



Gobierno  
de España

Ministerio  
de Derechos Sociales  
y Agenda 2030

Secretaría de Estado  
de Derechos Sociales

Dirección General  
de Diversidad Familiar  
y Servicios Sociales

**7<sup>a</sup>** HACIA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA  
PROFESIONAL, PERSONAL Y FAMILIAR

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

**BIENESTAR**

**FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN**

**SOSTENIBILIDAD**



20  
21

# INDICE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS. HACIA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL

03

## INTRODUCCION

Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales  
Secretaría de Estado de Derechos Sociales  
Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030

04

## HABLAN LOS EXPERTOS

- Borja Vara, country manager de Wagestream
- Maite Sáenz, directora de ORH y Marisa Cruzado, socia de CVA

06

## EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN

- CEPESA. Premio Empresa Flexible 2020. Categoría Gran Empresa
- MEDIA INTERACTIVA. Premio Empresa Flexible 2020. Categoría Mediana Empresa
- SANTUMEDE DE JOVELLANOS. Premio Empresa Flexible 2020. Categoría Pequeña Empresa
- SUPERMERCADOS MÁS Y MÁS. Mención de Honor 2020. Categoría Gran Empresa
- EDWARDS LIFESCIENCES. Mención de Honor 2020. Categoría Mediana Empresa
- GLOBETESTING. Mención de Honor 2020. Categoría Pequeña Empresa

CON LA COLABORACIÓN DE:

Dirección General de Diversidad Familiar y Derechos Sociales y Diversidad  
Observatorio de RRHH. [www.observatoriorh.com](http://www.observatoriorh.com)

REDACCIÓN, ELABORACIÓN DE CONTENIDOS Y DISEÑO: CVA,SLU. [www.cvalora.com](http://www.cvalora.com)  
(Todos los derechos reservados)

[WWW.PREMIOSSFS.COM](http://WWW.PREMIOSSFS.COM)

# INTRODUCCIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE DIVERSIDAD FAMILIAR Y SERVICIOS SOCIALES  
SECRETARÍA DE ESTADO DE DERECHOS SOCIALES  
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030



La conocida fábula del roble y el junco nos ilustra bien sobre las ventajas de ser flexible. La capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno es garantía de supervivencia y éxito según nos enseñan la biología, la historia o la economía. Ser flexible aparece pues no como una opción sino como una necesidad, especialmente si lo que pretendemos es no solo acomodarnos al cambio para seguir adelante sino, lo que es más importante, aprovecharnos de él y sacarle el mejor partido.

España ha vivido en las últimas décadas procesos de cambio de nuestras estructuras sociales y económicas de gran calado. A ello se suma el enorme impacto que ha supuesto la pandemia de COVID-19 más allá de sus terribles efectos en términos humanos y sanitarios y que ha puesto de manifiesto nuestras debilidades, pero también nuestras fortalezas y resiliencia.

Cuando hablamos de cómo puede enfrentarse nuestra economía, nuestras empresas, a los retos que plantea una sociedad avanzada y compleja como es la nuestra, resulta evidente que la flexibilidad y la sostenibilidad son herramientas necesarias para abordarlos y, de manera singular, para dar una respuesta integradora y no excluyente a muchas situaciones. Buen ejemplo de ello es el hecho de que las empresas que ya venían desarrollando este tipo de políticas y prácticas son sin duda las que mejor han podido adaptarse a las exigencias sobrevenidas con la pandemia.

El nuevo modelo de organización familiar que aspira a la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la atención a las necesidades domésticas y de cuidado de los hijos e hijas y otros familiares, y la propia diversidad de modelos de convivencia familiar, exigen una respuesta diferente y más ajustada a las necesidades de nuestro tiempo y de nuestra sociedad por parte de las empresas que quieran desarrollar un modelo de gestión que compatibilice trabajo y vida.

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

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



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

Se abren paso, cada vez con más fuerza en los países más avanzados, las políticas empresariales flexibles y familiarmente responsables. La nueva Directiva europea sobre conciliación aprobada el 20 de junio de 2019 contiene, además de un nuevo marco de mínimos en materia de permisos, la previsión de que las personas trabajadoras puedan solicitar fórmulas de trabajo flexible que les permita ocuparse de sus responsabilidades en el cuidado de familiares, acogiéndose, cuando sea posible, a fórmulas de trabajo a distancia, calendarios laborales flexibles o reducción del horario, promoviendo asimismo prácticas empresariales flexibles, a través del apoyo a iniciativas en este ámbito. Así lo recoge también la normativa española y seguimos trabajando para mejorar el marco legal de apoyo a las familias y los derechos de conciliación y de atención a los cuidados.

Parece cada vez más evidente que la calidad de las condiciones en que se desarrolla la actividad laboral, entendida en un sentido amplio, incluyendo las distintas dimensiones del bienestar físico y emocional, supone un requisito para la mejora de la productividad de las empresas, en la medida en que permite incrementar la motivación y compromiso de su personal y facilita la captación y la retención del talento.

Por ello, desde el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 se apuesta por la necesaria implicación de las empresas en la mejora de la conciliación y la corresponsabilidad como instrumento imprescindible en la consecución de objetivos estratégicos tanto en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como en apoyo a las familias y a la infancia, así como de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible.

De las ventajas reconocidas internacionalmente de estas prácticas respetuosas con la dimensión familiar y personal, puede servirnos el ejemplo que dan muchas empresas de distintos tamaños y sectores, pioneras o vanguardia en estos temas en nuestro país, cuyas experiencias se recogen aquí, y que han obtenido en los últimos años los Premios Empresa Flexible, que CVA organiza en colaboración con el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. Ejemplos de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable, sostenible, competitivo y rentable a la vez.

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

# LOS EXPERTOS HABLAN

## El salario bajo demanda como palanca para la salud financiera de los empleados Borja Vara, country manager de Wagestream

**El 60% de los empleados sufren depresión o ansiedad en el entorno laboral, según la OIT**

Según un informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo en 2020, se estima que el 60% de los empleados sufren depresión o ansiedad. El estrés en el entorno laboral es un fenómeno cada vez más frecuente y visible, sobre todo a raíz de la pandemia causada por el Coronavirus. Cada vez son más las empresas conscientes del impacto del estrés o la ansiedad en la salud de los trabajadores y por ende, en su propio rendimiento.

Un pilar fundamental de la salud mental del empleado es el estrés financiero, definido como el sentimiento de angustia o presión ante una situación económica llena de incertidumbre o como consecuencia de dificultades económicas. De hecho, si nos remitimos a los datos del informe que hemos llevado a cabo desde Wagestream Nuevos modelos de remuneración: el salario en tiempo real, un 74% de los participantes afirma que tener liquidez influye en su salud mental. Y no es para menos, pues hasta un 60% de los trabajadores españoles afirman haber afrontado dificultades económicas en los últimos meses.

Además, en España sigue predominando la forma de cobro a final de mes, adoptada durante la Revolución Industrial, con el fin de facilitar la gestión de las nóminas a los departamentos de Recursos Humanos y aumentar la liquidez de las empresas. ¿Pero qué consecuencias tiene esta modalidad de pago para la salud financiera de los empleados? En algunos casos puede generar problemas para afrontar determinados gastos imprevistos y que tengan que recurrir a préstamos de familiares o de entidades financieras, con unos intereses irrisorios. El ciclo de deuda que se genera a raíz de este comportamiento es lo que causa este estrés financiero que antes mencionamos.

En este punto llegamos al concepto del “bienestar financiero”, que se puede resumir en tener buenos hábitos y control sobre nuestro dinero. No tiene nada que ver con ser rico, de la misma manera que estar en forma no tiene nada que ver con el peso que indica la báscula. La clave de este bienestar radica en saber controlar las finanzas personales independientemente de nuestros ingresos, en lugar de sentirnos preocupados y presionados por las deudas.



# BORJA VARA, COUNTRY MANAGER DE WAGESTREAM



Qué pueden hacer las empresas para promover el bienestar financiero? La respuesta está en ayudar a sus empleados para que aprendan a gestionar su dinero, así como proporcionarles las herramientas y asesoramiento para hacerlo. Además, es importante fomentar una cultura abierta en la que se pueda hablar sobre este tipo de preocupaciones.

Algunas iniciativas que podrían llevarse a cabo pueden ser talleres sobre finanzas, seminarios con expertos para mejorar la gestión de la economía doméstica, la inscripción de los empleados a un plan de pensiones o la implementación de un servicio de asesoramiento financiero personalizado. Al igual que sucede con el bienestar físico, la confianza en el dinero nos anima a seguir desarrollando y evaluando nuestros objetivos.

Otra manera que tienen las empresas de fomentar el bienestar financiero es mediante la integración de un servicio de "salario bajo demanda", como el que ofrece Wagestream, la superapp líder de bienestar financiero. ¿En qué consiste exactamente? Se trata de un beneficio social que ofrece la empresa al empleado para que pueda acceder al salario ya devengado cuando quiera, en lugar de recibirlo íntegramente a final de mes.

El salario bajo demanda podría incluirse dentro del paquete de beneficios sociales de la compañía, especialmente relevante en el contexto actual de crisis económica y contención salarial. De nuevo, según nuestra encuesta, el salario bajo demanda se sitúa ya como el tercer beneficio más valorado por los empleados, después del seguro médico y el ticket restaurante.

Está demostrado que este beneficio ayuda a cultivar el compromiso del empleado con la empresa, y así lo siente el 72% de los españoles. Al fin y al cabo un empleado feliz es un empleado productivo. Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon, lo describe como un ciclo que se retroalimenta: "Si estoy satisfecho en casa, llego a la oficina con muchísima energía. Y si estoy satisfecho en el trabajo, llego a casa con muchísima energía" (Business Insider).

De esta manera, esta tranquilidad mental para el trabajador es lo que permite mitigar problemas como la atracción de personal. A día de hoy, según cifras de Willis Towers Watson, una de las empresas líderes en gestión de Recursos Humanos, alrededor del 90% de las organizaciones tienen dificultades para atraer y retener el talento. En Wagestream hemos podido ver que con el salario bajo demanda las empresas mejoran su eficacia en los procesos de selección, aumentando la atracción de personal en un 27%. Éste es un dato particularmente interesante si tenemos en cuenta que hoy día las empresas compiten por el mejor talento y deben resultar atractivas si quieren medrar en el mercado laboral.

Por otro lado, este tipo de servicios ayuda a mitigar problemas como la rotación de personal, que pueden tener un impacto reputacional, aparte del coste económico. Las empresas que ofrecen salario bajo demanda a sus empleados consiguen fidelizar mejor a su plantilla y reducir el absentismo en un 16%. Además, este servicio permite la digitalización del proceso de petición de adelanto de nómina tradicional, reduciendo el volumen de trabajo administrativo de los equipos de Recursos Humanos, ahorrando a las empresas miles de euros al año.

Las empresas que deseen formar parte del proceso de digitalización y flexibilización del entorno laboral deberían adaptarse a las necesidades de sus empleados. En este sentido, los trabajadores valoran de manera muy positiva a las empresas que les ayudan a conseguir una mayor estabilidad económica y las plataformas de bienestar financiero y salario bajo demanda como Wagestream es una fórmula rápida, sencilla y adaptada al mercado laboral actual.

# LOS EXPERTOS HABLAN

¿EL AÑO QUE LA PANDEMIA LO CAMBIÓ TODO?

Maite Sáenz, directora de ORH

Marisa Cruzado, socia de CVA

Desde la organización de los Premios Empresa Flexible habíamos comprobado que entre 2002 y 2019, la evolución del teletrabajo había sido ridícula



Cuando publicamos la anterior edición de esta Guía de Buenas Prácticas en 2019, el mundo era otro. Es cierto que muchas de las cosas de las que hablábamos en el ámbito empresarial eran las mismas, pero desde luego, no llevaban la misma velocidad.

Teletrabajo, transformación digital, corresponsabilidad, bienestar, sostenibilidad... Términos que utilizábamos y oíamos a diario en todo tipo de foros, medios de comunicación, reuniones y planes estratégicos para poner algunos ejemplos. Sin embargo, desde la organización de los Premios Empresa Flexible habíamos comprobado que entre 2002 y 2019, es decir, la friolera de 16 años, la evolución del teletrabajo había sido ridícula. Sí. Existía la tecnología. Sí. Existía la necesidad. Sí, existían teletrabajadores. Pero tuvo que llegar un confinamiento forzoso para que de pronto, más del 90% de los empleados teletrabajaran. Prácticamente el 100% de los que podían hacerlo.

No hubo caídas del sistema. Ni tampoco se redujo la productividad. Muchas empresas que ofrecía productos y servicios que no eran de primera necesidad pudieron mantener su actividad en remoto y evitar así el temido cierre. Los más afectados de esta crisis sanitaria han sido las pequeñas empresas, sobre todo, aquellas que se dedicaban al comercio de proximidad y no habían iniciado su digitalización para entrar en el mercado online.

Evidentemente, era una situación de obligado cumplimiento establecido por las autoridades y la realidad doméstica de las familias no estaba preparada para convertirse, de un día para otro, en oficina, aula, centro de educación infantil, gimnasio y parque de juegos todo al mismo tiempo. Esta realidad nos está costando, como sociedad, un alto precio en materia de salud mental. Con un aumento de los suicidios entre todos los grupos de edad y caso de estrés y otras patologías como aislamiento, soledad o desconexión social.

Aún así, las empresas que estaban trabajando en políticas de flexibilidad y bienestar fueron capaces de adaptarse a esta situación de crisis más rápidamente. La cultura de una organización flexible y saludable, se basa en un modelo de autogestión del tiempo y de los espacios de trabajo que permite que sus empleados organicen horarios para poder compaginar sus responsabilidades familiares, personales y profesionales.

# MAITE SAENZ, DIRECTORA DE ORH MARISA CRUZADO, SOCIA DE CVA

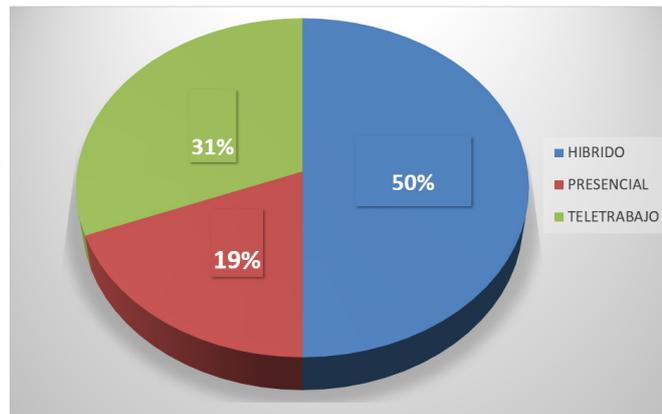
Esto permitía una mejor gestión de conciliación durante el confinamiento, coordinando los horarios de trabajo con los del resto de los convivientes. Contaban además con servicios online de todo tipo de propuestas deportivas y de asesoramiento físico y emocional, que ayudo no solo acompañar y motivar al personal durante esos meses de aislamiento, sino que permitía monitorizar su bienestar y actuar en situaciones de necesidad.

Efectivamente, los datos recogidos en la edición anterior de los premios, es decir, en 2020, revelaban que mientras que antes de la pandemia teletrabajaba el 50,43% de empleados teletrabajaban. Durante el confinamiento, consiguió teletrabajar el 91,86% de los empleados de las empresas de la muestra y el dato más revelador, es que el 81% querría seguir teletrabajando después de la pandemia.

La realidad hoy es que el 19% de las empresas ya están trabajando 100% presencial y el 50% en formato híbrido. El presencialismo se está gestionando en el 65,38% de los casos y un 31% de las organizaciones han mantenido el teletrabajo para el 100% de los puestos que lo permiten.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 2021

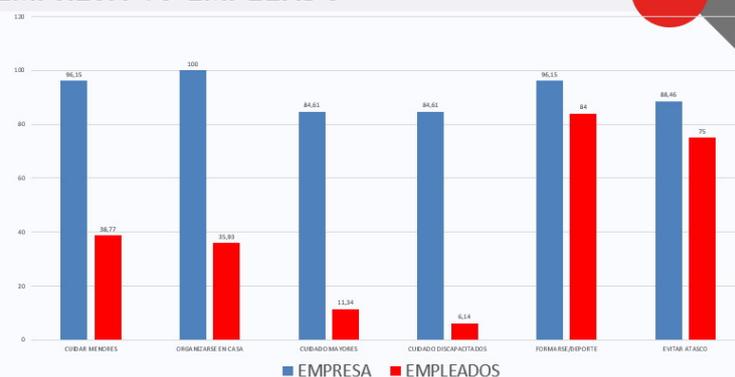
El presencialismo se gestiona de manera voluntaria en el 65,38% de los casos



Una de las cosas que quizá han venido propiciadas por la pandemia ha sido el recordar que para avanzar es imprescindible siempre seguir cuestionándonos las cosas. Las empresas siguen midiendo el impacto de sus políticas de flexibilidad con indicadores como la rotación no deseada, la productividad, el absentismo o las bajas temporales. Y empiezan a incluir otras como el impacto en la reducción en la póliza médica o la reputación de marca, interna y externamente. Pero, ¿realmente es todo lo que se puede medir?

Si preguntamos a la empresa para qué creen que los empleados utilizan las políticas de flexibilidad, las respuestas principales son para el cuidado de dependientes (menores, mayores y personas discapacitadas), en segundo término para formarse o hacer deporte y, en tercer lugar, para evitar el atasco.

## LA FLEXIBILIDAD PARA QUÉ EMPRESA VS EMPLEADO



# MAITE SAENZ, DIRECTORA DE ORH MARISA CRUZADO, SOCIA DE CVA

Cerca de 7.000 mujeres abandonan al año su puesto de trabajo después de una baja de maternidad, lo que supone para las empresas un coste de unos 1.280 millones de euros



Esta misma pregunta hecha a los empleados, revela que para ellos el motivo principal es formarse o hacer deporte (84%), evitar el atasco (73%) y muy por detrás (38,7%) cuidar de menores. Esta respuesta revela, además de la realidad social que tenemos en España con una reducción drástica del índice de natalidad -con los problemas asociados que conlleva el envejecimiento de la población- que quizá haya otros KPIs que se puedan utilizar para medir el impacto que están teniendo las medidas de flexibilidad: impacto ambiental, mejora de la empleabilidad, bienestar y salud...

La realidad es que los datos antes de la pandemia revelaban que el coste de la falta de flexibilidad impactaba negativamente en la salud de las mujeres y en el futuro, en sus jubilaciones; a las empresas les estaba costando más de 1.280 millones de euros al año porque en torno a 7.000 mujeres abandonan de media su trabajo después de una baja por maternidad por no poder equilibrar su vida profesional y familiar; y al país, le supone en torno a un 1% del PIB el que 400.000 mujeres trabajen a tiempo parcial por falta de flexibilidad. Su pérdida productiva asciende a 12.000 millones de euros al año).

El coste en vidas que ha supuesto la pandemia es indudablemente lo más importante. Sobre eso no hay duda. Quizá por eso, sería más importante sacar lecciones constructivas de las circunstancias económicas que han venido después. Al escribir estas líneas seguimos con ERTES en vigor, una inflación al alza, una subida incontrolada del precio de la energía y una escasez de suministros a causa del caos logístico internacional.

En este marco de crisis, es decir de transformación, apostar por volver al que ya es un viejo modelo, aunque estuviera en vigor hace tan solo un año, es una utopía. El 100% de los empleados trabajando en oficinas y centros laborales el 100% del tiempo es una situación que desde la perspectiva de los Premios Internacionales SFS se nos antoja infantil. El bienestar de los empleados, la flexibilidad y la sostenibilidad entendida como un retorno a la sociedad de lo que la empresa recibe de ella, solo puede entenderse si parte desde el cuidado de las propias personas que conforman la organización. Y elegir cuándo y dónde soy más productivo y eficiente es un principio que, por suerte, en un país como el nuestro es hoy mucho más posible.

Nadie puede negar que la pandemia ha cambiando muchas cosas. Ha trastocado nuestra forma de vida y todavía lo sigue haciendo. Todos queremos recuperar lo que se pueda de un estilo de vida en el que nos desenvolvíamos con naturalidad. Pero como personas, como empresa y como sociedad no podemos dejar que la inercia nos ciegue y perdamos así la oportunidad de avanzar y mejorar nuestra calidad de vida solo por evitar realmente que la pandemia lo cambie todo,

# EXPERIENCIAS QUE INSPIRAN

# CEPSA



Compañía del sector Energía con sede en Madrid. Tiene 8.500 empleados en España y más de 10.000 en todo el mundo, de los cuáles, el 36% son mujeres. Además, las mujeres ocupan el 22% de los puestos directivos y cuentan con una mujer en el Consejo de Administración. La edad media de la plantilla es de 45,38 años y la antigüedad media es de 15 años.



## 01-Flexibilidad organizativa

El 25% de la plantilla, que trabaja en oficinas y delegaciones comerciales, tiene flexibilidad horaria total, es decir, que no hay un horario de entrada y salida, sino que cada empleado se organiza en función de las necesidades de su departamento.

El 75% restante, trabaja principalmente por turnos y para dotarlos de flexibilidad cuenta con tres medidas:

- Posibilidad de intercambiar los turnos libremente
- Equipo de refuerzo complementario que se utiliza para cubrir a las personas que trabajan por turnos cuando tienen que atender necesidades personales y familiares.
- En verano turnos de 12 horas para que sean menos frecuentes y de esta forma, tener más flexibilidad en los meses con mas necesidades de corresponsabilidad para el cuidado de menores

El convenio de la empresa incluye mejoras respecto al sectorial, como 32 días laborables de vacaciones (en lugar de 27), la posibilidad de disfrutar las vacaciones en días sueltos, un margen muy amplio para disfrutar las vacaciones al año siguiente, 6 días para asuntos propios, etc.

Respecto a la posibilidad de teletrabajar, la empresa cuenta desde hace varios años de un programa en el que la empresa pone a disposición del empleado la tecnología necesaria y que recoge pautas sobre:

- Teletrabajo del 20% de la jornada semanal
- Prevención de riesgos laborales con firma de acuerdo y un permiso para que un técnico en PRL pudiera revisar la instalación desde donde se iba a teletrabajar
- Desconexión digital
- Política de reuniones de 9 a 14 horas

Antes de la pandemia se habían acogido a ese programa un total de 3.500 personas. Un 60% de la plantilla de Madrid y las delegaciones comerciales.

El programa de flexibilidad recoge además tres opciones:

- Trabajo en remoto: cualquier persona que no esté adscrita al programa de teletrabajo puede solicitar teletrabajar por un periodo de tiempo para tender necesidades personales y familiares.
- Teletrabajo causal: por ejemplo para evitar atascos o para asistir a gestiones personales o familiares
- Teletrabajo total: para personas que viven en provincias distintas a donde tienen su puesto de trabajo, con la posibilidad de acudir al centro un día a la semana. En este caso, el trabajador llega a un acuerdo con su responsable de área.

En el momento de recopilar esta documentación (junio 2020), la empresa estaba analizando cómo adaptar la opción de teletrabajo a ciertos puestos del área industrial que podrían hacerlo.

También se pone a disposición de todo el personal la tecnología necesaria para facilitar que puedan teletrabajar de forma puntual.

## 02-Equilibrio vida Profesional, Personal y Familiar

Los permisos de maternidad y paternidad son los que establece la Ley, y la empresa completa hasta el 100% la retribución durante esos permisos tanto a los padres, como a las madres. Con la flexibilidad horaria y la posibilidad de teletrabajar, prácticamente desapareció el número de empleados que se acogían a la reducción de jornada para cuidado de dependientes.

La empresa cuenta con un plan de retribución flexible que beneficia fiscalmente a los empleados. Además, entre los beneficios que tiene la empresa destacamos:

- Seguro médico para el empleado, cónyuge e hijos
- Seguro de vida
- Seguro de accidente
- Ayudas para guardería y para estudios de hijos hasta los 18 años
- Ayudas a empleados con mayores dependientes
- Ayudas a empleados con discapacitados dependientes
- Ayudas para transporte

La empresa cuenta además con una plataforma que ofrece productos y servicios a los empleados con importantes descuentos, desde viajes o peluquería; hasta servicio de recogida de paquetería o de conserje (tintorería, niñeras, paseo de perros, gestiones en Hacienda, ITV...)

Respecto a la formación siempre es en horario de trabajo y puede ser online y presencial. La empresa pone a disposición de los empleados un campus virtual con muchos contenidos formativos sin coste y de libre elección. Los contenidos de esta plataforma están también a disposición del personal que se jubila, que puede acceder a formarse en idiomas, fiscalidad, o cualquier otro tema que le interese.

Además, cada año la empresa prepara un plan de formación en el que programa un mínimo de 40 horas por formación, en la que hay contenidos técnicos o asociados al rol (habilidades de comunicación, liderazgo...) En 2019, la media de horas de formación recibida por cada empleado fueron 70.

## 03-Cultura Flexible

La empresa inició hace unos cinco años un proceso de transformación interna en la que han contado con la participación de los agentes sociales. El modelo de flexibilidad total suponía un cambio de cultura que debía contar con el apoyo de la dirección, los mandos intermedios y también de los representantes de los trabajadores. El objetivo de la compañía es alinearse con el concepto de "jornada personalizada" que está desarrollando e impulsando la OIT.

El cambio cultural ha sido promovido directamente por la alta dirección y se comunicó a través de diversos canales que iban construyendo la nueva cultura: desde la intranet, hasta reuniones internas y sesiones de formación en las que los empleados empezaban a familiarizarse con los modelos de gestión por objetivos, teletrabajo etc.

En estos momentos, la flexibilidad está en el ADN de la empresa no solo en España sino en todos los países donde está instalada y el objetivo es encontrar las fórmulas más adecuadas para que se extienda también a los puestos de la actividad industrial.

# MEDIA INTERACTIVA



Empresa del sector educativo en el entorno tecnológico y de certificaciones digitales con sede en Tomares, Sevilla. Tiene 60 empleados, de los cuales, el 33,33% son mujeres. Además, las mujeres ocupan el 61,9% de los puestos directivos y cuentan con cuatro en el Consejo de Administración. La edad media de la plantilla es de 35 años con un índice de rotación del 13%.



## 01-Flexibilidad organizativa

La gestión de la jornada laboral es flexible. Existe una horquilla de 90 minutos en los horarios de entrada y salida, y de 40 hasta 120 minutos en la pausa de la comida. Así, el trabajador puede escoger, por ejemplo, si quiere incorporarse antes a la jornada laboral y salir temprano por la tarde, o si por el contrario prefiere llevar a sus hijos al colegio y alargar la jornada. Los viernes, además, la salida es a las 14.00 horas para todo el equipo. Las reuniones se convocan con el consenso de todos los participantes y se ajustan al tiempo prefijado.

La organización ha teletrabajado al 100% desde marzo hasta septiembre, coincidiendo con el Estado de Alarma. Para el regreso, se ha consultado internamente y se ha seguido la opinión expresada por la mayoría de los equipos.

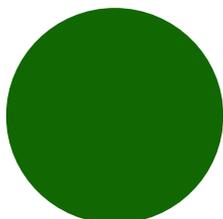
El teletrabajo se venía aplicando en esta compañía desde hace dos años y tenían un procedimiento establecido para ello. Era un beneficio organizacional y se disponía de la siguiente manera en base a la antigüedad del empleado en la empresa:

- Primeros 6 meses de antigüedad: Solo en situaciones excepcionales, como la que estamos viviendo. El objetivo es que exista una fácil integración de las nuevas incorporaciones a la cultura organizacional.
- Del séptimo mes a dos años: De un día a la semana o dos tardes.
- A partir del tercer año de antigüedad: Ilimitado. Con responsabilidad, el empleado puede realizar hasta la totalidad de su jornada semanal desde su domicilio.

Otras medidas flexibles que están llevando a cabo:

- 3 días retribuidos al año para asistir a hijos menores de 18 años en cuidados por enfermedad o asistencia a reuniones escolares.
- 1 día extra más por cada hijo a partir del segundo, con un máximo de 5 días al año. Además, este permiso es extrapolable al cuidado de mayores (padres y abuelos que necesiten asistencia).
- 1 día extra en caso de fallecimiento de familiar y el trabajador se tenga que desplazar a otra provincia.
- 8 horas de médico retribuidas al año (fuera de estas horas, hay un permiso no retribuido ilimitado, es decir, que el trabajador debe recuperar posteriormente o cambiar por sus horas extra).
- 1 día extra de vacaciones si la empresa alcanza el objetivo anual.
- Si durante un año no se ausentan por enfermedad, disponen de otro día de vacaciones extra a disfrutar en el año siguiente.
- Los días previos a los festivos nacionales, pueden trabajar en jornada intensiva.

Trabajan por objetivos, no por presencia. La empresa reconoce que ha ayudado el disponer de un protocolo de teletrabajo y tener experiencia en el mismo dentro de los procedimientos ISO 2000. Cuentan además con un software de gestión que permite que el empleado se organice su jornada de 40 horas semanales compatibilizándolo con otras actividades (como acudir a citas médicas, gestiones administrativas, acompañar a los hijos al colegio).



## 02-Equilibrio vida Profesional, Personal y Familiar

Además de los permisos que regula la Ley, la empresa concede 8 días naturales retribuidos previos a la fecha estimada del parto y 5 días naturales retribuidos para los padres.

Cuentan con los siguientes beneficios extrasalariales:

Seguro médico para los empleados con antigüedad de más de 2 años en la empresa.

- 100€/mes a aquellos padres con hijos con discapacidad reconocida a partir del 33%.
- 60€ a la persona que sale elegida empleada del mes. Se vota a varios candidatos que han resaltado en ese periodo. Los 60 euros van en la nómina y se confecciona un cartel en la oficina con la información del “empleado del mes” y un boletín informativo para toda la plantilla.
- Bono de 1.000€ netos a los nuevos padres (va vinculado al beneficio del grupo de empresas que deberá ser superior al 10% bruto sobre el resultado antes de impuestos).

La formación es gratuita siempre que esté relacionada con el puesto de trabajo. Se puede realizar en horario de trabajo, cuando la pide la empresa. Si es presencial, 100% en horario de trabajo, si es online, se puede realizar una parte durante la jornada laboral y el resto fuera de la misma.

También tienen acceso a cualquier programa de formación superior con descuentos de hasta el 50% cuando no esté relacionada con el puesto de trabajo. Y un permiso de hasta 3 días remunerados para el estudio y la realización de exámenes de formación reglada.

No existen programas para expatriados como tal, pero a las personas expatriadas se le ha facilitado por parte de la empresa alojamiento, dietas y kilometraje, todo pagado por la compañía, más un plus económico en compensación a dicho desplazamiento.

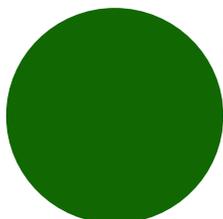
El departamento de RRHH se encarga de los temas de conciliación que se difunden a través de su Marco Flexible que está a disposición de todos los empleados en la Intranet.

Realizan una encuesta de clima cada año.

Trabajan de partida con los salarios que estipula su convenio, a los cuales se suman incentivos variables que van en función de la consecución de ciertos objetivos. Conforme la persona se va desarrollando y adquiriendo responsabilidades, se realiza una revisión salarial, que suele ser a principio de cada año (febrero), cuando la empresa puede obtener datos de los resultados del año anterior para valorar estos cambios.

La comunicación interna se realiza a través de correos electrónicos, reuniones generales, reuniones por departamento y reuniones por equipos. También se llevan a cabo reuniones individuales con cada uno los trabajadores.

En la actual situación de pandemia, una de las medidas que van a adoptar es reducir el tiempo de la comida para aquellos que quieran hacer una jornada más intensiva, permitiendo de esta forma poder salir antes.



## 03-Cultura

La dirección de la empresa está muy involucrada en las medidas de flexibilidad. Se escuchan las necesidades de los empleados, se estudian y se toma acción. Tienen un equipo directivo formado por 10 personas (cada uno de los responsables de los departamentos más el Gerente y el Director General), en donde se debaten y estudian estos asuntos, buscando siempre lo que es mejor para el trabajador y para la empresa.

Su organización tiene una estructura horizontal de comunicación para conseguir llegar al mayor consenso por el bien común. Si bien, para la organización del trabajo existen los responsables y coordinadores, a nivel de comunicación se utilizan varias comisiones.

La comisión de RRHH está integrada por todas las personas que gestionan equipos en la organización. Está coordinada por el Departamento de RRHH, responsables de la gestión de personas. En esta comisión se tratan todos los temas relacionados con personas, se recogen sugerencias de mejora, se comunica y se premia a la persona más destacada del mes anterior. Se convoca desde RRHH a los integrantes de una lista el primer jueves del mes a las 11:30 horas.

El Departamento de RRHH centraliza el boletín informativo de comunicación interna en el que participan el resto de responsables con ideas y que se envía mensualmente tras la celebración de la comisión. En la zona de la centralita se encuentra el buzón de sugerencias que gestiona RRHH.

Existen otras comisiones como la Comisión Ejecutiva (CE), compuesta por el Administrador, Gerente, Responsable de Tecnología, Jefe de Administración y Gestión, Responsable de formación, Coordinadores de Ventas, Responsable de RRHH, Responsable de Postgrado y Responsable de Publicidad. Es una reunión de comunicación con fines organizativos de la empresa en general, subdividida en departamentos diferenciados, pero dependientes. Este es el nexo de comunicación quincenal, muy productivo y útil para su crecimiento como organización.

Los mandos intermedios promueven que todos los empleados se acojan a las políticas de flexibilidad y no les consta que haya penalizaciones entre compañeros.

Haber contado con un software de gestión del tiempo y con esa cultura flexible de teletrabajo, basada en la responsabilidad de los equipos, les ha facilitado la adaptación a la situación actual y la elección de una solución híbrida en el regreso a la oficina.

La empresa considera que las políticas de flexibilidad son viables en el corto y medio plazo. Llevan trabajando en la mejora continua de su Marco Flexible desde 2010, año en el que obtuvieron el Premio Empresa Flexible Murcia. Su objetivo es siempre ir mejorando y adaptándose a las circunstancias externas, de manera que cada persona pueda realizar su trabajo sin estar condicionado a un horario o a políticas estrictas que dificulten la consecución de sus objetivos. En 10 años son conscientes de que un trabajador que puede conciliar es mucho más productivo y fideliza más tiempo con la empresa que aquel que no puede disfrutar de esta flexibilidad. Creen que, a nivel general, en las empresas se tenderá a crear una flexibilidad a la carta, nensiva, permitiendo de esta forma poder salir antes.

# SANTUMEDÉ DE JOVELLANOS



Comercio de elaboración de productos de panadería y venta directa al público, con sede en Oviedo. Tiene 7 empleados, de los cuales, 6 son mujeres. La socia fundadora es una mujer abogada que decidió hace 22 años crear el negocio junto con su marido que venía del área de RRHH de una gran empresa energética española. La edad media de la plantilla es de 35 años.



## 01-Flexibilidad organizativa

La jornada laboral la decide la propia plantilla cada domingo, basándose en una cuadrilla de horarios preestablecida. Ninguno puede superar las horas diarias ni semanales, y deben quedar cubiertas todas las horas de atención al público. Tienen cuatro franjas distintas de trabajo: apertura, ayuda de pedidos, cierre y elaboración de producto. Todos los empleados van rotando en los puestos y la persona que entra nueva pasa por todos los turnos. Trabajan una hora por debajo de lo que te pide el convenio, porque son conscientes de que es un trabajo de pie, que puede hacerse muy duro.

El horario de la empresa es de 7:30 de la mañana hasta las 21:30 en horario ininterrumpido, por lo que se establece un sistema de comunicación escrito de los distintos turnos, que deben ir creando sus apuntes durante la jornada y antes de abandonarla. De esta forma, ningún empleado debe quedarse más allá de su turno y el siguiente sabe qué es lo que debe hacer. La primera obligación del turno entrante es leer el libro de anotaciones diarias para saber qué ha pasado durante su ausencia.

Como los turnos son elegidos por el personal, la encargada procura que toda la plantilla comparta al menos una franja con las distintas personas para mejorar el ambiente de equipo y la idea de empresa familiar. También porque se mejora y se conoce más a fondo la manera individual de trabajo de cada empleado.

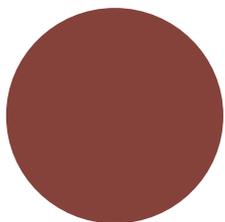
En función de sus necesidades y del día de descanso que deciden, se realiza semanalmente el horario por la dirección. Pero son los empleados los que determinan entre ellos qué jornada va a realizar cada uno. También se organizan entre ellos las vacaciones, excepto julio y agosto que son los meses fuertes de venta.

Todas las jornadas son continuas por petición de la plantilla. Cada domingo deciden qué necesidades tienen y en qué franja desean trabajar. Nunca se realizan reuniones fuera del horario, y existe un sistema de registros que les permiten saber las novedades del día y objetivos semanales y mensuales.

Debido a que, además de producción, cuentan con tienda abierta al público, no todo el trabajo puede hacerse a través de teletrabajo. Pero todo aquello que se puede hacer automáticamente se realiza así. Por ejemplo, el control de temperaturas del horno, control de horarios, facturaciones, pedidos, etc.

Fichan a través de la aplicación de la alarma de la tienda y tienen un registro de horas en papel. Los empleados no atienden ningún tema laboral en su tiempo libre, dado que es un trabajo muy vinculado a la producción industrial y a la venta directa.

Todos conocen los horarios de trabajo de todos, puesto que estos se envían a toda la plantilla. Por tanto, salvo causas de extrema necesidad solo se contacta con las personas que están en la franja de trabajo. Una vez finalizada la jornada, las nuevas instrucciones se envían a un correo electrónico en el que la plantilla ya no está conectada hasta su siguiente turno.



## 02-Equilibrio vida Profesional, Personal y Familiar

Cuentan con los permisos de maternidad/paternidad establecidos por la ley. El personal fijo de plantilla cuenta con un seguro médico privado, que pueden hacer extensible a sus familiares. Las personas con hijos menores de 5 años reciben una ayuda económica para guardería. Las que no tienen hijos tienen prioridad para elegir los días de descanso. También, se ha procurado conciliar el espacio de la empresa con la de los niños en momentos en los que no podían dejarlos con otros familiares, haciendo sus deberes, o escuchando música en la tienda, mientras sus progenitores trabajan.

Todos los años los trabajadores reciben formación. La formación se busca en función de los intereses y habilidades del personal, además de la obligada para el cumplimiento de la actividad económica. Se procura que los cursos obligatorios sean online para que puedan realizarlos a distancia: curso sobre elaboración de pan, atención al público, envolver paquetes (presencial), manipulación de alimentos (examen presencial en el centro de trabajo).

La formación elegida por el trabajador/a se realiza en la modalidad que más le convenga y siguiendo el horario de la formación que quiere recibir.

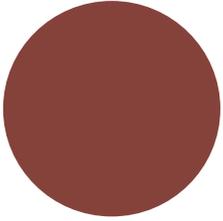
Los temas de conciliación están centralizados en la Socia Fundadora, y la encargada que es la que transmite el horario los domingos. Además, hay dos personas (el único hombre de la compañía y una mujer) que son los encargados de poner en marcha el Plan de igualdad en la empresa desde hace dos años.

Todas las medidas de conciliación están puestas a disposición de la plantilla en los tablones y por escrito. Son tratadas primero con los trabajadores arriba mencionados para su puesta en funcionamiento y mejora. Utilizan también el correo electrónico y grupos de WhatsApp para su comunicación.

En una empresa de su tamaño no realizan encuestas de clima porque el indicador es muy rápido, la información tanto horizontal como vertical fluye. Apuestan por un liderazgo basado en la confianza y la libertad. Realizan un proceso de selección muy exhaustivo compuesto por 40 o 50 preguntas para el puesto. Hay personas que tienen 20 años de antigüedad en la empresa. Si en un año, el nuevo empleado no se acopla al sistema, se le rescinde el contrato. Si están a gusto con la forma de trabajar, pasan a ser indefinidos con seguro médico privado para ellos y sus familiares. A lo largo de estos años de selección, se han dado cuenta de que se ha ajustado más el perfil de mujeres, son más colaborativas y flexibles.

No hay brecha salarial puesto que todos cobran en función de su trabajo y su responsabilidad. No se plantean variar su batería de políticas de flexibilidad porque consideran que la flexibilidad es el punto fuerte del equipo, que les permite tener una conciliación familiar, una vida personal que les compensa y genera idea de empresa por parte de todos.

# SANTUMEDE DE JOVELLANOS



## 03-Cultura

La dirección está plenamente involucrada, es quien ideó de acuerdo con los trabajadores el sistema de horario, que ni se planteaba en el convenio colectivo. Los empleados están muy implicados, ya que la empresa siempre dice sí, mientras haya acuerdo entre la plantilla. Hasta ahora siempre ha habido acuerdo. Este sistema funciona desde hace más de 10 años.

La encargada hace las veces de delegada sindical, es la valedora plena de las medidas de conciliación de toda la plantilla. Cuando la encargada está de vacaciones, la segunda gana un plus mientras está en el puesto.

Tuvieron un caso de víctima de violencia de género, a la que se pagó los estudios de su hijo y se ayudó a cambiar de casa, dado que se grabaron los malos tratos con las cámaras de la tienda.

Van a abrir una nueva sede que quedará en manos del hijo de los fundadores. Y han lanzado una web un poco antes de la pandemia para vender online gracias a alianzas con empresas que se dedican al envío de alimentación.

# SUPERMERCADOS MAS Y MAS



Empresa del sector comercio mayorista y minorista de alimentación ubicada en Asturias. Tiene 1.650 empleados de los cuales, el 77% son mujeres. Ellas ocupan también el 30% de los puestos directivos y 2 forman parte del Comité de Dirección. La edad media de la plantilla es de 38 años.



## 01-Flexibilidad organizativa

El personal se distribuye en dos áreas de negocio. El personal de soporte que supone un 4,84% de la plantilla (80 personas). Este personal trabaja en jornada partida de 9h a 14h y de 15h a 18h como horario marco. Cuentan con una flexibilidad de entrada y salida de 1,5h; los viernes de todo el año se trabaja en jornada intensiva y también en verano (del 1 de junio al 30 de septiembre), Semana Santa y Navidad. Como dan soporte a la organización, pueden modificar el horario previa petición para adaptarse a sus obligaciones personales o familiares.

El 90% de la plantilla trabaja en las tiendas y están distribuidos por toda la comunidad. Estos empleados trabajan por turnos en horario de mañana o tarde. Cuentan con una herramienta informática de gestión de personas que permite intercambiar los turnos libremente.

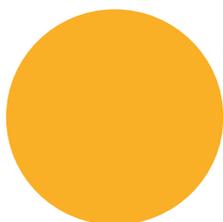
El 6% restante de personal trabaja en el almacén (170 empleados) y son mayoritariamente hombres (125) y también trabajan por turno.

La empresa cuenta con un 20% de empleados que trabajan siempre como personal de sustitución para dar soporte a tiendas y almacén y que tienen contrato indefinido. Trabajan con horario de mañana, tarde o partido en función de las necesidades personales. Se reparten por zonas: Oviedo, Gijón, León y Avilés y zonas de periferia (Llanes, Cudillero). Cada zona tiene su propia estructura de sustitución. Esto permite optimizar recursos y analizar las ventas de cada tienda. Con el ratio que obtienen, la organización decide dónde hay que reforzar la plantilla.

En total, la empresa tiene en estos momentos 170 personas con reducción de jornada por guarda legal. Sólo 7 son hombres y todos, del área de almacén.

Respecto a las vacaciones, se conceden las que estipula el convenio y se deben disfrutar en temporada de verano, y por quincenas no consecutivas. Aun así, el personal de tienda que trabaja en centros comerciales, genera días compensatorios que pueden ir acumulando hasta tener semanas de descanso que pueden disfrutar en cualquier momento del año con total flexibilidad.

En cuanto al teletrabajo, sólo puede acogerse el personal de oficina por el tipo de actividad. La empresa tenía un protocolo de teletrabajo pero sólo dos empleados se había acogido a él y teletrabajaban de manera habitual.



## 02-Equilibrio de la vida Profesional, Personal y Familiar

Desde el 1 de enero de 2019 las mujeres tienen 4 semanas más de maternidad que lo estipulado en la Ley. Además, tienen 20 días más de lactancia (antes 11). En caso de fallecimiento de un empleado, cónyuge, padres o hijos, reciben dos salarios de indemnización. El nuevo plan de Igualdad que están negociando incluirá una ampliación del permiso de paternidad.

Entre las políticas de equilibrio que ofrece la empresa, destacamos:

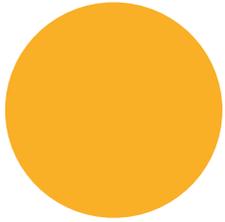
- Comedor para el personal de oficina
- 25% de descuento para los empleados en todas las tiendas
- Ayuda para guardería
- Cheque bebé de 40 euros
- Descuento del 10% adicional en productos infantiles durante el primer año de vida
- Barra de pan diaria gratis durante el primer mes del nacimiento del bebé
- Regalo el día de cumpleaños
- Ayudas económicas para empleados con hijos con cáncer
- Ayudas económicas para empleados con mayores a su cargo
- Tarjeta descuento del 5% en todos los productos de las tiendas para los familiares de los empleados
- Servicio de fisioterapia con tarifa reducida para todo el personal
- Campaña miércoles saludable con cesta de fruta en cada centro
- Campaña de prevención del Glaucoma y de estrés
- Plan de retribución flexible (cheque guardería, formación, etc)
- Acuerdos y convenios con agencias de viaje, gimnasios y otros servicios con descuentos especiales para los empleados

La empresa cuenta con una bolsa de empleo para mujeres maltratadas para intentar contribuir a su incorporación al mercado de trabajo. Además, tiene una clara apuesta por la formación. Cada año los jefes de departamento analizan las necesidades del equipo en función de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño. En función de los pilares de la empresa, se diseña el plan de formación anual que incluye siempre temas legales (PRL por ejemplo), formación en habilidades y una parte que denominan “formación en cadena” que es para compartir el conocimiento acumulado de la organización. Toda la formación se imparte en horario de trabajo y se recoge en una plataforma online. También hay una propuesta de formación voluntaria que incluye cursos sobre informática, redes sociales o idiomas, a los que acceden los empleados de forma gratuita.

Tienen además un programa de promoción interna que detecta empleados con potencial o formación distinta a la de su puesto y programa para ellos itinerarios de carrera profesional para ayudarles a promocionar.

La empresa promueve las actividades solidarias entre los empleados. Durante la pandemia organizó una campaña de redondeo de su nómina durante tres meses y recaudaron 37.000 euros. La empresa duplicó la cantidad y la entregó a Cruz Roja. Todos los regalos que la empresa recibe de los proveedores se organizan en lotes y se sortean. Los empleados compran papeletas para el sorteo que les cuestan un euro y la recaudación (que el año pasado ascendió a 12.000 euros) se entrega a una asociación local que trabaja con mujeres víctimas de violencia de género. También colaboran con una asociación que recoge alimentos a punto de caducar y los vende a precios más baratos en entornos de riesgo de exclusión.

# SUPERMERCADOS MAS Y MAS



## 03-Cultura

Es una empresa familiar de tercera generación muy implantada en toda la comunidad. Y a pesar de que tienen muchos empleados, tanto la dirección general como recursos humanos mantiene un contacto muy directo con los empleados y son capaces de poner nombre y apellidos a los casos especiales. Tanto el director general como la consejera delegada, se pasan por las tiendas a diario para hablar con los empleados y recoger sus ideas y opiniones. Y en el último trimestre del año, con la información recogida, la estrategia de la empresa y la situación del mercado se definen las líneas de actuación en materia de RRHH. Así, se incluyen mejoras en las instalaciones, en la organización del trabajo y se proponen medidas de flexibilidad. RRHH se encarga de su ejecución.

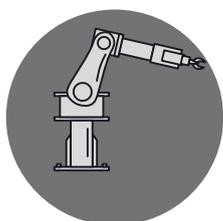
Es una empresa que siempre ha priorizado la estabilidad de la plantilla y la igualdad. Para ello cuidan mucho el protocolo de bienvenida de los nuevos empleados y han creado un sistema de formadores internos que se centran en la cultura de organizativa y en generar el orgullo de pertenencia.

Obtuvieron en 2015 el distintivo de Igualdad del Ministerio; el reconocimiento de Excelencia en Igualdad del Principado de Asturias, forma parte de la red de empresas comprometidas con la Igualdad del Ayuntamiento de Gijón y Forbes lo incluyó en 2018 en su ranking de mejores empresas para trabajar.

# EDWARDS LIFESCIENCIAS



Empresa que se dedica al diseño, desarrollo y distribución de dispositivos médicos para el tratamiento de enfermedades estructurales del corazón y monitorización hemodinámica, con sede en Paterna, Valencia. Tiene 118 empleados, de los cuales, el 63% son mujeres, que ocupan el 62,50% de los puestos directivos y seis en el Consejo de Administración. La edad media de la plantilla es de 41 años con un índice de rotación del 2,5%.



## 01-Flexibilidad organizativa

La jornada habitual es de 1.752 horas anuales. El horario de los empleados en el departamento comercial y clínico es flexible. Para oficinas, hay un horario estándar (08.15/08.30 a 17.30/17.45 y 8.00 a 15.00 viernes, julio y agosto). Disponen de decálogos de “buenas prácticas” de conciliación, como en lo referente a la organización de reuniones, desconexión y permisos retribuidos.

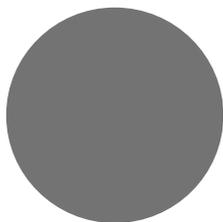
En el último trimestre de 2019 llevaron a cabo una prueba de política de flexibilidad y teletrabajo, que no mostró ningún problema para funcionar en la organización. En 2020 se implantó definitivamente mediante una solicitud a RRHH. Se ha establecido una nueva flexibilidad horaria de entrada de 7:00 a 9:30 hrs.

Antes del confinamiento ya disponían de una política de teletrabajo para empleados de oficina. La empresa proporciona el ordenador portátil, un software para llamadas telefónicas y dependiendo del puesto, un smartphone. Se podía elegir entre distintas variables, siendo el máximo permitido hasta 2 días por semana desde casa.

Aunque fomentan la “desconexión digital” durante el tiempo libre, cada persona es responsable de atender o no cuestiones laborales fuera de horario de trabajo. El trabajar por objetivos proporciona la máxima independencia a la hora de organizarse el trabajo.

Se ha adaptado la comunicación, las habilidades directivas y las de trabajo en equipo durante el confinamiento, realizando reuniones virtuales tanto por país como por región, prácticamente semanales para mantener el contacto y ofrecer información actualizada atodos, tanto de la evolución de la pandemia, como de la forma de afrontarla por parte de la compañía. Se han organizado, además, distintos entrenamientos y reuniones para ayudar a afrontar la situación (consejos y formación sobre herramientas TIC, talleres sobre la gestión del estrés, mindfulness, sesiones de entrenamiento físico virtuales, taller para ayudar a los niños a estudiar desde casa, clases de yoga, sorteos solidarios en apoyo a su comunidad...). Mientras dure la pandemia, su política será la de ofrecer la máxima flexibilidad, tanto para poder adaptarse a la coyuntura como a las situaciones personales de cada trabajador.

En la actualidad no cuentan con protocolos internos para regular el teletrabajo o la geolocalización, consideran que cada uno es responsable de autorregularse.



## 02-Equilibrio de la vida Profesional, Personal y Familiar

Cuentan con los permisos de maternidad/paternidad establecidos por Ley. En cuanto a beneficios extrasalariales disponen de:

- Cheque guardería
- Cheque restaurante
- Seguro de vida
- Seguro médico privado para empleados y familiares
- Plan de pensiones
- Programa de apoyo al empleado
- Ayudas para la práctica de ejercicio físico
- Programa wellness donde se ofrecen distintas actividades para fomentar el bienestar del empleado.

Cuentan con un programa de prevención en varias áreas:

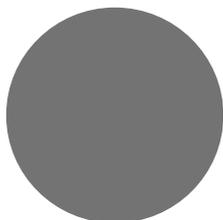
- Asistencia a Empleados con servicios personalizados a través de un proveedor externo, cofinanciación de sesiones de osteopatía en la oficina, sesiones de mindfulness.
- Nutrición: Fruta y agua disponibles en la oficina, concurso de recetas saludables.
- Educación: Entrenamiento en defensa personal, talleres sobre la gestión de emociones, prevención del estrés y educación desde casa durante el confinamiento.
- Actividad Física: Co-financiación de actividades deportivas, sesión de yoga en la playa

La formación es continua. Cada empleado ha de acordar un plan individual de desarrollo con su supervisor donde se incluye la formación necesaria que normalmente es subvencionada por la empresa. Entre otras cosas, la compañía financia toda la información necesaria para el desarrollo de las funciones de cada puesto, incluyendo cursos de idiomas, ofimática, habilidades de liderazgo, de comunicación, de organización, de gestión del tiempo...etc.

Existe un departamento internacional que se encarga de velar por que todas las transferencias internacionales de empleados se realicen de forma planificada, estructurada y que el empleado tenga las máximas garantías de adaptación al nuevo entorno.

Para los temas de conciliación existe un comité compuesto por varios representantes de los empleados y de la dirección. Cuentan con un Plan de Comunicación que incluye qué tipo de contenidos se han de informar, cuándo, a quién, cómo y quién lo ha de hacer. Toda la legislación vigente se encuentra en un grupo de Teams. Se realizan reuniones mensuales con todos los empleados y la comunicación diaria por vía email. En el welcome pack de nuevos empleados también están recogidas las medidas de flexibilidad que se establecen en el comité de dirección y en el comité de RRHH, donde se revisan periódicamente y se comunican las nuevas.

Realizan una encuesta anual de satisfacción laboral y compromiso que incluye una sección de conciliación. El departamento internacional de compensación y beneficios lleva a cabo análisis periódicos de la remuneración de todos los empleados para asegurar que entre individuos con similares responsabilidades no existen grandes diferencias y cuando las detectan, realizan ajustes para reducir o eliminar esas diferencias.



## 03-Cultura

Varios representantes de la Dirección forman parte del comité donde se revisa su sistema de gestión basado en Horarios Racionales. También los representantes de los empleados forman parte de este comité. Adicionalmente, se han llevado a cabo varias encuestas y grupos de discusión para entender las expectativas y necesidades de todos los empleados antes de poner en marcha sus medidas de conciliación.

Todos los mandos medios conocen y apoyan la implementación de las medidas de flexibilidad. Forma parte de la cultura de la empresa y cala a todos los empleados.

Existe un programa para el fomento de la diversidad dentro de la compañía. Hay un grupo de empleados llamado “Network of Woman” que, patrocinado y apoyado por la empresa, tiene la misión de informar, involucrar e inspirar a todos los empleados respecto al valor de la diversidad de género y desarrolla acciones para el empoderamiento de las mujeres.

Durante el confinamiento, los empleados se han hecho más flexibles para poder atender también a las necesidades familiares. No disponen de datos concretos, pero su percepción es que tanto los hombres como las mujeres lo han hecho en igual medida.

En septiembre de 2019 obtuvieron el Sello de Horarios Racionales emitido por ARHOE (Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles) y tienen, además, numerosas medidas de carácter social y laboral en materia de Sostenibilidad y Medio Ambiente, Seguridad y Salud.

También realizan servicios a la comunidad a través de distintos retos solidarios y actividades de voluntariado corporativo. Algunas de las acciones que han realizado incluyen:

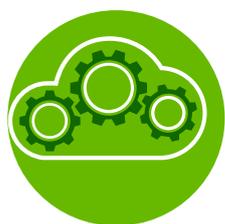
- Colaboración con la Fundación Adecco durante el Día de la Mujer, el 8 de marzo.
- Voluntariado corporativo para apoyo a los campamentos que la Fundación Menudos Corazones, organizado en julio de 2019 para niños con enfermedades cardiovasculares congénitas.
- Reto solidario para transformar kilómetros realizados en una donación para la Fundación Latiendo Juntos.
- Recogida de juguetes y ropa para colectivos desfavorecidos. Participación en la campaña “Reyes Magos de verdad”.
- Donación a la Cruz Roja Española en su proyecto Covid-19 a través de la Fundación de la empresa y de una rifa solidaria.

La compañía considera que las políticas de flexibilidad no solo son viables en el corto y medio plazo, sino que son una herramienta necesaria para poder contar con equipos ágiles, flexibles, capaces de adaptarse y de responder a entornos cambiantes y a las exigencias del mercado que son igualmente flexibles.

# GLOBETESTING NORTE



Compañía de servicios especializada en las pruebas de software y la monitorización de sistemas con sede en Vitoria, País Vasco. Tienen servicios centrales en Madrid, como Personas y Desarrollo, pero son independientes de sus directrices. Está compuesta por 19 empleados, de los cuales, el 26,31% son mujeres, que ocupan el 40% de los puestos directivos y hay 1 (de 3 personas) en el Consejo de Administración. La edad media de la plantilla es de 31,84 años con un índice de rotación del 0%.



## 01-Flexibilidad organizativa

Sin perjuicio de lo requerido por cada uno de sus clientes o necesidades de proyectos, la jornada diaria de trabajo habitual en las oficinas se realiza en régimen de jornada partida, de lunes a jueves, en horario general de 09:00 h a 18:00 h y los viernes de 08:00 h a 15:00 h. El núcleo común, en el que deben estar todas/os trabajando, es de 10:00 h a 13:00 h y de 14:30 h a 17:30 h de lunes a jueves y los viernes de 10:00 h a 15:00 h. (periodo de las reuniones de equipo que suelen durar 2 horas). Los que trabajan en los horarios de cliente, si hacen más horas, las compensan con días libres. El cómputo mensual de la jornada tiene que sumar las siguientes horas:

- 41 horas semanales en periodos donde no se disfruta de jornada intensiva.
- 35 horas semanales cuando se disfruta de jornada intensiva todos los días de la semana.

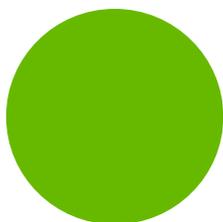
La empresa se compromete a estudiar fórmulas de conciliación de la vida laboral y familiar a través del teletrabajo respecto de aquellos puestos y circunstancias que lo permitan en cuanto que no estén en contacto con clientes. Como norma general, cualquier empleado puede teletrabajar de forma frecuente. Previamente a la pandemia, la mayor parte de la plantilla lo hacía por lo menos un día a la semana, casi siempre los miércoles. En invierno, debido a la climatología adversa, suelen trabajar más días en casa.

Asimismo, en la empresa fomentan el uso de las nuevas tecnologías con el fin de gestionar el tiempo de trabajo de la forma más eficiente posible, mejorando en consecuencia la conciliación de la vida laboral y familiar. Por ejemplo, usan videoconferencias como fórmula para reducir los viajes, metodologías ágiles para planificar proyectos, y cada persona tiene un portátil.

Cuentan con un protocolo de desconexión digital. Pueden apagar un fuego cuando es necesario, pero siempre se les pide que piensen si es imprescindible apagar ese fuego fuera de horario, o si puede esperar al día siguiente cuando empiece su jornada. Las horas destinadas fuera del horario laboral se compensan en otro momento (saliendo antes o llegando más tarde, por ejemplo).

Por otro lado, se ofrece el teletrabajo a los nuevos papás o mamás para que puedan conciliar. Pueden organizarse como quieran sin tener en cuenta el núcleo común de horas. Rellenan un formulario y lo envían al departamento de Personas y Desarrollo, quien les contesta para ver la viabilidad de lo solicitado. Pueden solicitarlo hasta un máximo de 6 meses desde el nacimiento. También cuentan con el teletrabajo cuando los hijos tienen vacaciones, médico o simplemente quieren estar junto a él/ella. En la empresa consideran que la vida laboral no debe de ser un impedimento para que puedan disfrutar de sus hijos. Además, la compañía da la tarde libre por el cumpleaños del empleado o del hijo/a del mismo.

En la compañía no diferencian el teletrabajo del trabajo, sería como asumir que hay que medir a un empleado de forma diferente si está en un despacho u otro del mismo edificio. Fomentan una cultura ágil centrada en el equipo y los entregables. Los únicos controles que se llevan a cabo son los previstos por la ley (control horario) y gestión de tareas.



## 02-Equilibrio vida Profesional, Personal y Familiar

Cuentan con los permisos de maternidad/paternidad establecidos en el convenio, pero, además, los nuevos papás o mamás, para que puedan conciliar su vida, se organizan como quieren sin tener en cuenta el núcleo común de horas.

La empresa ofrece un plan de retribución flexible en el que se pueden elegir entre diferentes beneficios (pueden elegir los empleados/as hasta un 30% de su salario): cheque restaurante, cheque guardería, cheque transporte, seguro de vida, seguro médico, plan de pensiones, renting de coche y vacaciones extra, hasta 3 días por año.

También premian con un cheque regalo Amazon de 300€ por recomendar a candidatos/as para que se incorporen la compañía y finalmente sean contratados.

En la empresa son conscientes de que la formación es un elemento imprescindible para poder estar en la vanguardia de las nuevas tecnologías y que su equipo de trabajo sea reconocido en el sector por su nivel técnico. Existen 3 tipos de formación:

- Autoformación. Ponen a disposición de los empleados el canal Stream de formación donde pueden realizar los diferentes cursos de formación técnica a su ritmo y en los horarios que mejor le convengan al empleado.
- Formación interna. De forma periódica, los empleados pueden organizar y asistir a formaciones internas en herramientas, metodologías y productos.
- Formación externa. Debe ser aprobada por el Team Leader y vendrá recogida en el plan anual de formación.

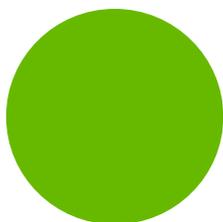
Apoyan el crecimiento del empleado dentro de la empresa, porque si él/ella crece, la compañía crece. Por ello, tienen a su disposición documentos para elaborar su plan de carrera, donde cuentan con el apoyo de su líder y del área de Personas y Desarrollo para que les ayuden en sus objetivos y elaboración.

Dentro del salario flexible cuentan con formación, donde el empleado/a podrá solicitar formación relacionada con su puesto de trabajo (independiente a la que desde la empresa establezca dentro del plan de formación) y deben consensuarla con su Manager. Está exenta de tributación y tienen facilidades en el pago de la misma.

Existen programas para expatriados, aunque dependen del proyecto y la localización de este. Hay un plan para Suiza, un proyecto de 6 años con una gran compañía suiza. El plan incluye comidas, restaurantes, viajes al mes en avión, vivienda... Pero tienen otro empleado en Munich con otras condiciones. Se revisa cada caso particular, aunque el procedimiento estándar es el de Suiza.

Cuentan con un Plan de Igualdad, Conciliación y Diversidad. La empresa se compromete a realizar acciones de comunicación y formación durante la vigencia del actual plan, sobre normativa en materia de igualdad y conciliación de la vida familiar y laboral, así como sobre acciones de diversidad.

No se han planteado variar su batería de políticas de flexibilidad; no obstante, como empresa ágil, se evalúa de forma constante la situación y, si surgen nuevas necesidades se aplicarán lo antes posible y serán documentadas en las políticas afectadas.



## 03-Cultura

Todos los empleados construyen la empresa, por lo que todas las opiniones cuentan y la alta dirección está muy involucrada en ellas. El equipo se siente motivado porque todos/as forman parte de la compañía. Consideran que son personas, no números.

Las políticas de conciliación forman parte de la cultura de la empresa, por lo que no es necesario promover algo que es intrínseco. El departamento de Personas y Desarrollo “recuerda” a las personas cosas como “hoy es tu cumple, recuerda que ¡solo debes trabajar por la mañana!” o “felicidades en el cumpleaños de tu hijo, tómate la tarde libre para pasarla en familia”.

Disponen del Programa +Igual, un Plan de Igualdad desde hace años. La igualdad también es parte del ADN de la empresa. En la Dirección hay equidad entre hombres y mujeres. El plan de igualdad se creó por escrito y está reglado. Además, hay un Comité que se reúne cada mes para recordar la cultura.

Tienen una política BYOD (Bring Your Own Device) para que los empleados que utilicen sus propios dispositivos (por ejemplo, un portátil personal para trabajar), sean costeados por la empresa. Muchos trabajadores prefieren decidir qué tipo de dispositivo quieren fuera del estándar que la empresa pone a su disposición, y en este caso se costea el equivalente al dispositivo de la compañía. Por ejemplo, asumiendo que los portátiles tienen un coste de 1.000€, si el empleado quiere un portátil de 1.400€, la empresa costea 1.000€ y el empleado los 400€ restantes.

El departamento de Personas y Desarrollo se ocupa de los temas de conciliación. Las medidas se difunden en su portal interno de Microsoft Teams. Así mismo, todo queda documentado en la Intranet.

Se hacen encuestas de clima semestrales con un análisis posterior que es compartido con la dirección general de la compañía. El “Informe Anual por la Dirección” que se entrega como parte de la auditoría externa de la ISO 9001, contiene un apartado específico relacionado con la encuesta de clima.

En la compañía aseguran que no existe brecha salarial, por lo que no es necesario controlarla. Están obligados a abonar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, sin que pueda producirse discriminación alguna (por razón de sexo, raza, orientación sexual...) en ninguno de los elementos o condicionantes de dicha retribución, tanto en su parte fija como en la variable. Actúan bajo el principio de igualdad de oportunidades.

De cara al futuro, en la empresa no esperan grandes cambios ya que su política de flexibilidad está sólidamente implementada, y se revisa de forma constante, al igual que el resto de políticas.



# PREMIOS SFS

Organizados por



Con el apoyo institucional de

