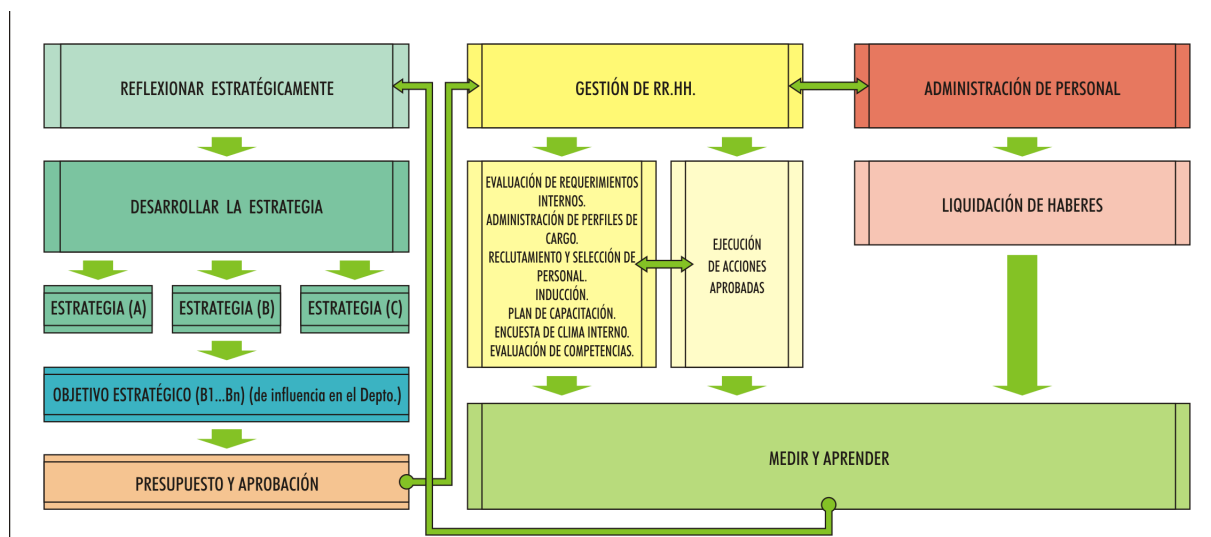


3. DESARROLLO DE PERSONAS



La planificación y mejora de los recursos humanos son preocupación permanente de RAFAP, donde los colaboradores aportan valor fundamental para el logro del éxito sostenido.

- 5 Es por eso que cuenta con una División destinada a la gestión de las personas, cuyo objetivo es buscar la forma de generar y mejorar planes para su desarrollo y el de sus carreras profesionales, de forma de que logren su máximo potencial y sentimientos de satisfacción y felicidad que se vea reflejada en su tarea diaria.

3 a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización.

- 10 La planificación de los recursos humanos necesarios surge del PPE, referido en el Criterio 2, desde que se reúne la AD para definir los lineamientos principales. Estos se transmiten en cascada, permitiendo a los colaboradores exponer sus ideas y de esa manera surgen los objetivos consensuados para llevar a cabo la estrategia fijada.

- 15 En cuanto a la selección de nuevas personas para la organización, la primera fuente de reclutamiento es el personal interno a quienes se promueve a puestos superiores, en la medida que exista el perfil requerido para el cargo, considerándose además su desempeño anterior. En los perfiles de cargo se detallan las responsabilidades de cada puesto y las tareas asignadas.

Las oportunidades de mejora se detectan a partir de la información recogida en las entrevistas de Gestión de Expectativas, en las encuestas de Clima Organizacional (ver resultados en Criterio 7) y a través de la política de “puertas abiertas” que permite que cualquier colaborador exprese sus inquietudes ante cualquier nivel jerárquico.

- 20 En forma anual se realiza una entrevista de Gestión de Expectativas, que permite la apreciación del estado de conformidad de las personas.

Respecto a la diversidad, RAFAP apunta a todas las personas, con igualdad de posibilidades, distinguiendo solamente por capacidad.

En lo que hace a género, queda evidenciado por el porcentaje de gerencias, jefaturas y mandos medios ocupados por personas de ambos sexos.

- 25 En todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, se otorga igualdad de oportunidades a todas las personas, independientemente de sus condiciones físicas, raza, religión o género.

- 30 En cuanto a los colectivos menos favorecidos, se reciben anualmente integrantes de la Fundación Forge, (destinada a favorecer la inserción laboral de jóvenes que pertenecen a familias de bajos recursos) a los que se les da la oportunidad de conocer la empresa y se les brinda talleres de orientación laboral para favorecer la búsqueda de empleo, confección del currículum vitae, entre otros.

Se dispone además, de distintos programas de apoyo tales como:

- 35 • Programa primera experiencia laboral: mediante un convenio de pasantías remuneradas entre RAFAP y CEPT-UTU, dieciocho jóvenes del interior del país realizan durante nueve meses su experiencia en las agencias departamentales de RAFAP. El objetivo principal es lograr que los jóvenes se inicien con una experiencia laboral positiva y brindarles herramientas para su futuro.

• Programa Trabajo y Estudio: desde hace cuatro años se lleva adelante este programa en el que ingresan a la empresa jóvenes estudiantes de nivel terciario, en una modalidad de cuatro horas diarias para desempeñarse en diferentes áreas de la Administradora. Esta experiencia ya involucra a un total de 45 jóvenes.

- 40 Este tipo de políticas parten de una cultura organizacional que promueve el desarrollo de sus colaboradores, permitiéndoles compatibilizar su formación académica con un trabajo de carga horaria reducida.

• Programa Creciendo Juntos: se trata de una práctica tutelada de aprendizaje laboral, dirigido a familiares de colaboradores de RAFAP para que realicen su primera experiencia de trabajo.

Otro de los aspectos sobre el cual se hace énfasis son las condiciones de trabajo. Las oficinas disponen de toda la infraestructura necesaria acorde al tipo de trabajo que se realiza, teniendo en cuenta condiciones ergonómicas. Asimismo, todas las oficinas cuentan con equipos de aire acondicionado.

Se tiene especial cuidado en la selección del mobiliario, en el que se incluyen sillas graduables y de respaldo alto, pantallas LCD, entre otros. Todos los colaboradores tienen acceso libre a Internet, en apuesta a la autogestión y al autocontrol. En la misma línea, no existe reloj de control de horarios y el tiempo de almuerzo es flexible. Para tales fines se cuenta con un comedor dotado de heladera, microondas, dispensadores de agua, televisor con conexión por cable, máquina de hielo y el equipamiento correspondiente a mesas, sillas y piletas con agua fría y caliente.

Todos los pisos cuentan con área con dispensador con agua fría y caliente, jarra eléctrica, café y carteleras virtuales (pantallas) con información relevante para los colaboradores.

También existe una amplia sala de capacitación con aire acondicionado, conexiones a Internet, pizarras y equipamiento de sonido y proyección.

La empresa otorga a todos los colaboradores dos uniformes (invierno y verano) cada dos años.

Existen planes enfocados a la mejora de la seguridad y la salud del personal, así como también su satisfacción y motivación para el trabajo, tales como:

- *DoctoRAFAP*: comprende las acciones orientadas al cuidado de la salud, dentro de las que se destacan: la renovación de carné de salud a todos los colaboradores, en Casa Central y a total cargo de la empresa; instancias semanales de gimnasia laboral y masajes de relax en los puestos de trabajo; la acción Lunes saludables, que consiste en la distribución semanal de frutas de estación; programa Stop Gripe de Sanofi Pasteur con vacunación antigripal para todos los colaboradores, en Casa Central y a total cargo de la empresa; campaña de salud bucal con charlas informativas de profesionales de Colgate y distribución de folletería y packs con elementos para la higiene bucal; campaña de prevención de HPV, con charlas informativas a cargo de profesionales del Laboratorio Cibeles, entrega de folletería y la posibilidad de vacunación a colaboradores y familiares con costos reducidos. Se ha trabajado en el Programa Fumador Cero, con participación de los colaboradores que deseaban dejar de fumar. Se adquirió un cardiodesfibrilador y se brindó capacitación en su uso y en resucitación cardiopulmonar. Se firmó un convenio con una emergencia móvil para beneficio de los colaboradores y sus familias.
- *TiempoRAFAP*: comprende las acciones desarrolladas para el fortalecimiento del vínculo y la integración de los colaboradores. RAFAP Familia es una actividad externa que reúne a familiares y allegados, en la que se comparten almuerzo, juegos, entretenimiento y premios para grandes y chicos, esta actividad es organizada por colaboradores de diferentes áreas; actividad del día del niño para los hijos de los colaboradores, donde se comparte una merienda, espectáculos y regalos; Cumpleaños participativos, que permite a quienes cumplen cada mes proponer una temática y organizar la celebración mensual de los cumpleaños; entradas al cine o teatro para compartir con la familia en vacaciones de julio; packs por nacimiento con productos diversos para el cuidado del bebé, que se envía a los colaboradores cuando nacen sus hijos; fiesta de fin de año de la empresa, organizada en conjunto por colaboradores de diferentes áreas. Otras acciones consisten en reconocimientos por ocasiones especiales: día del cumpleaños; reconocimiento por finalización de carrera de grado y por permanecer diez años en la empresa. También se incluyen en el programa la firma de convenios para el acceso de los colaboradores a servicios, productos y entretenimiento con descuentos y beneficios. Se realizan actividades deportivas, fútbol, hándbol, básquetbol y vóleibol, organizadas por la empresa a partir de una comisión de deporte. Asimismo, se realizan *after office*, a cargo de la empresa donde se invita a todos los colaboradores a una actividad recreativa luego de la jornada laboral.
- Política de Retiro: RAFAP ofrece a sus colaboradores un sistema de retiro planificado. La finalidad es incentivar el retraso de su retiro hasta los 65 años y así acumular un mayor fondo y percibir una mejor jubilación. Se propicia la continuidad del vínculo informal con la empresa a través de actividades sociales y recreativas. Los colaboradores reciben un premio retiro a los 65 años de acuerdo con su antigüedad.

Asimismo, RAFAP ofrece la posibilidad de realizar el carné de salud obligatorio para todos los colaboradores, contratando a su costo un servicio que se lleva a cabo en las oficinas de la empresa. Este beneficio se extiende además, a los trabajadores de las empresas que prestan servicios de vigilancia, limpieza y mantenimiento de forma tercerizada. Esto se repite cada dos años, que es el tiempo de vigencia del carné.

Por otra parte, se han realizado cursos para el manejo del estrés, tratamiento de emergencias en primeros auxilios, explicaciones de profilaxis frente a casos de hepatitis A, y vacunaciones. También se han realizado cursos de capacitación para emergencias, dictados por la Dirección Nacional de Bomberos. En el marco de la Semana del Corazón se han llevado a cabo jornadas sobre Resucitación Cardio Pulmonar, El Stress y el Sistema Cardiovascular y Alimentación Sana.

La relación de RAFAP con el sindicato es sumamente fluida. El sindicato se creó en la empresa con la reinstalación de los Consejos de Salarios en 2005. Un alto porcentaje de los colaboradores tiene más de trece años en la empresa, lo que significa que han compartido con la AD la creación y el desarrollo de la organización siendo parte activa de lo que es hoy. Esta experiencia compartida ha generado y facilitado un clima de comunicación y relacionamiento a todos los niveles, lo cual ha colaborado a la aplicación de una política de "puertas abiertas" y a la práctica habitual de reuniones de jefes y gerentes con el personal. Estas políticas se

mantienen con el propio sindicato, que por intermedio de sus representantes tiene acceso a las jerarquías de la empresa para manifestar sus inquietudes. Se pondera que en todas las negociaciones existentes hasta el momento entre RAFAP y el sindicato ha primado el ánimo de colaboración entre las partes.

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

- 5 La detección de las necesidades de capacitación se lleva a cabo a nivel de toda la organización, con horizontes de mediano o largo plazo, al identificar los conocimientos y destrezas necesarios para el cumplimiento de la estrategia o de los objetivos; y a un nivel más particular, en cada cargo, con horizontes medianos o cortos.
- Las necesidades que se detectan a nivel de la empresa son identificadas y revisadas por el GG y el equipo gerencial como parte de cada PPE, al analizar las experiencias recogidas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del año anterior y al decidir la fijación de nuevos objetivos.
- 10 Los objetivos se dividen en empresa, grupales e individuales, alineados con los objetivos estratégicos.
- Para cada perfil de cargo está determinado un nivel requerido de competencias. Para aquellos casos que el colaborador no reúne el nivel de requerimiento de las competencias del perfil se diseña un plan de capacitación para adquirir el desarrollo necesario. En función de lo anterior se elabora el plan anual de formación.
- 15 La División Gestión de Personas cuenta con un detalle de categorías y posibles movimientos verticales de sus integrantes, como herramienta de uso orientativo.
- Dada la forma de estructura organizacional “achatada” se considera que no es conveniente enunciar un plan de carrera de forma pública, ya que puede generar frustraciones por la lentitud de su ejecución. Sin embargo, se cuenta con una formación en desarrollo de competencias por intermedio de URAFAP, que se describe más adelante. Esta formación se realiza en función de una matriz de cargo y competencias necesarias para ocuparlo.
- 20 Por ello, en los casos en que un colaborador cuenta con potencial de movilidad vertical, se va formando en función de dicha matriz y su posible nueva posición. También se cuenta con un plan de formación para mandos medios en competencias directivas, denominado “Programa de Líderes RAFAP”.
- Para quienes se integran a la organización por primera vez o en el caso de aquellos que pasan a desarrollarse en un nuevo cargo, la necesidad de capacitación es definida a partir de la comparación entre las competencias de la persona y las requeridas para el cargo. A su vez, a las personas que son nuevas en la empresa se les suma una inducción sobre el Sistema Previsional y RAFAP. Dentro de la Política de Gestión de Personas se indica que los colaboradores que ingresen a la empresa deben recibir un conjunto de documentación para su inducción, a saber:
- 25 Código de Ética, organigrama de la empresa, Mapa de procesos, perfil del cargo, Manual del Sistema Integrado de Gestión y Políticas de Gestión de Personas, Calidad y Seguridad de la Información. Esta documentación se hace disponible al nuevo colaborador en el momento de su ingreso, más allá de la inducción específica para el cargo o la capacitación necesaria, elementos que son de responsabilidad de la División en la que se va a desempeñar. Se lleva a cabo también una inducción general por parte de los Gerentes en conjunto, a mitad de año, para todos los ingresos del período.
- 30 Al existir un mecanismo de evaluación por competencias, aunado a los perfiles de los colaboradores y a las necesidades de cada proyecto surgido del PPE, la organización tiene la potestad de determinar cuándo alguno de sus integrantes está capacitado o es posible su capacitación para ocupar una nueva posición que se genere, o una nueva responsabilidad que sea necesaria. Luego de cada actividad de entrenamiento, se lleva a cabo una evaluación formal y su impacto, de acuerdo con un procedimiento establecido que permite determinar la conveniencia de cada acción.
- 35 La formación individual o por grupos surge de las necesidades generadas en el PPE y de las mencionadas anteriormente. El Plan de capacitación, a cargo de Gestión de Personas, asegura la correcta ejecución de esa formación, tanto por la especificación de la capacitación, como por la revisión de los resultados y la opinión del personal capacitado.
- 40 Adicionalmente, la encuesta de clima organizacional le da la posibilidad a cada colaborador de expresarse libremente de manera anónima, permitiendo relevar otras necesidades de capacitación.
- En 2008 el Departamento de Inversiones instauró un programa de capacitación que se mantiene desde esa fecha con charlas periódicas. Si bien está invitada toda la organización, el foco de la capacitación está puesto en las divisiones Servicio al Cliente y Ventas, a efectos de brindarles soporte sobre temas de inversiones. El programa
- 45 pasa revista a los nuevos productos que se tiene en cartera, detallando los principales movimientos verificados en el mercado, a los efectos de facilitar a los participantes del programa el entendimiento de los factores que afectan la rentabilidad y dotarlos de mayor conocimiento sobre las inversiones realizadas en el sector privado. El programa consta de por lo menos cinco charlas anuales y su éxito se ve reflejado a través de la evaluación realizada por los organizadores.
- 50 Desde 2009 la División Gestión de Personas desarrolla un proyecto educativo interno denominado URAFAP. Se establecieron las competencias críticas por familia de cargos, qué actividades de capacitación y facilitadores se incluirían. Anualmente se construye un plan específico de acuerdo a las necesidades detectadas en el PPE.
- A su vez, capacitadores internos han brindado diversos talleres acerca de la Ley 16.713 y sus decretos reglamentarios, trámites específicos, procedimientos y cálculos relacionados a las tareas de asesoramiento, afiliación y atención al cliente.
- 60

Área Temática	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total horas
Administración	1.643	540	287	63	238		112	12	127	3022
Atención al Cliente	157	254	209					354	72	1046
Calidad	42	63	158	15	24	72	314	709	1.770	3167
Ciencias Sociales						60	60			120
Comportamiento Organizacional	33	377	700	198	518	534	289	249	6	2904
Comunicación	89	380	154	174	246	521	610	520	175	2869
Contabilidad	51		36	26	25	16	65	3	12	234
Desarrollo de Proyectos			72	48			54		18	192
Dirección de Personal				20	440	12		144		616
Diseño		5	228					220		453
Docencia								10		10
Finanzas	33	83	128	680	678	702	449	587	168	3508
Idiomas	804	1.330	1.837	1.072	1.332					6375
IT	485	436	366	2	741	395	98	457	575	3555
Liderazgo	9				110		135	242	36	532
Management	192	974	340	622	336	160	149			2773
Marketing	407	419	301	499	35	131			290	2082
Negociación	36								8	44
Oficios / Mantenimiento		142					96			238
Planificación Estratégica		66	6						105	177
Producción		8								8
Recursos Humanos	37	252	27	16	16	39	310	360	80	1137
Relaciones Laborales	3				80	31	90	12		216
Seguridad Social		100	34	108	194	371	65	75	68	1015
Ventas			8	276		527	978	587		2376
Toma de Decisiones				64					56	120
Inversiones					10	6	52	72		140
Cursos sin definir	188	779	548	325	222	801	528	759	1.056	5206
	4209	6208	5439	4208	5245	4378	4454	5372	4622	44135

El desempeño del personal se evalúa todos los años a través de la entrevista de Gestión de Expectativas.

En lo relacionado con gestión de conocimiento, las metodologías instrumentadas en la empresa son tres:

- 5 Desde un punto de vista formal, la transmisión del conocimiento se da a través de IS-KEY. El sistema habilita a los colaboradores a visualizar la documentación, los procedimientos, las políticas y los instructivos que constituyen el modo de hacer en la organización y que incluyen la experiencia conjunta adquirida a lo largo de los años de trabajo. El sistema IS-KEY permite que cualquier usuario pueda ingresar comentarios de crítica a cualquiera de los documentos mencionados, que luego son leídos por su responsable y considerados en caso de corresponder una nueva versión.
- 10 La capacitación en cascada es una instancia en la que personas idóneas en diferentes temas o que reciben capacitación externa, transmiten conocimiento al resto de los colaboradores. Ejemplo de ello son las charlas dictadas por el Departamento de Inversiones; capacitación en transmisión de conocimientos de diferentes tecnologías; SIG; entre otras.
- 15 Existe un Centro de Documentación dependiente de la Secretaría de Directorio y Gerencia General, administrado por dos Licenciadas en Bibliotecología. Su finalidad es centralizar y homogeneizar la documentación generada por los departamentos de la organización, así como minimizar, garantizar y asegurar la integridad de los activos de información. El procesamiento de la información se realiza a través de un software de gestión documental, que a su vez permite a los usuarios el acceso a los contenidos de acuerdo con sus necesidades y según los niveles de acceso previamente definidos. Además de la documentación proveniente de los departamentos existen diversos recursos de información en formato físico y virtual, entre otros: libros, publicaciones periódicas y documentos multimedia. Por otra parte se organizan actividades de extensión, destacándose el Café Literario con motivo del Día de Libro. Su formato es de taller y se ve enriquecido por un invitado destacado en el ámbito cultural quien invita a la participación activa de los colaboradores asistentes al evento.
- 20 Los comportamientos innovadores y creativos se estimulan y apoyan, incentivando al personal a manifestar cualquier idea que pueda resultar una mejora para los procesos o las condiciones de trabajo. Otro ejemplo es el propiciar la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multijerárquicos, destinados al cumplimiento de objetivos acordados, tales como la emisión del estado de cuenta, el funcionamiento de diversas comisiones para definición de uniformes, realización de eventos como la fiesta de fin de año, actividades de integración de los colaboradores y sus familias, comunicación interna, festejos de cumpleaños, etc.
- 25 **3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.**
- 30 La organización utiliza diversas estrategias y mecanismos de comunicación, de acuerdo con las necesidades de cada departamento. Los gerentes de departamento utilizan reuniones con los responsables y encargados de división en forma semanal, quincenal, o cuando acontecimientos imprevistos así lo requieran. Esta modalidad les permite mantener un control global sobre todas las macro actividades, y al mismo tiempo, mantener a los colaboradores al tanto de las decisiones de sus superiores. Este mecanismo, junto con la política de "puertas abiertas", contribuye a una comunicación fluida en todos los sentidos, que además permite el movimiento horizontal de información facilitando la actividad.
- 35 Comunica RAFAP: gestión de los canales de comunicación interna, a cargo de un grupo interdisciplinario de comunicación interna. Mensualmente realiza acciones de promoción de la comunicación en la empresa, actividades de promoción de la cultura de RAFAP, capacitación y comunicación en general.
- 40

Comunidad RAFAP es una red social interna en la que se publica información de interés general y personal, recomendaciones para la mejora, novedades, gestionada por el grupo de comunicación interna y de uso de todos los colaboradores.

5 Dada la disponibilidad de los tableros de gestión para todos los colaboradores y la delegación por los gerentes, cada trabajador puede realizar las tareas que tiene encargadas y monitorear sus resultados, impactos, y la contribución que cada una de estas tareas tiene dentro de la operativa en su conjunto, independientemente del monitoreo que realiza el superior para detectar y apoyar en la corrección de posibles desvíos en el proceso.

10 Cuando la AD resuelve involucrar a la empresa en un nuevo tipo de acción (PNC o PIEG, RSE, Certificación ISO 9001, 27001, etc.), los nuevos conceptos son presentados en actividades grupales con estructura de conferencia y capacitación. En esas charlas los colaboradores tienen la oportunidad de recibir nuevos conceptos, de saber quiénes serán los responsables del mantenimiento de estas nuevas tareas o actividades y, por lo tanto, quiénes son los referentes responsables de contestar sus preguntas. También se realizan envíos generales por correo electrónico de información sobre nuevas actividades o hitos especiales, por parte de los gerentes involucrados.

15 Varios procesos críticos de RAFAP transcurren y son operados por equipos interáreas. Las personas deben trabajar en conjunto y controlar los procesos de manera grupal. Estos equipos desarrollan sus propias habilidades de trabajo, las modifican en algunos aspectos cuando se presenta un nuevo colaborador o responsable, y de esta manera las prácticas de trabajo se pulen y mejoran.

20 A fin de otorgar mayores competencias y capacidades al personal, se han realizado proyectos de polifuncionalidad en diferentes divisiones en el Departamento Administración y Finanzas y en el presente año se ha extendido a los miembros del equipo de Desarrollo y de Infraestructura y Soporte, de la División Tecnología.

3 d. Atención y Reconocimiento a las personas.

Desde 2005 rigen en el país los Consejos de Salarios, que establecen niveles mínimos por categorías. Adicionalmente, se pueden realizar aumentos por encima del ajuste indicado por los Consejos de Salarios, por mérito o cambio de categoría.

25 El reconocimiento de logros puede ser de carácter económico o de otra índole. Ejemplos de estos últimos son: comunicaciones frente a logros, obsequios frente a la obtención de un título de grado, reconocimiento por permanencia de diez y veinte años en la empresa o por egreso en oportunidad de jubilación de un colaborador.

30 En relación a los premios con carácter económico, a partir de 2006 el sistema se basa en cumplir con un mínimo de objetivos. Todos los colaboradores pueden percibir un bono anual de hasta 1,5 salarios líquidos. El grado de cumplimiento de los objetivos se evalúa para tres categorías: individuales, grupales y de empresa, cada grupo más integrador que el anterior. Por lo tanto, depende básicamente de los objetivos cumplidos por cada colaborador. A fin de brindar un marco de total transparencia y objetividad, el cumplimiento de los objetivos es revisado anualmente por la auditoría interna independiente con la que cuenta la empresa.

35 La Gerencia de Gestión tiene como objetivo aumentar el involucramiento y sentido de pertenencia a la empresa por parte de sus colaboradores. En esta línea, se desarrollan actividades de integración tanto externas como internas. Se realizan instancias relacionadas con voluntariado, como TECHO, para las que se efectúa una campaña interna de voluntariado a la que se agrega la posibilidad de participación de familiares o amigos de los colaboradores. A nivel interno, se celebran en forma mensual los cumpleaños de los colaboradores y se entregan obsequios en nombre de RAFAP en días especiales como el nacimiento de un hijo.

40 Como otra actividad social, desde 2008 se realiza la acción RAFAP Familia, instancia en la que se busca acercar a la familia de los colaboradores a la empresa. Asimismo, se celebra el Día del niño con los hijos menores de los colaboradores, se los invita a la empresa, recorren las oficinas, comparten una merienda, reciben regalos y participan de juegos y espectáculos. Con el objetivo de aumentar la camaradería en la organización, los gerentes se reúnen con sus colaboradores para almorzar o cenar fuera del ambiente de trabajo.

45 Con el fin de lograr mayores beneficios para los integrantes de la organización, se negocian y concretan acuerdos con comercios de diferentes rubros para obtener descuentos, como vestimenta y calzado, electrodomésticos, supermercados, acompañantes de enfermos, universidades, y clubes deportivos, entre otros.

Los colaboradores disponen de días libres por encima de los requisitos legales para estudio y exámenes.

50 En días de paro o huelga de transporte público, la empresa se ocupa de proporcionarles transporte seguro al principio y al final de la jornada laboral a todos los colaboradores que lo necesiten.

Para facilitar la conciliación de vida familiar y laboral, en 2014 se inauguró una sala de lactancia, con la infraestructura necesaria (sillón, lavatorio, heladera), para las colaboradoras en período de amamantamiento.

55 RAFAP cuenta con un sistema de salida temprana los días viernes, orientado al logro de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La empresa otorga a sus colaboradores tiempo para atender sus responsabilidades familiares y personales, de modo que cada colaborador que trabaje horario completo (ocho horas treinta minutos por día) podrá retirarse de la empresa cuatro horas antes de su horario habitual de salida, dos viernes al mes.

Los factores de riesgo están identificados y neutralizados a través de la gestión integral del riesgo. Se contratan servicios de Técnicos Prevencionistas para garantizar la seguridad del ambiente.