJERES EN PLANTILLA



MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN





UN “FESTIVAL” DE HORARIOS FLEXIBLES

En Vygon España disponen de tal variedad de horarios, pese a ser una pequeña empresa, que es difícil que ninguno de ellos encaje con las necesidades que pueda tener cada empleado. La tabla de horarios flexibles depende de cada departamento y del tipo de jornada que se prefiera, pero también es posible realizar ajustes posteriores. Las opciones son:

- ✓ **Jornada continua:** flexibilidad de entrada de 7h a 7h30, de 10 a 20 minutos de descanso para almuerzo y salida a las 15h. En el departamento de ventas: flexibilidad de 7h a 8h30h y salida de 15h a 16h30. Descanso 15 minutos mínimo.
- ✓ **Jornada partida:** entrada de 7h30 a 9h30. Salida: los viernes (15h-15h30). Descanso para el almuerzo de 20 minutos máximo. Comida (de 14h a 16h) con un mínimo de 20 minutos. Al poder almorzar y comer en un tiempo reducido se acorta la jornada laboral. Se puede reducir el descanso a 10 minutos.
- ✓ **Jornada intensiva:** existe la posibilidad de acogerse a la jornada intensiva durante las vacaciones escolares.

Además, para evitar interferir en la vida personal de los trabajadores, las reuniones se llevan a cabo dentro del horario laboral y se realizan en su mayoría por videoconferencia para evitar desplazamientos.

La bolsa de horas también facilita a los empleados organizarse su jornada laboral sin descuidar sus obligaciones personales. Así, pueden acumular horas de trabajo efectivo para utilizar

en verano, en jornada intensiva/viernes y para acortar jornada laboral. También pueden usar estas horas para asistir a tareas educativas de tipo académico como tutorías y otros programas sociales (relacionadas con actos familiares) como fiestas, representaciones etc.

Para completar todas las opciones que el empleado de Vygon España tiene a su alcance, no podía faltar el teletrabajo, para lo que la empresa pone a disposición de los empleados todo el equipamiento necesario (ADSL, móviles, tableta, portátil...).

EMPRESA PEQUEÑA, BENEFICIOS DE GRANDE

Además de la flexibilidad horaria que no supone un coste para la organización, la empresa cuenta con una batería de medidas de ayuda que no tiene nada que envidiar a las que ofrecen las grandes compañías. Así, ofrece servicio gratuito de almuerzo y café para los empleados, ayuda económica para el transporte, obsequios cuando se producen acontecimientos personales en la vida de los empleados... La compañía ofrece también seguros de invalidez y fallecimiento, premios a las mejores ideas dentro de la empresa y permisos ampliados y retribuidos al 100% por enfermedad de familiares. Además, ha desarrollado un plan de trabajo para mejorar los hábitos saludables de sus trabajadores, que comprende tanto el asesoramiento y consejo en nutrición como actividades deportivas.

ESTA GUÍA RECOGE INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN MATERIA DE EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL.

HA SIDO ELABORADA CON LOS DATOS RECOGIDOS ENTRE LAS MILES DE EMPRESAS, QUE CADA AÑO PRESENTAN SUS CANDIDATURAS A LOS PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE.

LES ANIMAMOS A PONER EN PRÁCTICA LAS INICIATIVAS QUE AQUÍ SE RECOGEN.

BUENAS prácticas

EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL

