GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

9ª

HACIA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, PERSONAL Y FAMILIAR
PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

SALUD Y BIENESTAR **FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN** **SOSTENIBILIDAD**



2026

INDICE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS. PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE

02 INTRODUCCION INSTITUCIONAL

04 EL NUEVO MAPA DE LA FLEXIBILIDAD

06 QUÉ HA CAMBIADO EN LAS EMPRESAS

07 EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN

19 EL RINCON DE PENSAR. MARISA CRUZADO. CEO DE CVA

22 LA VIDA CAMBIA. LA FLEXIBILIDAD DEBERIA HACERLO

24 FLEXIBILIDAD Y DIVERSIDAD FAMILIAR

26 EN QUÉ NIVEL ESTÁ TU EMPRESA. AUTODIAGONOSTICO DE FLEXIBILIDAD

27 EPILOGO

CON LA COLABORACIÓN DE:
Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales
Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030

REDACCIÓN, ELABORACIÓN DE CONTENIDOS Y DISEÑO: CVA,SL.
Imágenes creadas con apoyo de IA

(Todos los derechos reservados)

WWW.CVALORA.COM



INTRODUCCIÓN

La sociedad española actual, sin duda, avanzada y compleja, ha ido diversificándose cada vez más, por la combinación de cambios demográficos, culturales, económicos, sociales, de nuevas exigencias derivadas de un mundo cada vez más globalizado, tecnológico, con mayores incertidumbres y nuevos riesgos.

De manera singular, las familias han experimentado profundos cambios tanto en su estructura como en sus dinámicas. Por una parte, los modelos de convivencia se han diversificado de manera que, junto a las familias denominadas tradicionales formadas por parejas heterosexuales casadas con hijos, en nuestra sociedad coexisten de manera natural otras tipologías familiares, como las parejas de hecho, las monoparentales, las formadas por personas del mismo sexo, las reconstituidas tras relaciones anteriores, etc., que forman un mosaico de hogares que internamente también presentan características diferentes, como la significativa reducción del número de integrantes (de hecho, casi un 30% de los hogares en España son unipersonales y las familias numerosas, con 3 o más hijos, cada vez representan menor porcentaje, frente a las composiciones familiares de pareja sin hijos o con 1 o 2 hijos), a lo que se suma el proceso de envejecimiento de la población y fenómenos tan relevantes como el migratorio.

Destaca en todos estos cambios el relacionado con las mujeres. Se han producido muchos avances, pero aún tienen menores tasas de actividad que los hombres, son más numerosas en los trabajos y sectores menos valorados, en general están peor remuneradas y ocupan un número menor de espacios de responsabilidad en el ámbito laboral. Además, el porcentaje de mujeres inactivas por razones familiares, pese a haber descendido durante los últimos años, sigue siendo muy elevado. Suponen por otra parte el 90% de las personas que solicitan excedencia por cuidado de hijos u otros familiares, si bien es cierto que la equiparación de los permisos por nacimiento y cuidado para madres y padres ha supuesto un salto cualitativo muy relevante, permitiendo la creciente, aunque incompleta participación de los hombres en los cuidados familiares.

Es preciso pues seguir avanzando hacia un modelo social y de relaciones laborales que integre y promueva la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y que facilite una mayor corresponsabilidad en el ámbito familiar, porque es indiscutible que esto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico, el empleo y la productividad de las empresas, así como en la competitividad y la cohesión social, elementos fundamentales para el pleno desarrollo y el progreso de nuestro país.



Se plantea la necesidad de reorganizar ciertas estructuras sostenidas por unas bases que ya no responden al momento actual. Los horarios de trabajo, por ejemplo, no están pensados generalmente para una sociedad en la que trabajan ambos miembros de la pareja que deben además atender al cuidado de sus hijos y otras responsabilidades familiares y personales. De igual manera que la necesidad del trabajo presencial se diluye cuando la tecnología permite en muchos sectores y puestos desarrollarlo a distancia, en el propio hogar incluso. Las generaciones más jóvenes por su parte conceden especial relevancia al bienestar y la conciliación en sus expectativas laborales.

La sociedad y las empresas, especialmente, a través de la negociación colectiva o la responsabilidad social corporativa, deben asumir un papel activo en la mejora de la conciliación, la corresponsabilidad y la racionalización de nuestros horarios.

Por su parte, los Gobiernos deben impulsar un conjunto articulado de medidas de apoyo a la conciliación de la vida familiar, personal y laboral de mujeres y hombres y contribuir a superar las brechas existentes en materia de cuidados, tal ha venido haciéndose en las últimas legislaturas con mejoras en materias de permisos laborales por razones familiares, posibilidades de adaptación de jornadas, mejora de la oferta de servicios de educación infantil o de atención y cuidado de personas mayores o en situación de dependencia.

Son muchas ya las empresas que han emprendido ese camino de adaptación a las nuevas realidades y exigencias de flexibilidad y apoyo a la dimensión personal y familiar de su personal, que cuentan con una nueva cultura en el que el bienestar de las personas trabajadoras no está reñido con la productividad.

Por el contrario, hay ya una amplia experiencia nacional e internacional en relación con los beneficios que las políticas de flexibilidad y familiarmente responsables aportan para las empresas, como pueden ser la mayor motivación y compromiso de los empleados, la menor rotación o la mejora de la reputación corporativa. Queda acreditado que promover entornos laborales inclusivos para todos los empleados, especialmente para los que cuentan con responsabilidades familiares, genera un mayor compromiso con la organización y por ende una mayor productividad.

De ello pueden servirnos los ejemplos que dan muchas empresas y entidades como las que figuran en esta Guía de buenas prácticas, que han sido reconocidas con el Premio Empresa Flexible, que concede CVA con la colaboración institucional del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, que recogen experiencias reales y contrastadas, no hipótesis, que pueden ser replicables y adaptables a múltiples sectores y entornos y que nos enseñan cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable, competitivo y rentable a la vez.

DIRECCIÓN GENERAL DE DIVERSIDAD FAMILIAR Y SERVICIOS SOCIALES
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

EL NUEVO MAPA DE LA FLEXIBILIDAD

Debemos conectar la organización del trabajo con la diversidad de necesidades personales y familiares



La flexibilidad empresarial es la capacidad de adaptar las condiciones y la organización del trabajo a las necesidades de la actividad y de las personas. Desde esta perspectiva, el equilibrio entre vida profesional, personal y familiar forma parte del diseño del trabajo y de los criterios de gestión.

Este planteamiento integra el modelo de los Premios Empresa Flexible desde su origen, en 2001. Su metodología se articula en tres dimensiones complementarias: flexibilidad organizativa, políticas de equilibrio profesional y personal y cultura flexible. El marco permite analizar las medidas disponibles, las necesidades que atienden y las condiciones que favorecen su utilización.

Una evolución documentada durante dos décadas

Los materiales recogidos y publicados desde 2002 permiten seguir el desarrollo de este enfoque que, para esta guía centraremos en la última década. En 2017 por ejemplo, se documenta el contraste entre las políticas declaradas por la empresa y su conocimiento y utilización por los empleados. La guía de 2019 vincula la flexibilidad con la diversidad familiar y la corresponsabilidad. La edición de 2021 recoge las adaptaciones ante la pandemia; la de 2023, experiencias de horarios a la carta, trabajo híbrido y apoyo personal y familiar.[1–4]

Estas publicaciones ofrecen un aprendizaje acumulado sobre soluciones aplicadas en organizaciones de distintos tamaños y sectores. Al tratarse de experiencias seleccionadas, no constituyen una medición representativa de la evolución del conjunto de empresas españolas.

La conciliacion no es una política para madres. Es una política para personas

La conciliación comprende necesidades que trascienden la crianza: cuidar a mayores y personas dependientes, afrontar una enfermedad, formarse y disponer de tiempo personal. Las guías anteriores documentan esta amplitud. En 2021, Cepsa recogía ayudas para empleados con mayores y personas con discapacidad dependientes; Media Interactiva, permisos aplicables al cuidado de padres y abuelos. En 2023, Merkle incorporaba servicios para gestiones cotidianas y apoyo psicológico a empleados y familiares.[3][4]

Estas experiencias ilustran una concepción de la conciliación que comprende tiempo, cuidados y recursos de apoyo. Las necesidades pueden ser continuadas, ocasionales o sobrevenidas. Atenderlas exige escuchar, respetar la privacidad y combinar un marco común con respuestas específicas.

Todas las personas necesitan equilibrio, aunque sus circunstancias y las soluciones que requieren sean diferentes.

De las medidas a la corresponsabilidad

La existencia formal de una política no garantiza su utilización. La carga de trabajo, la organización del equipo o las expectativas de disponibilidad pueden dificultarla. Por ello, la evaluación debe considerar quién accede a las medidas, qué obstáculos encuentra y si su uso es compatible con la formación, la promoción y el reconocimiento.

La corresponsabilidad requiere facilitar que mujeres y hombres puedan asumir los cuidados sin que hacerlo limite su desarrollo profesional. Este objetivo, presente en el planteamiento institucional de la guía de 2019, implica revisar tanto las políticas como las prácticas de gestión.[2]

Los responsables de equipo desempeñan un papel relevante: planifican las tareas, organizan las ausencias y contribuyen a establecer qué comportamientos se valoran. Las adaptaciones deben integrarse en el funcionamiento colectivo para resultar sostenibles.



La organización del tiempo, el espacio, la gestión por objetivos y las circunstancias vitales de la plantilla son cuatro ejes de la conciliación sobre los que trabajar.

Evaluar para adaptar

La evaluación debe comprobar si las medidas se conocen, pueden utilizarse y responden a las necesidades. El contraste con los empleados documentado en 2017 y las consultas y encuestas recogidas en las guías posteriores ilustran este enfoque.[1][2][4]

Contar medidas informa sobre su amplitud; analizar el acceso, el uso y los resultados permite valorar su funcionamiento. Su interpretación exige prudencia: una mejora de satisfacción o rotación no demuestra, por sí sola, un efecto causal de la flexibilidad.

El nuevo mapa conecta políticas, prácticas organizativas y experiencia de las personas para orientar su revisión y adaptación.

Referencias

[1] CVA. Informe Premio Empresa Flexible 2017, v2. Metodología de evaluación.
[2] CVA. 6.ª Guía de Buenas Prácticas, 2019. Prólogo y caso BMW Ibérica.
[3] CVA. 7.ª Guía de Buenas Prácticas, 2021. Casos Cepsa, Media Interactiva y Edwards Lifesciences.
[4] CVA. 8.ª Guía de Buenas Prácticas, 2023. Caso Merkle.

QUÉ HA CAMBIADO EN LAS EMPRESAS

La madurez de una empresa flexible se reconoce en sus decisiones cotidianas: cuándo convoca una reunión, cómo organiza una ausencia o a quién promocina. Ahí se comprueba si las medidas permiten conciliar y seguir creciendo profesionalmente. El avance consiste en incorporar esa coherencia a la gestión, para que hacer compatible el trabajo con la vida deje de depender de quién sea el responsable de equipo.

Las experiencias recogidas a lo largo de estos añospermiten identificar seis líneas de transformación en la gestión de la flexibilidad. Su desarrollo varía entre organizaciones, pero ofrecen un marco para interpretar los casos empresariales.

1. De controlar horarios a gestionar resultados

La presencia pierde peso como indicador de aportación. Ganan relevancia los objetivos claros, la autonomía y la coordinación, manteniendo el cumplimiento de la jornada y unos tiempos de trabajo razonables.

2. De ofrecer medidas a escuchar necesidades

Las encuestas, las consultas y la participación ayudan a identificar qué necesitan las personas. Esta escucha permite diseñar soluciones pertinentes y revisar aquellas que encuentran dificultades de utilización.

3. Del café para todos a la flexibilidad personalizada

Un marco común puede admitir distintas respuestas según las funciones y las circunstancias personales. Personalizar exige criterios transparentes para que la adaptación sea equitativa y compatible con la actividad.

4. De conciliar excepcionalmente a conciliar de forma normalizada

La conciliación se incorpora a la planificación cotidiana. Organizar horarios, reuniones y ausencias permite utilizar las medidas con normalidad, reduciendo la dependencia de negociaciones individuales y favores personales.

5. De Recursos Humanos a cultura de liderazgo

Recursos Humanos diseña y coordina las políticas; la dirección y los responsables de equipo hacen posible su aplicación. Sus decisiones y su ejemplo determinan cómo se integra la flexibilidad en el trabajo diario.

6. De medir cuántas medidas tenemos a medir quién las utiliza y qué impacto producen

La evaluación incorpora conocimiento, acceso, utilización y satisfacción. Analizar diferencias entre colectivos y seguir indicadores de resultados ayuda a mejorar las políticas, sin atribuir automáticamente cualquier cambio a la flexibilidad.

EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN

ACCIO PREVENTIVA

APOYO CERCANO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Quiénes son

Es una consultora especializada en prevención de riesgos laborales, fundada en 2012. Su actividad incorpora la salud mental y el bienestar a la transformación de la cultura preventiva de las organizaciones.

En el momento de elaboración del informe, contaba con nueve personas en plantilla, con una representación femenina superior al 60 %, también presente en la dirección. Para desarrollar sus proyectos internacionales, trabaja además con profesionales independientes.

El reto

Compatibilizar la atención a los clientes con las necesidades personales de quienes trabajan en la empresa. En un equipo pequeño, la flexibilidad exige coordinar las tareas para que la autonomía individual pueda convivir con los compromisos compartidos. El caso permite observar cómo una organización de esta dimensión combina libertad para organizar la jornada, trabajo a distancia y espacios de encuentro.

Su modelo de flexibilidad

La confianza es el punto de partida. Las personas pueden ajustar su jornada a sus necesidades, tanto en el trabajo presencial como en el remoto, respetando los compromisos con los clientes.

El teletrabajo está disponible para toda la plantilla, aunque su organización se adapta a las necesidades de atención de cada equipo. Se establece un mínimo de un día presencial a la semana para favorecer la colaboración y mantener el contacto.

La empresa acompaña esta posibilidad con equipamiento y apoyo tecnológico. La autonomía se apoya, por tanto, en recursos para trabajar y en una coordinación que permite atender la actividad.

Las medidas que marcan la diferencia

- Horario adaptable. Posibilidad de organizar la jornada para atender necesidades personales, como llevar a los hijos al colegio, manteniendo los compromisos profesionales.
- Teletrabajo con encuentro presencial. Acceso al trabajo a distancia con un mínimo de un día semanal en la oficina.
- Medios para trabajar desde casa. Equipamiento que incluye portátil, doble pantalla, móvil y mobiliario adecuado, junto con apoyo para disponer de las competencias tecnológicas y la conectividad necesarias.
- Política de desconexión digital. Recogida entre las políticas de la organización.
- Apoyo psicológico y coaching. Programa de ayuda accesible a las personas trabajadoras y a sus familiares.
- Equipos intergeneracionales. Organización en equipos denominados «tridente», que reúnen perfiles de distintas edades para favorecer el aprendizaje y el intercambio de experiencias.

Familias y personas

La posibilidad de ajustar los horarios facilita atender necesidades de la vida cotidiana. A ello se añade un programa de ayuda que extiende el apoyo psicológico y el coaching a los familiares.

Esta apertura resulta relevante: reconoce que las circunstancias personales y familiares pueden requerir acompañamiento, además de tiempo.

La empresa también incorpora a las familias en algunas iniciativas sociales. Son experiencias que conectan el entorno laboral con la comunidad, aunque su finalidad es distinta de la de las medidas que permiten conciliar.

Corresponsabilidad e igualdad

El horario flexible y el teletrabajo se plantean para el conjunto de la plantilla. Este alcance ofrece una base para que la conciliación forme parte de la organización del trabajo. La presencia de mujeres en la dirección describe la composición de la empresa, pero no permite, por sí sola, valorar cómo se reparten los cuidados o qué impacto tienen las medidas en la igualdad.

Escuchar para adaptarse

La comunicación directa con los responsables es el canal más utilizado para trasladar necesidades y opiniones. Se complementa con reuniones semanales por departamento, un encuentro mensual de toda la plantilla y canales digitales.

El manual de acogida recoge los programas y beneficios disponibles. Los responsables también realizan reuniones individuales para resolver dudas y comprobar que las personas conocen los recursos.

En una pequeña empresa, esta cercanía puede facilitar la detección de dificultades. Su valor está en que la conversación permita revisar cómo funcionan las medidas en el día a día.

¿Funciona?

En el proceso de evaluación se recogieron los siete cuestionarios solicitados. Este dato acredita la participación de las personas consultadas, pero no equivale a un resultado de satisfacción.

La empresa describe herramientas de seguimiento como evaluaciones de desempeño semestrales, estudios de clima y riesgos psicosociales, indicadores de absentismo y cuestionarios de compromiso. Sin embargo, el informe no ofrece resultados cuantificados que permitan establecer el impacto específico de la flexibilidad en la conciliación.

Por qué es una buena práctica

El interés del caso está en combinar autonomía, coordinación y apoyo cercano en una plantilla pequeña. La flexibilidad horaria y el teletrabajo se acompañan de medios materiales y espacios de comunicación.

La experiencia invita a revisar qué margen puede ofrecer una organización desde su propia realidad: cómo distribuir las tareas, qué recursos necesita cada persona y qué acuerdos permiten compatibilizar las necesidades individuales con la atención a los clientes.



Una idea para copiar

Acordar en cada equipo qué compromisos requieren coordinación y qué margen tiene cada persona para organizar su jornada.

Revisar estos acuerdos periódicamente ayuda a que la flexibilidad sea clara, utilizable y compatible con el trabajo compartido.



CIGNA

FLEXIBILIDAD QUE SE ORGANIZA EN EQUIPO

Quiénes son

Compañía global de seguros de salud con una plantilla de 700 personas en España en el momento de la candidatura. Las mujeres representaban cerca del 60% del personal y un porcentaje similar de los puestos de dirección.

El reto

Compatibilizar las necesidades personales y familiares con la coordinación de los equipos, manteniendo una cultura de cuidado en una organización híbrida. La extensión del teletrabajo plantea también la necesidad de preservar las relaciones profesionales y proteger los tiempos de descanso.

Su modelo de flexibilidad

Cigna combina trabajo híbrido y horario flexible. Las personas organizan su jornada según sus necesidades personales y familiares, en coordinación con su equipo y supervisor. La autonomía se integra así en un marco de responsabilidad compartida.
La oficina acompaña este modelo: no hay puestos asignados ni despachos y se combinan espacios para encuentros informales con cabinas para reuniones que requieren confidencialidad. Una aplicación permite reservar las salas.

Familias y personas

El permiso para cuidar a un familiar amplía la respuesta empresarial más allá de la crianza. Junto con la adaptación del horario, permite atender circunstancias que requieren tiempo y disponibilidad.

El bienestar encaja en este enfoque cuando ayuda a afrontar la relación entre trabajo y vida personal. Es el caso del apoyo psicológico y emocional ofrecido a quienes acompañan profesionalmente a pacientes con patologías graves, para ayudarles a gestionar el desgaste de esa actividad.

Corresponsabilidad e igualdad

El modelo descrito contempla necesidades personales y familiares y permite acordar la organización del horario con el equipo. Esta posibilidad ofrece un marco para integrar la conciliación en la actividad cotidiana: atender una necesidad personal requiere coordinar tareas, tiempos y compromisos con quienes comparten el trabajo. Desde la perspectiva de la corresponsabilidad, el valor de este enfoque está en facilitar que las medidas puedan ser utilizadas por quienes las necesitan, con independencia de su sexo o situación familiar.

El informe recoge también una presencia femenina similar en plantilla y dirección. Es un dato relevante sobre la composición de la compañía, aunque no permite concluir cómo se distribuyen las responsabilidades de cuidado. Para avanzar en esa valoración sería necesario conocer quién utiliza las medidas, con qué frecuencia y si encuentra dificultades para hacerlo. Esta información ayudaría a comprobar si hombres y mujeres disponen de las mismas posibilidades para conciliar y mantener su desarrollo profesional.



Escuchar para adaptarse

Los desayunos con el CEO reúnen a grupos de ocho a diez personas para conversar de manera directa sobre su experiencia en la compañía. El formato reducido abre un espacio para explicar necesidades y trasladar cuestiones concretas sobre la organización del trabajo. Estas conversaciones pueden aportar matices que una encuesta no siempre recoge: cómo se vive una medida, qué facilita su utilización y qué dificultades aparecen en el día a día.

CIGNA



¿Funciona?

La última encuesta de clima recogida en el informe alcanzó una participación del 98% de la plantilla. Este dato acredita una elevada participación, aunque el documento no detalla resultados específicos sobre satisfacción con la conciliación o utilización de sus medidas.

La compañía también sigue la antigüedad del personal y la participación en los servicios de bienestar. Estos indicadores ofrecen información complementaria, sin permitir atribuir por sí solos los resultados al modelo flexible.

Por qué es una buena práctica

El interés del caso está en conectar autonomía, coordinación y escucha. Las medidas se acompañan de decisiones sobre espacios, descanso y liderazgo que ayudan a integrarlas en el funcionamiento de la organización.

Una idea para copiar

Conversar periódicamente sobre cómo funciona la flexibilidad en cada equipo.

Escuchar las dificultades de utilización permite ajustar la organización antes de que una medida pierda utilidad.

INTERNET PARA TODOS

ORGANIZAR EL TRABAJO, DAR ESPACIO A LA VIDA

Quiénes son

Compañía peruana creada en 2019 para ampliar el acceso a Internet en las zonas rurales del país. Su actividad consiste en desarrollar la infraestructura necesaria para llevar conectividad a poblaciones que encuentran mayores dificultades de acceso. Desde su nacimiento, la empresa incorpora un modelo de trabajo basado en objetivos, autonomía y flexibilidad. La posibilidad de elegir desde dónde trabajar y organizar los horarios forma parte de su cultura.

El reto

Dar libertad para organizar el trabajo y mantener la coordinación necesaria para desarrollar los proyectos. El modelo plantea una cuestión que atraviesa muchas políticas de conciliación: cómo hacer compatible la autonomía personal con los compromisos del equipo. La respuesta combina elección del lugar de trabajo, flexibilidad horaria y acuerdos comunes que protegen determinados momentos de la jornada. El tiempo personal y familiar tiene así un espacio reconocido en la organización.

Su modelo de flexibilidad

Cada persona puede elegir entre trabajar desde casa o acudir a los espacios de coworking que la empresa pone a su disposición. El informe recoge la posibilidad de teletrabajar el 100 % del tiempo y disponer de alternativas de trabajo presencial próximas al domicilio.

La organización por objetivos permite ajustar los horarios. Aunque la plantilla suele trabajar en franjas similares, no existe la obligación de conectarse a una hora determinada. Este margen facilita atender necesidades cotidianas, como llevar a los hijos al colegio.

La autonomía se acompaña de equipamiento para trabajar desde casa y de medidas compartidas sobre el uso del tiempo. Entre ellas destaca el bloqueo de las agendas durante el almuerzo, que busca facilitar un espacio para la vida familiar.

Familias y personas

La iniciativa «Almuerzo en familia» convierte una intención en una decisión organizativa: reservar una franja común en las agendas. Su interés está en que el tiempo personal se contempla al planificar las reuniones y la actividad del conjunto de la plantilla.

El modelo ofrece también margen para atender necesidades individuales mediante la elección de horarios y lugares de trabajo. Ambas posibilidades pueden facilitar la organización cotidiana, aunque su utilidad depende de las circunstancias de cada persona y de la coordinación de sus tareas.

Corresponsabilidad e igualdad

La ampliación del permiso de paternidad reconoce el papel de los padres en los cuidados y ofrece tiempo adicional para asumirlos. Es una medida relevante dentro de un modelo que permite ajustar la jornada a necesidades personales y familiares. El informe no concreta el número de días adicionales ni aporta datos sobre su utilización. La cultura de igualdad se expresa también en la selección con currículos que ocultan datos susceptibles de introducir sesgos, en los programas para incorporar mujeres a ámbitos como la ingeniería y en las bandas salariales basadas en el nivel del puesto.

INTERNET PARA TODOS

Escuchar para adaptarse

La empresa combina canales digitales con conversaciones directas. Su red social interna permite que cualquier persona publique contenido y se comunique con el resto de la organización. Los encuentros informales y los desayunos con la dirección, en grupos de unas nueve o diez personas, abren espacios para trasladar opiniones y necesidades.

A ello se añaden reuniones individuales de seguimiento y encuestas con apartados para propuestas de mejora. La escucha incluye preguntar por qué una persona no utiliza un recurso o cómo valora una iniciativa, lo que puede ayudar a identificar dificultades de acceso o de utilidad.

La comunicación se refuerza con sesiones en mayo y octubre para explicar de nuevo los beneficios disponibles a toda la plantilla. Este recordatorio periódico permite que la información llegue también a quienes pueden necesitar una medida tiempo después de incorporarse a la empresa.





¿Funciona?

El informe recoge el uso de encuestas de satisfacción tras las iniciativas, encuestas de pulso, estudios de clima y mediciones de compromiso y recomendación de la empresa como lugar de trabajo.

Estas herramientas permiten recoger la experiencia de la plantilla. Sin embargo, la información presentada no permite atribuir resultados concretos de conciliación a cada medida ni conocer con qué frecuencia se utilizan. El interés del caso reside en las prácticas descritas y en la existencia de canales para revisarlas.

Por qué es una buena práctica

Internet para Todos combina decisiones individuales con acuerdos colectivos. Cada persona dispone de margen para organizar dónde y cuándo trabaja, mientras que la empresa establece pautas comunes para proteger el tiempo familiar y recordar la desconexión.

El caso muestra una forma concreta de llevar la conciliación a la planificación cotidiana. Reservar tiempo en las agendas, ofrecer alternativas de trabajo y explicar periódicamente las medidas ayuda a convertir la flexibilidad en una posibilidad reconocible dentro de la organización.

Una idea para copiar

Reservar una franja común sin reuniones para facilitar el tiempo personal. Acordar un periodo de la jornada que se respete al convocar reuniones permite que las personas puedan organizar su pausa y atender necesidades personales o familiares. Su duración y horario deben ajustarse a la actividad del equipo, y conviene revisar periódicamente si el acuerdo se está cumpliendo.

LABORATORIOS QUINTON

ENCONTRAR APOYO CUANDO LA VIDA TE CAMBIA

Quiénes son

Laboratorios Quinton es una empresa española de origen familiar del sector de las ciencias de la salud, con sede en Alicante y una plantilla de 75 personas, según el informe. Su propuesta de conciliación combina una organización habitual del tiempo de trabajo con respuestas adaptadas a las necesidades personales y familiares.

El reto

La conciliación cambia a lo largo de la vida. Acompañar a un hijo en sus primeros días de guardería, atender a una persona dependiente o afrontar una dificultad de salud exige soluciones diferentes. También varían las posibilidades de cada puesto: trabajar en un laboratorio o en producción no ofrece las mismas opciones de trabajo a distancia que otras funciones.

El reto consiste en atender esa diversidad sin perder la coordinación entre equipos y haciendo visibles las condiciones de acceso a cada medida.

Su modelo de flexibilidad

La jornada intensiva durante todo el año constituye la base del modelo. El horario habitual descrito es de 7:00 a 15:00, con excepciones para el equipo comercial y determinadas situaciones de viaje. Disponer regularmente de las tardes libres aporta previsibilidad para organizar los cuidados, las actividades personales y el descanso.

Sobre esa base se incorporan ajustes de entrada y salida, permisos y posibilidades de teletrabajo. Las adaptaciones se coordinan con el responsable y dependen de las funciones y de la viabilidad organizativa.

Familias y personas

El programa reconoce que las responsabilidades de cuidado no se limitan a la crianza. Incluye necesidades relacionadas con hijos, nietos, mayores y personas dependientes, además de situaciones personales que requieren reorganizar temporalmente el trabajo.

Esta perspectiva amplía el alcance de la conciliación. La pregunta que orienta las medidas es qué necesita la persona en ese momento y cómo puede coordinarse la respuesta con su actividad profesional.

La elección de vacaciones también ofrece margen de organización, mediante planificación con el responsable, aunque el catálogo establece excepciones para los equipos comercial y de marketing.

Corresponsabilidad e igualdad

Extender determinados permisos a los abuelos reconoce su participación en los cuidados. Considerar distintas configuraciones familiares y necesidades individuales permite, además, que la conciliación no se identifique exclusivamente con la maternidad o con tener hijos pequeños.

Son elementos relevantes para una cultura más inclusiva. No obstante, el informe no aporta datos de utilización por sexo que permitan valorar cómo se distribuyen los permisos y las adaptaciones entre mujeres y hombres.

LABORATORIOS QUINTON

Escuchar para adaptarse

La empresa describe una herramienta de participación anónima que recoge de forma continuada el estado de ánimo y consulta cuestiones como la confianza, el compañerismo y el compromiso. El objetivo es disponer de información frecuente para detectar necesidades y orientar decisiones.

Según la entrevista, los resultados se revisan mediante distintos niveles de intervención, con participación del área de Personas, Prevención y dirección. El catálogo incorpora también la comunicación de las medidas durante la bienvenida y formación sobre conciliación.

El interés de este planteamiento está en acompañar el catálogo con escucha y seguimiento, de modo que las medidas puedan revisarse cuando cambian las circunstancias.

¿Funciona?

La documentación describe un modelo formalizado y mecanismos de escucha continuada. La jornada intensiva anual destaca como una medida estructural que facilita planificar el tiempo personal.

La experiencia permite identificar prácticas concretas y una forma de gestionarlas, manteniendo abierta la evaluación de sus resultados.



¿Por qué es una buena práctica?

El interés del caso reside en combinar previsibilidad y capacidad de adaptación. Un horario habitual que libera las tardes se complementa con respuestas para acontecimientos cotidianos y cambios familiares. La atención a distintas etapas vitales y la escucha continuada ofrecen una referencia útil para organizaciones que quieren ampliar su modelo de conciliación. Su aplicación requiere explicar con claridad las condiciones de acceso y revisar las diferencias entre puestos.



UNA IDEA PARA COPIAR

Revisar las medidas de conciliación pensando en momentos de la vida: empezar la guardería, cuidar de un mayor o acompañar a un hijo que se marcha a estudiar.

Identificar esas situaciones ayuda a detectar necesidades que un catálogo general puede dejar fuera.

OPPLUS

ORGANIZAR EL TRABAJO TENIENDO EN CUENTA EL CALENDARIO FAMILIAR

Quiénes son

OPPLUS es una empresa de consultoría de procesos de negocio con sede en Málaga. Según el informe, cuenta con 2.549 personas en plantilla, con una edad media de 35 años, y concentra su actividad presencial en un único centro de trabajo.

Su modelo combina flexibilidad horaria, trabajo híbrido y medidas específicas para facilitar la conciliación durante los periodos de vacaciones escolares.

El reto

Las necesidades familiares no siguen siempre el mismo calendario que el trabajo. El verano, la Navidad y la Semana Santa pueden exigir una organización diferente, especialmente cuando hay menores a cargo.

En una organización de gran tamaño, responder a esas necesidades requiere coordinar la actividad de los departamentos, establecer reglas compartidas y facilitar que las personas conozcan con antelación sus posibilidades de organización.

Su modelo de flexibilidad

La empresa introdujo en 2019 un marco de flexibilidad de entrada y salida de dos horas. El horario de referencia es de 9:00 a 18:00, aunque algunos equipos parten de una jornada de 8:00 a 17:00, con el mismo margen de flexibilidad y una hora para comer.



Tras la experiencia de trabajo a distancia durante la pandemia, OPPLUS mantuvo un modelo híbrido. El acuerdo firmado en febrero de 2022 establece un 60 % de jornada presencial y un 40 % en remoto. Los días de teletrabajo se distribuyen mediante turnos rotativos dentro de cada departamento.

El modelo incorpora una adaptación adicional: durante el verano, la Navidad y la Semana Santa se permite trabajar íntegramente a distancia, con el objetivo declarado de facilitar la conciliación.

Familias y personas

La adaptación del teletrabajo a las vacaciones escolares reconoce una dificultad concreta: las familias pueden necesitar más flexibilidad precisamente cuando los centros educativos cierran.

Los campamentos de verano añaden una respuesta complementaria para quienes tienen hijos. Por su parte, la flexibilidad horaria y los días de asuntos propios ofrecen margen para atender necesidades personales que no se limitan a la crianza.

En el ámbito del bienestar, el informe recoge un servicio de telemedicina que se ha extendido a familiares. La posibilidad de acceder a atención a distancia puede facilitar la organización cotidiana y reducir desplazamientos, aunque la documentación no evalúa específicamente ese efecto sobre la conciliación.



Corresponsabilidad e igualdad

El informe presenta la flexibilidad y el teletrabajo como medidas generales de organización, sin describirlas como recursos exclusivos para las madres. Este planteamiento puede favorecer que los hombres también dispongan de herramientas para asumir responsabilidades de cuidado. Esta restrategia es una manera efectiva de establecer un marco de trabajo que incentive la corresponsabilidad.

Escuchar para adaptarse

El clima laboral forma parte de los tres pilares del plan estratégico presentado en 2024, junto con la productividad y la calidad. La evolución de la experiencia de las personas empleadas figura entre los indicadores destacados por la empresa.

El informe describe reuniones con responsables de equipo para recoger propuestas y una coordinación entre las áreas de Personas, Bienestar, Workplace y dirección.

¿Funciona?

Según el informe, 2.246 personas utilizan el modelo híbrido, una cifra que el documento sitúa en el 98 % de la plantilla estructural. Este porcentaje se refiere a ese colectivo y no al conjunto de las 2.549 personas indicadas en la descripción de la empresa.

El dato muestra una amplia implantación del teletrabajo entre la plantilla estructural. Sin embargo, no permite concluir por sí solo que haya mejorado la conciliación. Si hay que destacar la satisfacción que los empleados muestran ante las medidas implantadas y su impacto en la reducción de conflictos entre trabajo y responsabilidades personales y familiares.

Por qué es una buena práctica

El interés del caso está en adaptar la organización del trabajo a momentos previsibles del calendario familiar. El modelo híbrido habitual se amplía durante las vacaciones escolares y se complementa con días de asuntos propios y actividades para hijos de empleados.

La experiencia ofrece una referencia para empresas que necesitan coordinar plantillas numerosas: establecer un marco compartido y prever ajustes para los periodos en los que cambian las necesidades de conciliación.

ZUBI GROUP

CONCILIAR CON AUTONOMIA Y APOYO

Quiénes son

Zubi Group es un grupo empresarial dedicado a crear e invertir en empresas de triple impacto: económico, social y medioambiental. La sostenibilidad forma parte de su actividad y también orienta su manera de gestionar a las personas. Con oficinas en Madrid y Valencia, el modelo descrito en el dossier permite trabajar completamente en remoto o acudir presencialmente por elección personal.

El reto

.Las primeras mediciones realizadas en 2021 pusieron de manifiesto aspectos que era necesario mejorar. La respuesta fue desarrollar una estrategia de flexibilidad y bienestar que ofreciera más margen para compatibilizar el trabajo con la vida personal. El equipo de Personas asumió un papel central en ese proceso, con el compromiso de la dirección y la participación de los profesionales.

El reto consistía en convertir esa autonomía en una forma habitual de organizar el trabajo, acompañada de medidas concretas para quienes necesitaban tiempo, apoyo o una adaptación de su jornada.

Su modelo de flexibilidad

La confianza y la responsabilidad individual sostienen una gestión basada en objetivos. La asistencia a la oficina es voluntaria y la organización mantiene espacios presenciales a disposición de los equipos. Según el dossier, toda la plantilla percibe el complemento por teletrabajo, con independencia de la frecuencia con la que acude a las oficinas.

La flexibilidad incluye la posibilidad de solicitar una reducción de jornada por motivos personales más amplios que los supuestos legales, como cursar un máster. Para madres y padres se recoge, además, una reducción durante el primer año de vida de sus hijos sin disminución salarial. La autonomía se acompaña de pautas de desconexión que delimitan las comunicaciones fuera del horario de trabajo.

Familias y personas

El modelo reconoce que las necesidades de conciliación cambian a lo largo de la vida. La crianza cuenta con una medida específica de reducción de jornada sin pérdida salarial; el cuidado de familiares dependientes o con enfermedades graves incorpora apoyo económico; y la posibilidad de solicitar una jornada reducida también contempla proyectos personales, como continuar estudiando.

Esta combinación amplía el alcance de la conciliación. Las medidas permiten atender responsabilidades familiares y también necesidades de desarrollo o bienestar personal. El acompañamiento psicológico y el protocolo de duelo añaden apoyo ante situaciones que pueden afectar tanto a la vida cotidiana como al trabajo.

Corresponsabilidad e igualdad

La reducción de jornada durante el primer año de crianza se dirige a madres y padres. Junto a ella, el dossier recoge talleres de corresponsabilidad para promover un reparto más equilibrado de las tareas domésticas y de cuidado. La intervención de la empresa combina así facilidades organizativas con acciones de sensibilización.

La organización cuenta también con una comisión de diversidad, equidad e inclusión y recoge iniciativas de igualdad y convivencia intergeneracional. Estas actuaciones aportan un marco para abordar las distintas necesidades de las personas. El dossier no ofrece datos desglosados por sexo sobre el uso de las medidas o su relación con la promoción profesional.

Escuchar para adaptarse

La escucha se articula mediante encuestas anónimas semanales, conversaciones individuales con el equipo de Personas y espacios de participación. Cada semana se plantean diez preguntas que van rotando a lo largo del año y permiten observar la evolución de la satisfacción, el bienestar y la conciliación.

Las conversaciones individuales ofrecen un cauce para tratar preocupaciones relacionadas con los proyectos, el equipo o circunstancias personales. A su vez, un foro mensual reúne a profesionales de distintas áreas para compartir información e iniciativas. Las propuestas de la plantilla también se canalizan a través de grupos de trabajo internos.

ZUBI GROUP



Para que las medidas sean conocidas, la empresa combina una newsletter, comunicaciones breves sobre beneficios y novedades, recordatorios y un proceso de incorporación que explica las opciones de flexibilidad y conciliación. La comunicación se mantiene después de la bienvenida, facilitando que las personas recuerden los apoyos disponibles cuando los necesitan.

¿Funciona?

Los indicadores recogidos en el dossier de 2023 aportan información sobre la percepción de la plantilla. La valoración de los hábitos saludables pasó de 6,9 a 8,2 en dos años. Las acciones de promoción de una vida saludable y el cuidado de la salud mental recibieron, en ambos casos, una puntuación de 8,4 sobre 10. La promoción de la actividad física obtuvo un 8,3.

El documento también informa de una evolución del indicador de recomendación como lugar de trabajo desde valores negativos hasta +65. Estos resultados ofrecen señales favorables sobre la experiencia de los empleados, aunque no permiten atribuir la mejora a una medida concreta.

En el momento de la entrevista, solo una persona se había acogido a la reducción de jornada mencionada en el dossier. La empresa relacionaba ese uso limitado con las facilidades generales para organizarse. El dato, por sí solo, no permite determinar si la medida cubría todas las necesidades: conviene interpretarlo junto con la información obtenida mediante la escucha.

Por qué es una buena práctica

El interés de Zubi Group reside en la relación entre autonomía y acompañamiento. La gestión por objetivos y la elección del lugar de trabajo se complementan con apoyos para la crianza, los cuidados y la salud emocional.

Las encuestas y las conversaciones ofrecen vías para revisar cómo se vive ese modelo. Para otras organizaciones, el aprendizaje es vincular las opciones de flexibilidad con necesidades concretas y mantener canales para detectar cuándo deben adaptarse.



Fuente: dossier P3_SFS_ZubiGroup y entrevista recogida en él, con referencias temporales a 2023. El caso describe las prácticas documentadas en ese periodo.

EL RINCON DE PENSAR

¿QUÉ LUGAR OCUPA LA VIDA EN NUESTRA FORMA DE TRABAJAR?



MARISA CRUZADO
CEO DE CVA

Los casos anteriores muestran distintas formas de organizar la flexibilidad y facilitar la conciliación. Cada empresa parte de una realidad y encuentra sus propias respuestas. Leer estas experiencias también invita a mirar hacia dentro: ¿Qué necesidades estamos atendiendo? ¿Cuáles pasan inadvertidas? ¿Qué tendría que cambiar para que nuestras medidas llegaran a más personas? Antes de incorporar una nueva iniciativa, merece la pena detenerse en tres preguntas: para quién diseñamos la conciliación, qué ocurre cuando alguien la utiliza y qué margen ofrece nuestra organización del trabajo.

Conciliar ya no significa solo tener hijos

La conciliación no es una política para madres. Es una política para personas. La crianza ocupa un lugar importante en la conciliación, pero la vida que necesita hacerse compatible con el trabajo es mucho más amplia. Incluye cuidar a una persona mayor, acompañar a un familiar enfermo, atender situaciones de dependencia o discapacidad y afrontar las propias necesidades de salud. También comprende estudiar, formarse y disponer de tiempo para las necesidades personales.

Estas circunstancias pueden sucederse, coincidir o aparecer de forma inesperada. Una persona que hoy necesita ajustar su horario para completar una formación puede necesitar mañana acompañar a su padre a un tratamiento. Las necesidades cambian a lo largo de la vida; nuestras políticas deberían tener capacidad para acompañar esos cambios.

También cambia la forma en que se organizan las familias. En una familia monoparental, muchas responsabilidades recaen sobre una sola persona. Las familias numerosas o reconstituidas pueden afrontar necesidades de coordinación diferentes. Y las posibilidades de una pareja para repartirse los cuidados dependen, entre otras cosas, de los horarios, los desplazamientos y las condiciones laborales de ambos.

Reconocer esta diversidad exige escuchar antes de dar por hecho lo que alguien necesita. Dos personas con hijos de la misma edad pueden vivir situaciones muy distintas. Y quienes no tienen responsabilidades familiares también necesitan equilibrio entre su trabajo y su vida personal. Ampliar la mirada supone reconocer que todas las personas tienen una vida que merece espacio. Las respuestas podrán ser diferentes según las circunstancias, pero el criterio para acceder a ellas debe ser comprensible y justo.



Conciliar no puede significar renunciar

Una medida de conciliación adquiere valor cuando las personas pueden utilizarla con tranquilidad. Su existencia formal es un primer paso; la cultura empresarial determina qué ocurre después. Conviene preguntarse qué sucede cuando alguien solicita un permiso, adapta su jornada o utiliza la flexibilidad disponible. ¿Se organiza el trabajo para hacerlo posible? ¿Se interpreta como una necesidad legítima? ¿Influye, de manera explícita o implícita, en las oportunidades de desarrollo?.

La corresponsabilidad invita a mirar tanto el reparto de los cuidados como las condiciones que permiten asumirlos.

EL RINCON DE PENSAR

La empresa puede contribuir creando un entorno en el que hombres y mujeres encuentren el mismo respaldo para utilizar las medidas, y en el que cuidar no se asocie con una menor implicación profesional.

El liderazgo tiene aquí una responsabilidad concreta. Las decisiones sobre reuniones, cargas de trabajo, disponibilidad y promoción transmiten qué comportamientos se valoran. Si se reconoce especialmente a quien permanece más tiempo o está siempre localizable, la flexibilidad puede resultar difícil de utilizar, aunque figure en la política interna.

Por eso, además de conocer cuántas personas acceden a una medida, interesa observar quiénes la utilizan, quiénes no y por qué. Las diferencias pueden abrir preguntas sobre las necesidades de la plantilla, la organización de los equipos o las expectativas que pesan sobre cada persona.

La corresponsabilidad requiere que el trabajo se organice para hacer posible el cuidado y que utilizar una medida no cierre oportunidades profesionales.

Flexibilidad: mucho más que teletrabajar

El teletrabajo es una de las herramientas disponibles, pero hay muchas otras formas de ofrecer margen a las personas. Esta mirada resulta especialmente útil en actividades que requieren presencia física: también en ellas merece la pena explorar qué aspectos del trabajo pueden organizarse de otra manera. Podemos recorrer ese margen a través de cuatro preguntas.

- Flexibilidad temporal: ¿Cuándo trabajamos?. Horarios de entrada y salida, jornada intensiva, bolsas de horas, semana comprimida o planificación de vacaciones. Estas opciones permiten revisar cómo se distribuye el tiempo de trabajo. Su utilidad depende también de la previsibilidad: conocer los horarios con antelación ayuda a organizar la vida. ¿Qué margen real tienen las personas para ajustar sus tiempos? ¿Cuánto podrían planificar mejor si conocieran antes sus jornadas?

- Flexibilidad espacial: ¿Desde dónde trabajamos? Teletrabajo, modelos híbridos y opciones de movilidad o cambio de centro. Revisar el lugar de trabajo permite explorar alternativas compatibles con las tareas y las necesidades de cada equipo. ¿Qué actividades requieren presencia y cuáles admiten otras ubicaciones? ¿Podemos reducir desplazamientos mediante una mejor coordinación?

- Flexibilidad organizativa: ¿Cómo trabajamos? Autonomía, objetivos claros, planificación de tareas y organización de reuniones. La flexibilidad también se construye en las decisiones cotidianas: cuándo convocamos, cómo repartimos las cargas y qué capacidad damos a cada persona para organizar su actividad. ¿Evaluamos la aportación o la disponibilidad permanente? ¿Nuestras reuniones y plazos permiten utilizar la flexibilidad que ofrecemos?

- Flexibilidad vital: ¿cómo acompañamos los cambios de la vida? Permisos, ajustes temporales y acompañamiento ante cuidados, enfermedad o situaciones excepcionales. Tener criterios claros facilita responder con sensibilidad y coherencia. ¿La persona sabe a quién acudir y qué respuesta puede esperar?.



Las cuatro perspectivas se relacionan. Trabajar desde casa puede aportar poco margen si las reuniones ocupan toda la jornada. Un horario flexible resulta difícil de aprovechar cuando las tareas llegan siempre a última hora. Un permiso necesita una organización del equipo que permita disfrutarlo. Después de conocer esta realidad, la reflexión puede empezar con una pregunta cercana:

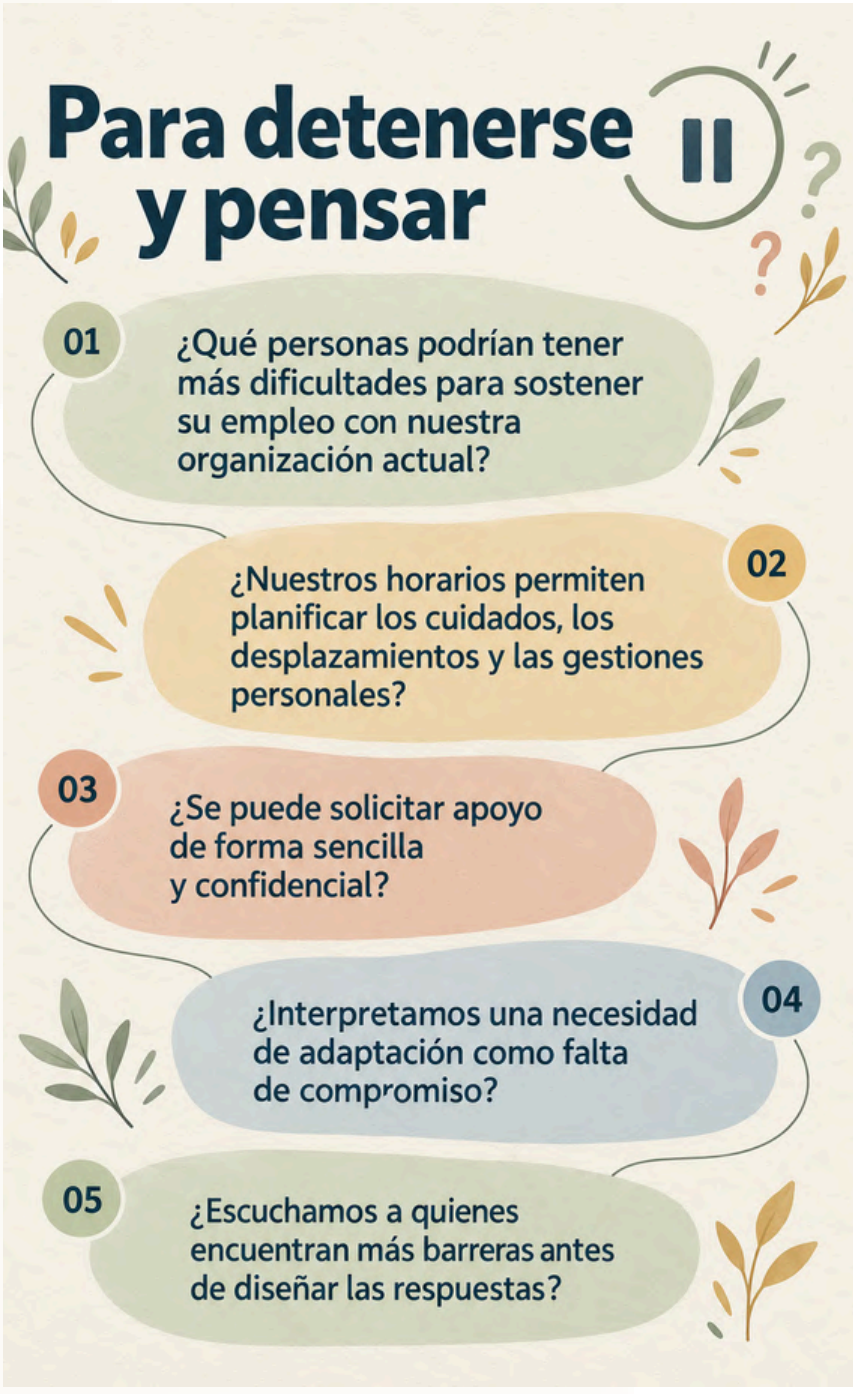
¿Qué decisión sobre nuestra forma de trabajar podríamos revisar para hacer más fácil la vida de las personas?

EL RINCON DE PENSAR

Conciliar también es poder incluir

La inclusión laboral necesita condiciones que permitan sostener el empleo. La falta de conciliación no afecta a todas las personas de la misma manera. Cuando se dispone de pocos recursos económicos, una red de apoyo limitada o escaso margen para resolver imprevistos, un cambio de turno o una reunión fuera de horario pueden tener consecuencias difíciles de asumir.

Esta reflexión resulta especialmente relevante para personas que afrontan barreras de acceso y permanencia en el empleo. Sus circunstancias son diversas: pertenecer a un colectivo no determina una necesidad concreta. La respuesta empieza por escuchar a cada persona y comprender qué obstáculos encuentra.



- **Personas con discapacidad.** Algunas personas pueden necesitar compatibilizar su actividad con tratamientos, rehabilitación, apoyos personales o desplazamientos condicionados por la accesibilidad. La rigidez de horarios, espacios y formas de trabajar puede añadir barreras a las que ya encuentran. La flexibilidad, junto con la accesibilidad y los ajustes adecuados, puede ampliar sus posibilidades de participar y desarrollarse profesionalmente.

- ***Víctimas de violencia de género.*** Dar espacio a la seguridad y a la recuperación. Reconstruir una vida puede exigir atender citas judiciales, recibir apoyo psicológico, cambiar de domicilio o reorganizar los cuidados. En estas circunstancias, disponer de tiempo y de un cauce confidencial para solicitar ayuda adquiere especial importancia. La empresa debe cuidar cómo escucha y acompaña, evitando que la persona tenga que exponer reiteradamente su experiencia para explicar lo que necesita.

- **Personas que han estado en prisión.** La reincorporación laboral puede coincidir con procesos de reconstrucción de vínculos, búsqueda de vivienda, formación o compromisos de seguimiento. Una organización que permita planificar y atender estas necesidades puede contribuir a sostener el empleo. Conviene evitar que una trayectoria pasada se convierta en una presunción permanente de falta de compromiso o confianza.

- **Población inmigrante.** Algunas personas afrontan trámites administrativos, aprendizaje del idioma, reconocimiento de estudios o responsabilidades familiares a distancia. Cuando la red de apoyo local es reducida, los cuidados o una urgencia pueden resultar especialmente complejos. La previsibilidad de los horarios y procedimientos claros y accesibles facilitan la organización cotidiana.

¿Nuestra forma de trabajar permite permanecer y progresar también a quienes tienen menos margen para adaptarse a ella?

La vida cambia.
La flexibilidad también debería hacerlo.

Un recorrido por las necesidades de las personas y los apoyos que puede ofrecer la empresa.



1 Empiezo a trabajar

Acogida, formación acompañada, tutoría y horarios previsibles para ganar autonomía.



2 Me independizo

Flexibilidad horaria, trabajo de proximidad y apoyo económico puntual para organizar la propia vida.



3 Formo pareja

Ajustes de jornada y permisos familiares que reconozcan las distintas formas de convivencia.



4 Tengo hijos

Permisos mejorados, adadaptación de jornada y apoyo a la reincorporación para madres y padres.



5 Cuido hijos

Turnos previsibles, permisos de acompañamiento y ajustes en vacaciones escolares y ante imprevistos.



6 Me formo

Formación en horario laboral, apoyo a los estudios y adaptación de jornada para seguir aprendiendo.



7 Cuido mayores

Acompañamiento médico, permisos ampliados, orientación y apoyos ante situaciones de dependencia.



8 Afronto una enfermedad

Adaptación de tareas, horarios o puesto, apoyo emocional y acompañamiento a la reincorporación.



9 Me acerco a la jubilación

Adaptación de tareas, transmisión de experiencia y oportunidades para seguir aprendiendo.



Cada persona sigue su propio camino.

Las etapas pueden coincidir y no todas tienen que estar presentes.

FLEXIBILIDAD Y DIVERSIDAD FAMILIAR

PORQUE NO TODAS LAS FAMILIAS SON IGUALES

Una política aparentemente igual para todos puede no ser equitativa para todos. Las personas organizan su vida familiar de formas distintas. Viven solas o en pareja, tienen hijos o no los tienen, comparten cuidados entre varios hogares o atienden a familiares que viven lejos. Estas circunstancias influyen en el tiempo, los recursos y los apoyos de los que disponen para compatibilizar su vida con el trabajo.

Ofrecer las mismas medidas a toda la plantilla es un punto de partida, pero su utilidad puede ser diferente. Un horario flexible no resuelve por sí solo una necesidad de cuidado si el margen disponible resulta insuficiente. Un permiso puede ser difícil de utilizar si no se organiza la cobertura del puesto. Y un servicio de apoyo familiar puede dejar fuera a personas cuyos vínculos o responsabilidades no se han tenido en cuenta al diseñarlo.

La equidad exige prestar atención a esas diferencias. Consiste en establecer criterios claros y ofrecer respuestas proporcionadas a las necesidades, con posibilidades de acceso para toda la plantilla. El tipo de familia aporta contexto, pero no permite deducir por sí solo qué necesita cada persona.

01

Familias monoparentales



Cuando una sola persona asume la responsabilidad cotidiana de los hijos, puede disponer de menos margen para resolver un cambio de turno o una urgencia. La previsibilidad de los horarios, la posibilidad de acordar ajustes y los apoyos ante imprevistos adquieren especial relevancia.

Conviene conocer qué red de apoyo existe, sin dar por hecho que otro progenitor, los abuelos u otros familiares pueden hacerse cargo. Una solución que depende de esa disponibilidad puede resultar inaccesible.

02

Familias numerosas



La convivencia con varios hijos puede reunir necesidades de cuidado, escolares y económicas diferentes. Las edades, los horarios y los desplazamientos influyen en la organización familiar. Los permisos de acompañamiento, la planificación de vacaciones y las ayudas deben considerar cómo funcionan cuando hay varios menores a cargo.

También conviene revisar si los límites de los servicios permiten atender esas necesidades. El número de hijos aporta información, pero no describe por completo la situación de cada hogar.

FLEXIBILIDAD Y DIVERSIDAD FAMILIAR

03 Familias reconstituidas



Los cuidados pueden organizarse entre varios hogares, con calendarios de convivencia y responsabilidades compartidas. La planificación del trabajo debe poder considerar esa realidad. Revisar cómo se define a las personas beneficiarias de los apoyos internos ayuda a detectar vínculos de cuidado que podrían quedar fuera.

Los ajustes de horario y la organización de permisos deben ofrecer respuestas claras, respetando las condiciones de cada medida y evitando que la persona tenga que explicar repetidamente su historia familiar.

04 Familias cuidadoras



Cuidar no se limita a tener hijos. Puede implicar atender a una pareja, a padres y madres, a hermanos o a otras personas cercanas. Algunas responsabilidades son continuadas; otras aparecen de forma repentina.
Los permisos, la orientación y las adaptaciones temporales deben permitir responder a ambas situaciones.

Conviene preguntar qué necesita la persona y cómo puede coordinarse el apoyo, sin asumir que las mujeres cuidan más o que quien no tiene hijos dispone siempre de tiempo.

05 Familias de personas con capacidades diferentes



La discapacidad puede afectar a la propia persona trabajadora o a un miembro de su familia. Las necesidades son diversas y pueden incluir acompañamiento, tratamientos, gestiones o coordinación con servicios educativos y de apoyo. El acceso a las medidas debe ser sencillo y accesible.

Los ajustes requieren escuchar a la persona, reconocer su autonomía y revisar qué condiciones facilitan su participación laboral. La discapacidad, por sí sola, no permite presuponer un determinado grado de dependencia ni una misma necesidad de cuidado.

06 Distintos modelos familiares



Las políticas de conciliación deben reconocer las distintas formas de pareja, convivencia y crianza, incluidas las familias homoparentales y los hogares con varias generaciones.
El lenguaje de las comunicaciones, los formularios y los criterios de acceso puede facilitar ese reconocimiento o transmitir que solo se ha pensado en un modelo.

Revisarlos permite detectar exclusiones y evitar presunciones sobre quién cuida o quién puede utilizar una medida.
La diversidad familiar debe estar presente en el funcionamiento cotidiano de las políticas.

FLEXIBILIDAD Y DIVERSIDAD FAMILIAR

07

Familias transnacionales



Tener familiares en otro país puede implicar cuidar a distancia, coordinar gestiones en distintos husos horarios o necesitar desplazamientos más largos ante una enfermedad. La distancia no elimina la responsabilidad familiar, aunque la haga menos visible en el trabajo.

El margen para planificar permisos y vacaciones y los ajustes temporales de horario pueden facilitar esa organización. Conviene valorar las circunstancias concretas, sin deducirlas de la nacionalidad ni suponer que todos los vínculos importantes se encuentran cerca.

08

Personas sin hijos



No tener hijos no significa carecer de familia, de responsabilidades o de necesidades de conciliación. Puede haber cuidados a mayores, problemas de salud, estudios y proyectos personales, También existe el derecho a disponer de tiempo propio y a descansar.

Las medidas generales de equilibrio deben resultar útiles para estas personas. La organización de turnos y coberturas debe evitar que se les atribuya de forma habitual la disponibilidad que otros compañeros no tienen.

Escuchar antes de dar por hecho

La respuesta empieza por conocer las necesidades reales. Es útil revisar quién solicita las medidas, quién puede utilizarlas y qué barreras aparecen. También hay que escuchar a quienes no las piden: puede que no las necesiten, pero también que no se sientan incluidos o anticipen una respuesta negativa. Esa escucha debe preservar la confidencialidad y limitar la información personal a la necesaria para gestionar el apoyo.

Una política equitativa combina medidas comunes con capacidad de adaptación. Explica los criterios, coordina las soluciones con los equipos y revisa sus resultados. Así se evitan decisiones arbitrarias y se facilita que cada persona encuentre una respuesta adecuada. La diversidad de las familias se incorpora a la gestión cuando cambia la forma de organizar el trabajo y de ofrecer los apoyos.

Una política aparentemente igual para todos puede no ser equitativa para todos. La Flexibilidad es el marco necesario para adaptar la organización del trabajo a estas y otras muchas elecciones vitales.

EMPRESA FLEXIBLE

AUTODIAGNÓSTICO

¿En qué nivel estás?

Marca solo lo que puedas respaldar con una práctica, un documento o un dato.
Si se cumple en parte, déjalo pendiente.

1 Tenemos medidas

- ☐ Ofrecemos opciones para conciliar.
- ☐ También hay alternativas para los puestos presenciales.
- ☐ Sabemos cómo solicitarlas y quién responde.

2 Tenemos políticas

- ☐ Las condiciones de acceso están claras.
- ☐ Comunicamos las medidas a toda la plantilla.
- ☐ Aplicamos criterios coherentes entre equipos.

3 Escuchamos

- ☐ Consultamos necesidades sin darlas por supuestas.
- ☐ Escuchamos también a quienes no utilizan las medidas.
- ☐ Revisamos las respuestas cuando cambian las circunstancias.

4 Medimos

- ☐ Registramos solicitudes, uso y dificultades de acceso.
- ☐ Valoramos resultados y diferencias entre colectivos.
- ☐ Utilizamos esa información para introducir mejoras.

5 Es cultura

- ☐ Quienes dirigen los equipos facilitan la conciliación.
- ☐ Conciliar es compatible con formación y promoción.
- ☐ Revisamos cargas, reuniones y horarios para hacerlo posible.

TU PUNTO DE PARTIDA

Tu nivel consolidado es el último con todas las casillas de ese nivel y de los anteriores marcadas. El primer bloque incompleto señala dónde empezar.

TU PRÓXIMO PASO EN 90 DÍAS

Qué vamos a mejorar: _____

Quién lo impulsa: _____

Cómo comprobaremos el avance: _____

DEL DIAGNÓSTICO A LA CANDIDATURA

Presentarse a los Premios Empresa Flexible o Madrid Empresa Flexible también es una oportunidad para revisar cómo trabajamos. Su cuestionario ayuda a ordenar las medidas y analizar la situación de la organización. Consulta la convocatoria correspondiente y prepara tu candidatura.

Herramienta orientativa de reflexión.

EPILOGO

LA VIDA NO EMPIEZA CUANDO ACABA LA JORNADA

Durante décadas hemos intentado encajar la vida en el trabajo. Hemos organizado los cuidados alrededor de los horarios, buscado a alguien que llegara donde nosotros no podíamos y aplazado proyectos personales hasta encontrar un momento disponible. En muchas ocasiones, la posibilidad de seguir trabajando ha dependido de tener cerca a otra persona que pudiera hacerse cargo de todo lo demás.

La empresa flexible invita a revisar ese planteamiento. Organiza el trabajo de manera que las personas puedan desarrollar también su vida personal, familiar y social. Reconoce que esa vida existe durante toda la jornada y que lo que sucede en ella influye en nuestra capacidad para trabajar, aprender y asumir responsabilidades.

También importa cómo se vive la conciliación dentro de los equipos. La reacción de quien recibe una solicitud, la planificación de una ausencia y el acceso posterior a una oportunidad de desarrollo transmiten qué lugar ocupa realmente el equilibrio personal en la organización. La confianza en las medidas se construye con esas decisiones cotidianas.

Las experiencias recogidas en esta guía muestran distintas formas de hacerlo. Hay medidas que ofrecen tiempo, otras que permiten anticiparse y otras que proporcionan apoyo cuando las circunstancias se complican. Su valor se aprecia cuando una persona puede atender una necesidad sin sentirse obligada a elegir entre su empleo y una parte importante de su vida.

Las empresas tienen un papel importante, compartido con las administraciones y con los servicios que sostienen los cuidados. Cada una puede avanzar desde su realidad. La experiencia de los premios permite compartir aprendizajes y muestra el interés de seguir preguntando, midiendo y revisando. Las necesidades cambian y las respuestas deben poder evolucionar con ellas.

¿Y cuál es el beneficio para la empresa? Cuando las medidas responden a necesidades reales y se acompañan de una buena organización, pueden favorecer la productividad, reforzar el compromiso —el engagement— y mejorar la capacidad para atraer y conservar talento. Una menor rotación evita costes de selección y adaptación, preserva conocimiento y aporta continuidad a los equipos. La confianza que genera encontrar apoyo en la organización puede fortalecer la relación de las personas con su trabajo y su disposición a seguir formando parte del proyecto.

Estos beneficios deben formar parte de la conversación sobre competitividad y comprobarse en cada organización. La evolución de la productividad, la rotación no deseada, el absentismo, el clima laboral y la calidad del servicio permite analizar si las medidas están contribuyendo a trabajar mejor. Su seguimiento debe considerar las diferencias entre puestos y equipos, porque los resultados dependen también de cómo se planifican las cargas y se ejerce el liderazgo. Cuidar el equilibrio entre trabajo y vida personal puede convertirse así en una inversión en la capacidad de la empresa para sostener sus resultados y afrontar los cambios.

Esta guía quiere contribuir a esa conversación. Ojalá ayude a reconocer una necesidad que había pasado inadvertida, a revisar una decisión o a abrir una posibilidad de mejora. Ahí empieza su utilidad: en lo que cada organización haga después de leerla.

La vida no empieza cuando termina la jornada. Está presente mientras trabajamos. Superado ya una cuarta parte de este convulso siglo XXI, tenerlo en cuenta es una responsabilidad que debe formar parte de la manera de organizar el trabajo.

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030



PREMIO EMPRESA FLEXIBLE

Campaña hacia el equilibrio de la vida profesional y personal

Organizado por:

www.cvalora.com