

GUÍA

6^a

BUENAS PRÁCTICAS

HACIA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL



Flexibilidad organizativa · Cultura flexible · Diversidad e igualdad



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE SANIDAD, CONSUMO Y BIENESTAR SOCIAL





CON LA COLABORACIÓN DE:

MINISTERIO DE SANIDAD, CONSUMO Y BIENESTAR SOCIAL
Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia

CVA

Comunicación de Valor Añadido

REDACCIÓN, ELABORACIÓN DE CONTENIDO Y DISEÑO:

CVA

www.cvalora.com



@empresaflexible



ÍNDICE

PRÓLOGO	4
LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS	7
EL ÉXITO DE LA FLEXIBILIDAD 360°	8
CAMBIAR LOS PARADIGMAS DESDE LA INFANCIA	10
FLEXI-DIGITALIZACIÓN	13
CASOS DE ÉXITO	16
REPSOL	17
DEFTA SPAIN	20
CLAVE INFORMÁTICA	22
GSK	24
BMW IBÉRICA	27
BRAVENT 13	29



PRÓLOGO

Guía de buenas prácticas - 6ª edición

La capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno es garantía de su pervivencia y éxito según nos enseñan la biología, la historia, la economía y todas las ciencias basadas en la observación y el estudio del comportamiento humano. **Ser flexible aparece pues, no como una opción, sino como una necesidad**, especialmente si lo que pretendemos no es 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. Cuando hablamos de cómo puede enfrentarse nuestra economía, nuestras empresas, a los retos que plantea una sociedad avanzada y compleja, como es la sociedad española contemporánea, resulta evidente que **la flexibilidad es una herramienta adecuada para encontrar soluciones a los retos planteados** y, de manera singular, para dar una respuesta integradora y no excluyente a muchas situaciones.

El nuevo modelo de organización familiar que debe basarse en la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, 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.



Guía de buenas prácticas - 6ª edición

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

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

En el marco de la responsabilidad social corporativa, se abren paso, cada vez con más fuerza en los países más avanzados, las políticas empresariales flexibles y familiarmente responsables. **La nueva Directiva europea sobre conciliación aprobada el pasado 20 de junio de 2019 contiene, además de un nuevo marco de mínimos en materia de permisos de paternidad y parentales, la previsión para los trabajadores de poder solicitar fórmulas de trabajo flexible** a fin de poder ajustar sus modelos de trabajo para 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 laboral, promoviendo asimismo prácticas empresariales flexibles, a través del apoyo a iniciativas en este ámbito.



Guía de buenas prácticas - 6ª edición

Las empresas no pueden ser ajenas a la sociedad donde se ubican. Deben intentar sacar el mejor provecho de su capital social y humano pero incorporando, como una dimensión estratégica más de la organización, prácticas respetuosas y atentas a las necesidades familiares y personales. **Parece cada vez más evidente que la calidad de las condiciones en que se desarrolla la actividad laboral, entendida en un sentido amplio, supone un requisito para la mejora de la productividad de las empresas, en la medida en que permite incrementar la motivación y compromiso de los empleados y facilita la captación y la retención del talento.** Por ello, desde el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social 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 los objetivos estratégicos tanto en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como en apoyo a las familias y la infancia. De las ventajas reconocidas internacionalmente de estas prácticas respetuosas con la dimensión familiar y personal, puede servirnos el ejemplo que dan muchas empresas modernas y que aún pueden considerarse pioneras en estos temas en nuestro país, cuyas experiencias se recogen aquí, y que han obtenido en los últimos años los Premios Empresa Flexible, que CVA organiza en colaboración con el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. Ejemplos de cómo se puede ser flexible, familiarmente responsable, competitivo y rentable a la vez.

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



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE



EL ÉXITO DE LA FLEXIBILIDAD "360°"



Carmen Carvajal
Directora de RRHH
Psicosoft

“Hasta un 82% de los millennials aseguran que serían más leales a sus empresas si las organizaciones ampliaran sus opciones de trabajo **flexible**. “Un 34% de los trabajadores han dejado su empleo porque la compañía para la que trabajaban no le proporcionaba opciones de trabajo **flexible**.” “Hasta un 85% de los trabajadores alrededor del mundo elegiría un puesto que ofrezca trabajo **flexible** por encima de otro que no lo haga.”

En los últimos años, la palabra flexibilidad se ha convertido en *trending topic* en el mundo de los Recursos Humanos. Y no es para menos. Si nos fijamos en algunas de las cifras avaladas por los diferentes estudios, la flexibilidad se ha convertido en uno de los factores primordiales, si no el más primordial, que influye directamente en la toma de decisiones de los trabajadores a la hora de decantarse por incorporarse o incluso permanecer en una compañía u otra. Es más, el 85% de las empresas en nuestro país ya han introducido una política de trabajo flexible o están planeando adoptar una.



El éxito de la flexibilidad 360°

En todas las recetas del éxito de retención de talento, la flexibilidad horaria es el principal ingrediente. Tras analizar los diferentes estudios sobre la introducción de políticas de flexibilidad en diferentes compañías, nos dimos cuenta de que hay una variante que no ha cambiado: los Millenials (que suponen el 52% de los profesionales en España) siguen cambiando de empleo cada 2 ó 3 años.

Conscientes de que la flexibilidad horaria no es suficiente, desde **Psicosoft** decidimos apostar por una nueva metodología: **la flexibilidad 360°**. Esta metodología parte de la base de que necesitamos poner al empleado y a sus necesidades en el centro, y esas necesidades se apoyan en tres grandes pilares: **bienestar y salud, clima organizacional favorable, y, por supuesto, conciliar vida personal y profesional.**

La salud y el bienestar es una de las principales preocupaciones de RRHH. Por ello, hemos dedicado más de un centenar de horas al diseño de una solución específica destinada al cuidado de mente y cuerpo: **Alimenta tu mente**, por la que han pasado todos nuestros compañeros en **Psicosoft**. El objetivo es darles las herramientas necesarias para utilizar la nutrición como una palanca que favorezca su desempeño profesional. Todas las semanas contamos con **fruta fresca de temporada y una sesión de fisioterapia gratuita** para quien lo desee.

Nuestro segundo pilar es tener un clima favorable que fomente **el compañerismo, la empatía y la felicidad de todos los empleados**. Para ello, hemos incorporado a nuestras oficinas una zona *gaming*.

Para **tener un balance vida personal y profesional** ampliamos las vacaciones con un día libre por cumpleaños y tarde libre por cumpleaños de hijos; Semana Santa y Navidad completas y la posibilidad de teletrabajar cuando lo deseen.

Gracias a este **planteamiento de flexibilidad 360°** hemos conseguido alcanzar un índice de rotación nulo y hemos sido reconocidos con los premios Empresa Flexible, Best Place to Work y el Certificado Pyme en Igualdad.



CAMBIAR LOS PARAGIMAS DESDE LA INFANCIA



© Nines Mínguez

Roberto Santiago
Escritor, guionista,
dramaturgo

Las instituciones y los organismos oficiales llevan a cabo grandes campañas de sensibilización contra la violencia de género y la concienciación en materia de flexibilidad. Ejercen una labor muy importante en la prevención y la lucha contra el maltrato y la conciliación de la vida profesional y familiar. Pero la realidad es que **hay valores que debemos aprender cuando somos niños: el respeto y la igualdad de las personas, con independencia de su género, raza, condición sexual...**

Los profesores y educadores en las aulas, las familias y los creadores de ficción (escritores, guionistas, dramaturgos...) tenemos la responsabilidad de educar en valores desde la infancia, de ser capaces de mirar hacia el futuro con mente abierta y transmitir que mujeres y hombres formamos parte de la sociedad, que tenemos los mismos derechos y que debemos erradicar los estereotipos de género.

Para mí es una gran satisfacción, y al mismo tiempo una gran responsabilidad, escribir para el público más exigente y más sensible. Porque las



Cambiar paradigmas desde la infancia

niñas y los niños de hoy son la sociedad de mañana. Desde la humildad y el respeto, **espero estar poniendo mi granito de arena para educar en igualdad y construir una sociedad futura más tolerante y flexible.**

Especialmente desde el 2013, año en el que vio la luz mi colección de libros *Los Futbolísimos*, tengo el privilegio de estar en contacto con muchos de mis lectores en los encuentros en colegios, bibliotecas y librerías. Y a todos les digo lo mismo: **seguid leyendo por favor, nunca dejéis de leer porque es la mejor forma de tener ideas propias.**

Dice Mario Vargas Llosa, Premio Nobel de Literatura en 2010, que aprender a leer es lo más importante que le ha pasado en la vida. Estoy totalmente de acuerdo. La lectura es uno de los hábitos que nos permiten cultivar el pensamiento crítico. Si lo incorporamos a nuestra vida en la infancia, lo seguiremos desarrollando en la edad adulta y lo transmitiremos a las siguientes generaciones.

Mi colección favorita de niño era *Los Cinco* de Enid Blyton, dos chicas, dos chicos (y un perro) que resolvían misterios en un pueblecito inglés. Cuando leía sus aventuras, nunca me planteé que este grupo pudiera ser de otra manera. En mis libros de *Los Futbolísimos*, además de crear historias que enganchen al lector desde la primera página, **intento transmitir valores como el respeto a los que son diferentes, la empatía con los más débiles, y por supuesto la igualdad:** niñas y niños juegan juntos al fútbol, los equipos son mixtos, la capitana del Soto Alto F.C. es Marilyn... La ficción es el camino lúdico y divertido por el que las niñas y los niños pueden aprender valores y comportamientos sociales. Si desde la infancia integramos la igualdad como algo normal en nuestras vidas, será un valor fundamental para siempre. Porque como decía Ana María Matute, "*la infancia dura toda la vida*". Y es verdad, lo que aprendes de niño, es lo que desarrollarás de adulto.

Uno de los logros de los que más orgulloso estoy es de que la serie de *Los Futbolísimos* se haya traducido al farsi y se haya publicado en Irán, un país que no



Cambiar paradigmas desde la infancia

destaca precisamente por sus valores igualitarios, en el que las mujeres han entrado por primera vez a un estadio de fútbol en octubre de 2019. **Espero que cada vez haya más historias de ficción que contribuyan a consolidar la diversidad y la igualdad**, que poco a poco las sociedades sean más tolerantes y más comprometidas con todos sus ciudadanos, sin exclusión.

Los Futbolísimos son emocionantes y no solo divierten, sino que también inculcan valores esenciales porque juegan en equipo, juntos, ellas y ellos, en igualdad de condiciones, sin plantearse que haya un mundo distinto al diverso y enriquecedor en el que todos contamos por igual. Como en las empresas que obtienen el **Premio Empresa Flexible** cada año, porque valoran el talento por encima de cualquier otra consideración y trabajan por implantar modelos de organización que permitan a mujeres y hombres equilibrar su vida profesional, personal y familiar.



FLEXI - DIGITALIZACIÓN



Marisa Cruzado,
Socia de CVA, experta
en comunicación
@mcruzado1

¿Todavía alguien duda de que el actual modelo de organización empresarial está en crisis? Si entendemos crisis, del griego *κρίσις*, como: "una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, pero inestable, y sujeta a evolución" es, desde luego, evidente.

Según el economista y profesor de la George Mason University, **Bryan Caplan**, las crisis en el entorno empresarial se desarrollan en cuatro fases:

- **Impacto.** En esta fase se genera la crisis por el efecto de un evento interno o externo que afecta a la empresa.
- **Reacción - Soluciones ineficaces.** Son soluciones inmediatas que se aplican sin pensar ni analizar, sólo para dar respuesta al impacto sufrido.
- **Otras alternativas:** Se buscan cuando se toma conciencia de que las soluciones aplicadas no funcionan
- **Desorganización:** Como resultado de todo lo anterior.

Desde comienzos de este siglo, la tecnología está revolucionando a cada vez más velocidad, nuestra forma de vida. Ha renovado la forma en



LA VISIÓN DE LOS EXPERTOS · MARISA CRUZADO, SOCIA DE CVA

Flexi - Digitalización

EFICIENTE, RENTABLE, SOSTENIBLE

que nos movemos, nos relacionamos, nos comunicamos y por supuesto, cómo trabajamos. A esta crisis en el más puro sentido del término griego, se han sumado una profunda crisis económica y una crisis social que ha afectado a la familia, como pilar organizativo. Estamos, por tanto, ante la coyuntura de cambios inestable y en constante evolución más importante vivida en el mundo moderno.

En este contexto, las empresas han pasado primero por una reducción de sus plantillas que lleva implícita una pérdida de talento y conocimiento; después por un proceso de cambio en los procesos, basado en la inversión en tecnología principalmente y, por último, por una transformación del modelo mismo de negocio que, en muchos sectores, ha tenido que reinventarse para no desaparecer.

En este proceso de crisis, la flexibilidad ha resultado ser el modelo de gestión más eficaz. Supone la implantación de políticas de flexibilidad horaria, teletrabajo, ayudas económicas, wellnes corporativo, igualdad y diversidad que sirven de soporte a la transformación cultural necesaria. Un modelo que desarrolla nuevas formas de relaciones profesionales basadas en el compromiso y la confianza, orientadas a resultados y donde el presencialismo no tiene sentido.

Es una propuesta de organización que contribuye a **mejorar la rentabilidad, el clima laboral y la salud integral de los profesionales**. Además es eficiente, rentable y sostenible, en cuanto que reduce gastos, metros cuadrados de espacio de trabajo y desplazamientos.



Según datos del Flexímetro 2019, elaborado con la información recogida en más de 900 empresas y las aportaciones de cerca de 1.000 profesionales empleados en ellas, el 60% de las empresas que han implantado políticas de flexibilidad, reconocen que el salario de sus empleados está en la media del sector y el 34,7% los retribuye por encima de la media.



LA VISIÓN DE LOS EXPERTOS · MARISA CRUZADO, SOCIA DE CVA

Flexi - Digitalización

TECNOLOGÍA, ELEMENTO CLAVE

Sin duda, la tecnología ha sido el principal aliado en el desarrollo de la empresa flexible y ha contribuido a la aparición del concepto FLEXI-DIGITALIZACIÓN. La inversión en dispositivos móviles, la nube como lugar de almacenamiento de información accesible desde cualquier lugar y las nuevas metodologías *agile*, permiten trabajar eficazmente formando equipos globales, multidisciplinares y multiculturales.

Pero lo mejor que tiene el modelo es que es válido para todo tipo de empresas. A través de los **Premios Empresa Flexible**, se han recogido casos prácticos de organizaciones de todos los tamaños y sectores. La capacidad de innovación se ha revelado como una ventaja competitiva traducida en **medidas de coste cero** que sirven para competir por el talento con las grandes empresas.

Queda, no obstante, mucho por hacer. La flexibilidad sienta las bases para la corresponsabilidad, pero es necesaria la voluntariedad para que esto sea posible. De hecho, según el **Flexímetro 2019**, mientras que el 94% de las mujeres afirman que usan la flexibilidad para atender mayores y menores dependientes y responsabilidades del hogar; el 89% de los hombres disfrutaban la flexibilidad horaria para actividades deportivas, estudios o gestiones personales.

El teletrabajo sigue siendo además una asignatura pendiente. Donde existe esta posibilidad, se acogen a esta medida entre el 2% y el 40% de los empleados dependiendo del sector y el tamaño de la empresa; y de estos, sólo el 18% teletrabaja por encima del 20% de su jornada. Hay que seguir avanzando.

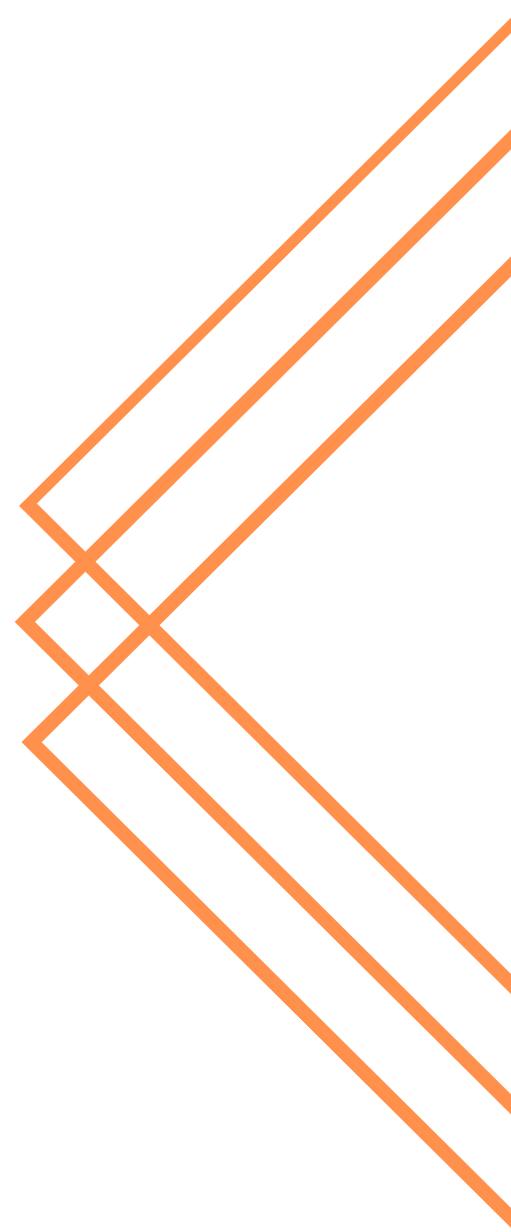


La tecnología permite trabajar a distancia, desde cualquier lugar. Aún así, la mayoría de los empleados siguen prefiriendo desplazarse a su centro de trabajo cada día. Los frenos culturales y la falta de legislación adecuada impiden que aumente el número de teletrabajadores



CASOS DE ÉXITO

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS



PREMIOS EMPRESA FLEXIBLE



REPSOL

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE
2018
CATEGORÍA GRAN EMPRESA

Repsol es una compañía de tradición industrial, con actividades en diferentes países. Este escenario obliga a la entidad a impulsar actuaciones que promuevan un trato justo y equitativo para todas las personas que la integran y teniendo en cuenta sus particularidades.

En España, la empresa cuenta con 17.000 empleados de los cuales, el 34,8% son mujeres. Estas ocupan el 19,8% de los puestos directivos. La edad media de los hombres es de 44 años, y la de las mujeres, de 40. El 13% de los empleados tiene otras nacionalidades.

Repsol cuenta en España con 4.000 empleados en estaciones de servicio, y 2.000 en fábricas industriales que desempeñan actividades de naturaleza presencial. Sin embargo, los equipos que dan soporte a países en diferentes husos horarios, necesitan recurrir a fórmulas de flexibilidad horaria, para su desempeño laboral.

Con el establecimiento de nuevos estilos de liderazgo inspiradores e inclusivos, un modelo de gestión por objetivos y el uso de las nuevas tecnologías, la compañía ha definido nuevas formas flexibles de organizar el trabajo, dirigidas hacia una gestión más eficiente del tiempo.

**En España tiene
17.000 empleados, de
los cuales 4.000
trabajan en estaciones
de servicio y 2.000 en
fábricas industriales**

Al ser una empresa de gran tamaño que integra actividades muy diferentes las Medidas de Flexibilidad de jornada y horario constituyen una herramienta que permite abordar la diversidad en todas sus dimensiones (género, cultural, generacional, capacidades diferentes, etc.) para generar ventaja competitiva con un enfoque de productividad y valor añadido.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

Flexibilidad horaria:

- En Campus Repsol, la sede central, la hora de entrada es entre las 7,30h y las 9,30h, con hasta 2h para comer. La hora de salida, se ajusta en función de los horarios anteriores. Además, todos los viernes del año se trabaja en jornada intensiva; así como los meses de junio a septiembre.
- En refinerías y complejos industriales, los trabajadores a turno trabajan entre un 2,5% y un 4% menos que el resto del sector. Existen 6 posiciones para 3 turnos rotativos (hay empresas que solo tienen 4 posiciones, otras 5). Esto quiere decir que hay una persona de turno de mañana, una de turno de tarde, otra de turno de noche, 2 descansando y otra disponible en su domicilio por si hubiera incidencias. Se establecen 24 jornadas anuales de disponibilidad que, si no se trabajan porque no hay incidencias, se computan igualmente.
- Los empleados a turnos tienen la opción de acumular parte de las horas de formación y realizarlas desde su domicilio.
- Se hizo una consulta en los complejos industriales para optar por jornada intensiva todo el año y, como resultado, se implementó en el C.I de Puertollano.

Permisos y Licencias previstas:

- Todas las relativas a la protección de la maternidad y la paternidad, lactancia, permisos retribuidos y no retribuidos, superan la legislación vigente, como la habilitación de un permiso especial para atender el cuidado de hijos menores de edad diagnosticados con enfermedades graves que requieran ingreso hospitalario, o la equiparación de las parejas de hecho al matrimonio, a todos los efectos.

Teletrabajo:

- Cuenta con un programa vigente desde 2008, de carácter voluntario y que permite que los empleados trabajen parcialmente su jornada desde su domicilio. En 2018, la empresa contaba con 2.000 teletrabajadores, el 60% mujeres, y el 40% hombres.
- El teletrabajo es especialmente favorable para personas con capacidades diferentes o con dificultades para desplazarse. Además, posibilita la conciliación, supone un ahorro de tiempo en desplazamientos, reduce las emisiones de CO2, permite una mayor concentración y una mejora de la productividad. Desde la perspectiva de la organización, el teletrabajo fomenta el cambio hacia una cultura orientada a la eficiencia, incrementa el sentimiento de pertenencia a la compañía, contribuye a la mejora del clima laboral, y constituye una herramienta de atracción y retención del talento.

**En 2018, Repsol
contaba con 2.000
empleados adheridos
al programa de
teletrabajo**

- El teletrabajo se ha consolidado en Repsol como una de las medidas más aceptadas y valoradas en la encuesta de clima. En la actualidad trabajan con el fin de avanzar en el trabajo flexible y en la extensión en otros países.
- Repsol cuenta también en España con numerosos servicios que favorecen la auto gestión del tiempo y por tanto, consolidan la eficacia de las políticas de flexibilidad orientadas a conciliación. Un modelo por objetivos es la base sobre la que se sustentan el resto de políticas.



Programa de asistencia familiar.

- Servicio asistencial de salud a disposición de 18.000 empleados en España, que facilita el acceso de forma gratuita a tratamientos especializados a domicilio, tele asistencia y otros servicios de apoyo. El programa incluye a los empleados y a sus familiares directos y los jubilados parcialmente.

Programa “Tu Banco de Tiempo”.

Los empleados de las sedes de Campus, Móstoles y Tres Cantos, tienen a su disposición un servicio que trata de dar respuesta a aquellas actividades que se pueden encomendar y que restan tiempo de calidad a nuestra vida diaria (ir a la tintorería, llevar el coche al taller o realizar un trámite administrativo) y a la productividad.

Otras medidas de conciliación:

- Centro de Salud y Bienestar
- Gimnasio
- Sala de lactancia
- Nutricionista
- Fisioterapeuta

Protocolo víctimas de violencia de género

- Que garantiza la confidencialidad, da a apoyo psicológico, asistencial y jurídico a las víctimas y además, facilita su traslado con apoyo en las gestiones, para los casos en que se solicite.

Exportando el modelo

- Para garantizar la conciliación en los países donde está presente, Repsol tiene establecidos unos mínimos con permisos retribuidos por maternidad, lactancia, paternidad y matrimonio, superando la legislación en la mayoría de ellos.

Cultura Flexible

La flexibilidad y las nuevas formas de trabajo, son las palancas que soportan la estrategia de la compañía. El reto es abordar la gestión de la diversidad en todas sus dimensiones, desde una perspectiva global y de negocio y como una herramienta con impacto en la eficiencia y beneficio de compañía,

En 2017, la empresa lanzó un renovado Comité de Diversidad y Conciliación, con la formación de grupos de trabajo por proyectos clave orientados a nuevas formas de trabajo, gestión generacional, igualdad, diversidad y conciliación, y evolución cultural entre otros.

Actualmente el comité cuenta con 7 directores de diferentes nacionalidades de Áreas Corporativas, 4 de Downstream y 4 de Exploración y Producción, quedando representados todos los negocios.

El Comité, presidido por la Directora General de Comunicación y el Director Corporativo de Personas y Organización, tiene como misión impulsar la evolución de la empresa hacia una cultura compartida que acompañe la transformación y la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Para ello, su misión es:

- Abordar la diversidad en todas sus dimensiones como parte de la estrategia de gestión de personas (género, edad, capacidades diferentes, nacionalidad etc.)
- Apoyar el desarrollo de un estilo de liderazgo inclusivo y global que desarrolle equipos de alto rendimiento aprovechando el potencial de la diversidad y las nuevas formas de trabajo.

Garantizar la gestión del talento basado en mérito en equipos diversos y multiculturales para obtener ventaja competitiva.



DEFTA SPAIN

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE
2018
CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA

Deftha Spain es una empresa con matriz francesa, dedicada a la fabricación y suministro de componentes de automóvil. Tiene 108 empleados con una edad media de 47 años. El 24% de la plantilla son mujeres, que representan el 22,2% de los puestos directivos. Dos mujeres forman parte del Comité de Dirección.

La empresa tiene dos grupos de trabajadores:

- En planta (47)
- Personal de staff (resto de la plantilla)

En la planta se trabaja a tres turnos de 7h a 15h, de 15h a 23h, y de 23h a 7h. Con objeto de ser flexibles con esta parte de la plantilla, los empleados pueden solicitar cambio de turno o un turno fijo si lo necesitan. Los empleados con hijos además, tiene prioridad para elegir turno. Una medida muy bien acogida es que en Navidad y Semana Santa, en la planta se trabaja sólo de lunes a jueves, y en turno de mañana.

En cuanto a las vacaciones, se planifica la producción de stock para poder cerrar la planta 15 días en agosto. Las vacaciones restantes se disfrutan cuando mejor les viene a los empleados. Hasta este momento, un 50% disfruta el mes de agosto entero y otro 50%, muy repartidas.

La empresa concede además de las vacaciones recogidas en Convenio (30 días naturales), una semana extra para disfrutar en Navidad, y otros dos días laborables para asuntos propios o para disfrutar puentes.

La empresa se esfuerza por mejorar la flexibilidad de los empleados a turnos

Además, los empleados sin hijos, disfrutan de un día libre por su cumpleaños. La empresa cuenta también con una bolsa de horas que sirve para intercambiar tiempo y poder así atender a las necesidades personales.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

Respecto al teletrabajo, sólo puede acceder el personal de staff (un 50% más o menos del personal). Está muy implantado desde hace 5 ó 6 años y el marco base son dos días de teletrabajo al mes. La empresa facilita el portátil y la conexión a Internet.

A partir de este planteamiento básico, la dirección estudia todas las peticiones de los empleados. Cuando hay que viajar, los empleados pueden teletrabajar los días de salida y de regreso.

Otra de las medidas que ha sido muy bien acogida y que ha facilitado los objetivos de conciliación planteados por recursos humanos, ha sido el uso habitual de la videoconferencia para evitar desplazamientos y viajes innecesarios.

Entre los beneficios sociales que ofrece Defta Spain destacamos:

- Cuatro días al año para el cuidado de parientes de primer grado
- Plaza de garaje para embarazadas dentro de la planta
- Seguro médico para los empleados con coste compartido
- Paga extra septiembre de apoyo escolar para empleados de producción
- Ayuda económica para empleados con familiar numerosa, dependientes y violencia de género
- Bolsa de 24 horas para gestiones hijos o personas mayores
- de primer grado
- Aparcamiento bicicleta empleados
- Servicio de recogida de paquetería para compras online

En cuanto al plan de formación, se gestiona a finales de año. Durante uno o dos meses, los jefes solicitan lo que consideran necesario para mejorar la cualificación de sus respectivos departamentos. Esta formación se imparte siempre en horario laboral.

La empresa ofrece también gratuitamente para los empleados, en horario laboral y en las instalaciones, formación en idiomas (inglés, francés y alemán), Existe la posibilidad de hacerlo online para adaptarse a los horarios.

Defta Spain está trabajando en el concepto saludable. Facilitan material deportivo a los empleados que practican deporte en grupos organizados en la compañía y organizan campañas de salud contra el cáncer de colon, para dejar de fumar, etc.

El programa de teletrabajo permite que los empleados que no están en planta, puedan hacerlo dos días a la semana

Cultura Flexible

La dirección es consciente de que si no pone el foco en las personas, por mucho que inviertan en tecnología, no se podrá adaptar a las necesidades de competitividad del mercado global.

- La plantilla es muy estable, con unos salarios un 25% por encima de la media del sector. Las medidas de conciliación han sido un sistema eficaz para mejorar la motivación y promover una cultura interna moderna que responda a las necesidades estratégicas de la compañía.



CLAVE INFORMÁTICA

PREMIO EMPRESA FLEXIBLE
2018

CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA

Clave Informática es una empresa dedicada a diseñar y comercializar los procesos de gestión informática y el proceso de desarrollo de la transformación digital de las pymes.

La empresa tiene una plantilla de 47 empleados, de los cuales, 15 son mujeres. La edad media es de 35 años. La mayor parte de la plantilla trabaja a jornada completa (43) y el resto, media jornada.

La jornada habitual es de 8,30h a 14,00h y de 15,30h a 18,30h de lunes a jueves, con flexibilidad de una hora de entrada y salida. Todos los viernes del año se trabaja de 8,30h a 14,30h. En verano, hicieron una prueba piloto. Trabajaban tres días de 08,00h a 14,00h horas, y dos tardes de 15,00h a 18,30h. El resultado ha sido tan bueno desde el punto de vista de la productividad y el clima laboral, que lo han prolongado hasta el 31 de diciembre para analizar resultados.

Las reuniones se realizan siempre que se pueda a primera hora de la mañana y siguen un protocolo de reuniones eficaces:

- Envío de convocatoria
- Contenido de la reunión
- Nombre del moderador
- Pautas para ir preparado

Existe la posibilidad de teletrabajar, previo acuerdo con el jefe directo. La empresa facilita las herramientas tecnológicas necesarias. En general, se utilizan las videoconferencias para organizar reuniones a las que asisten los empleados en remoto.

El teletrabajo y la videoconferencia son muy habituales

El modelo de gestión por objetivos favorece este sistema de trabajo, así como el uso de metodologías agile, herramientas de planificación, cuadro de mando, etc.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

En cuanto a las políticas de maternidad, ofrecen la posibilidad de elegir:

- Ampliación del permiso (1 semana) tras el nacimiento del bebé
- Ayuda económica durante los tres primeros años del bebé

Tienen una Escuela de pautas educativas para los empleados con hijos, y realizan talleres de educación infantil, a los que pueden asistir con sus parejas, para prepararse para lo que consideran uno de los retos más importantes en la vida de una persona.

Entre los beneficios que ofrece destacamos:

- Comedor para que la plantilla no tenga que desplazarse a casa y pueda salir antes
- Servicio de catering diario
- Sala relax para disfrutar de un momento de descanso con sofás y sillones
- Sala de ocio con fútbolín, wii
- Seguro de salud para empleados y sus parejas
- Acuerdos con gimnasios y centros de masajes, gasolineras, etc
- Regalo por cumpleaños (experiencias, entradas de cine, libros...)
- Programa de hábitos saludables con talleres de mindfulness, nutrición, meditación

El plan de formación se diseña una vez al año y aunque en general, prefieren la formación online, se programa siempre en horario laboral. Además de la formación técnica, la empresa ofrece clases gratuitas de inglés y abona el 50% de los estudios de master, cuando tienen que ver con el desempeño del trabajador.

CULTURA FLEXIBLE

La dirección de la empresa apoya y cree en las personas. Son los primeros que se disfrutan de las medidas de flexibilidad y se encargan de motivar a los equipos para que también lo hagan.

Al promover la flexibilidad de arriba hacia abajo, los empleados viven la cultura organizativa y disfrutan de las medidas que tienen a su disposición.

La empresa se preocupa de comunicarlas a través de su red social interna y en las reuniones de equipos que se organizan semanalmente. En estas reuniones, el personal propone ideas de mejora o nuevas políticas para analizar. Para fomentar la participación, las iniciativas se reconocen con puntos que se canjean por regalos en un catálogo que incluye abonos a plataformas de TV de pago, entradas de cine, masajes, circuitos de SPA...)

La empresa fomenta la participación de los empleados y premia la aportación de ideas en materia de equilibrio profesional y personal

La empresa creó un Rincón de la Creatividad, un lugar donde dejar fluir las ideas y la innovación con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos. El trabajo se realiza en un entorno de ocio, con compañeros, clientes y proveedores.

En 2019 han puesto en marcha un Taller de Corresponsabilidad con el objetivo de concienciar y fomentar el reparto de responsabilidades familiares.



GSK

**PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE
2019
CATEGORÍA GRAN EMPRESA**

La filial española de la farmacéutica británica GlaxoSmithKline (GSK) tiene más de 2.000 empleados en España, repartidos entre su sede central en Tres Cantos (Madrid) y sus plantas de producción en Aranda de Duero (Burgos) y Alcalá de Henares (Madrid). El núcleo de su negocio es la distribución y comercialización de medicamentos, y también fabrica y desarrolla otros nuevos, esto último a través de su Centro de Investigación y Desarrollo, la Fundación Tres Cantos Open Lab y su Unidad de Investigación Clínica. El 85% de los casi 100.000 empleados a nivel mundial (34.000 millones de euros de facturación en 2017) se declaran orgullosos de formar parte de GSK. No dicen contentos. Dicen orgullosos.

GSK España **considera la conciliación como un sinónimo de responsabilidad corporativa** enmarcada en su cultura de "Innovación responsable", dentro de la cual, entiende que las empresas pueden ayudar a construir una sociedad mejor. Así, la empresa cuenta con medidas como la

flexibilidad horaria, la libre elección de vacaciones, y numerosas políticas que se forman parte de los objetivos de responsabilidad de una compañía.

La empresa es consciente del reto que supone conciliar la vida profesional con el resto de las actividades que debemos o queremos abordar en nuestra vida, y el impacto que ello tiene en el bienestar. La **filosofía de trabajo, totalmente alejada del presentismo**, facilita una gran flexibilidad que es uno de los aspectos más valorados, porque el objetivo es que el empleado de lo mejor de sí mismo, dentro y fuera del trabajo.

El 54% son mujeres y ocupan el 46% de los puestos directivos

Otro dato relevante a tener en cuenta es que el 54% de la plantilla son mujeres y el 46% de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

La política de diversidad ha influido en las excelentes relaciones entre los empleados. La diversidad es un elemento clave para el crecimiento de la empresa

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

y para fomentar la innovación.

Un factor de éxito ha sido la consolidación de todas las propuestas que se estaban realizando en el marco del programa **Modern Employer**, que define el desarrollo de las políticas de recursos humanos. El programa está orientado a dar apoyo a los empleados y se basa en tres conceptos: **Be you** (sé tú mismo), **Feel Good** (siéntete bien) y **Keep Growing** (sigue creciendo).

Las motivaciones varían con cada individuo y en cada fase de la vida. La clave radica en facilitar a cada cual lo que necesita para ser más eficiente. En GSK fomentan el teletrabajo y se gestiona por objetivos.

#feelgood es un programa para ayudar a las personas a gestionar y aumentar su energía, mejorando su salud y bienestar siempre en un entorno favorecido por la conciliación entre la vida personal y profesional. El programa se sustenta en dos grandes pilares: la salud y el bienestar.

Las políticas de flexibilidad son una realidad transversal que sirve para sustentar este programa. Así, la flexibilidad horaria es una de las claves de gestión de la compañía. Existe flexibilidad horaria de entrada y salida y recomendaciones de uso del turno central para el uso óptimo entre las reuniones de trabajo y la flexibilidad individual. El personal que trabaja por turnos (fábricas) dispone de una gran flexibilidad para cambiarlos.

La empresa cuenta con una política de teletrabajo que incorpora la flexibilidad y la evaluación por objetivos, en todos los puestos que lo permitan.

En cuanto a las vacaciones, se pueden disfrutar a lo largo del año según las necesidades de cada persona y tienen

hasta 5 días extra de vacaciones, lo que supone disfrutar al año de hasta 7 semanas. Los permisos de paternidad y maternidad son los que establece la Ley, excepto:

- Las empleadas que trabajan en investigación, que cesan cuando saben que están embarazadas y disfrutan de entre 18 y 24 meses de permiso
- Las mujeres en avanzado estado de gestación, que disfrutan de una jornada adaptada a partir de la semana 20 de embarazo.

Se pueden pedir 5 días extra de vacaciones y disfrutar de hasta 7 semanas

En cuanto a los beneficios sociales, destacan el seguro médico para todos los empleados y familiares directos; el seguro de vida; las ayudas odontológicas y a la escolaridad (tanto infantil como en el colegio o en la universidad); la financiación de campamentos de verano para los niños; de estudios de los propios empleados: la previsión de su plan de jubilación; la atención médica y el acceso a los fármacos producidos por GSK.

Algunos de los beneficios que ayudan a conciliar son:

- Servicio Médico
- Máquinas de cafés y bebidas calientes gratuitas
- Cestas de fruta gratuita
- Sala de lactancia
- Medicinas gratuitas previa prescripción
- Comedor gratuito con la posibilidad de elegir dieta especial en caso necesario
- Duchas en las instalaciones
- Facilidades de acceso en bicicleta



- Taller de cocina navideña para niños
- Plataforma de ejercicio con entrenador personal online o en las instalaciones
- Talleres de Gimnasia Hipopresiva
- Gimnasio
- Mindfulness:
- Pack Lunch: picnic saludable para comer más rápido y salir antes
- Apoyo psicológico, financiero y legal
- Sesiones informativas y asesoramiento sobre manejo de redes para adolescentes y Taller de Primeros Auxilios y Accidentes para bebés y niños.

CULTURA FLEXIBLE

GSK está creando nuevas iniciativas que ayuden a ampliar las condiciones de flexibilidad en el entorno de trabajo. En el último año han desarrollado un piloto a nivel mundial para que los empleados puedan trabajar en espacios colaborativos denominados **WeWork** y disfrutar de los beneficios que supone, en términos de conciliación, reducción de los tiempos de



desplazamiento y uso de espacios colaborativos e inspiradores. Además, con el objetivo de avanzar en la creación de un entorno de trabajo integrador e inclusivo, la compañía ha creado un equipo formado por voluntarios, para profundizar y elaborar medidas concretas y activas. Estas medidas se han incluido en el Plan de Igualdad. Fruto de su trabajo por ejemplo, se ha puesto en marcha el proyecto Spectrum dedicado a la inclusión del colectivo LGTBI.

Con la finalidad de aumentar la transparencia, la satisfacción, el compromiso y la sensación de pertenencia de todos los empleados, anualmente realiza una campaña de comunicación en la que el empleado recibe, de forma personal e individualizada, un documento en el que aparecen los componentes de su retribución total y la valoración económica de los mismos. Así, **cada empleado debe poner cuál es el valor su paquete retributivo personal.**

Las diversidad es más productiva y atrae y retiene más talento

Las medidas de flexibilidad están inspiradas, muchas veces, en ideas de los empleados. En GSK, la cultura flexible y la diversidad están tan integradas, que su desarrollo fluye de manera natural.

La Dirección genera y el departamento de RRHH defienden que las compañías que cuentan con programas de gestión flexible y diverso han demostrado ser más productivas, atraer y mantener el mejor talento en sus plantillas y ofrecer soluciones de negocio más creativas e innovadoras.



BMW IBÉRICA

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE
2019
CATEGORÍA MEDIANA EMPRESA

BMW Ibérica es una empresa dedicada a la distribución de vehículos y motocicletas en España, llevada a cabo desde tres segmentos de actividad.

La empresa tiene una plantilla de 200 empleados, de los cuales, el 36% son mujeres. La edad media es de 42,8 años. El 99% de la plantilla trabaja a jornada completa.

Los empleados pueden acogerse a un horario flexible de lunes a viernes, y de entrada y salida durante todo el año. La entrada al trabajo es posible de 07:30 a 10:00h. La salida puede realizarse a partir de las 16:30h, en función de la hora de entrada y del cómputo global semanal. La jornada mínima de lunes a jueves es de 7 horas y media; la de los viernes es de 6 horas y puede adelantarse la hora de salida a las 13:30h. La pausa para la comida es de un mínimo de 30 minutos y un máximo de 2 horas y media.

Cuentan con un decálogo de buenas prácticas que indica que las reuniones siempre se realizan dentro de la jornada horaria de tramo común para todos. Aunque la mayor parte de las reuniones se hacen vía Skype.

Todos los empleados tienen posibilidad de teletrabajar. Disponen de un portátil y un pincho 4G. Pueden teletrabajar en dos modalidades en función de sus necesidades personales:

Dos modalidades de teletrabajo: un día a la semana o el 25% de la jornada diaria

- Un día de teletrabajo a la semana o 4 días no consecutivos al mes.
- 25% de la jornada diaria en cómputo semanal. Esto ha provocado que se reduzcan las peticiones de jornada reducida, sobre todo en mujeres que son las que suelen hacerse cargo del cuidado de niños y dependientes.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

BMW Ibérica dispone de un amplio catálogo de beneficios extrasalariales y la mayor parte no conlleva sacrificio salarial:

- Plan de pensiones
- Seguro de Vida
- Seguro de Accidentes
- Parking
- Comedor
- Guardería y formación vía Plan de Retribución Flexible o Plan de Pensiones adicional
- Subvención de un 20% del máster
- Préstamos personales en condiciones muy ventajosas
- Vehículo de empresa
- Bonus referal, si recomiendan un candidato que se incorpora en selección.
- Se cobra el variable incluso en situaciones de baja. El 50% del variable depende del desempeño personal y el otro 50% de los KPI del negocio.
- La empresa paga la gestión de los cheques guardería
- Servicio de apoyo a los familiares, realización de trámites, servicios de psicología, ocio, residencias...

El empleado puede manifestar su interés por desarrollar una carrera internacional dentro del Grupo y se valida por la compañía si esa opción es factible para gestionar las oportunidades que se presenten. El programa de expatriados consiste en un paquete retributivo especial y un catálogo de ayudas para facilitar la integración personal y funcional en el país de destino. También, formación en idiomas para la pareja, ayudas a la instalación, búsqueda de casa y colegios, asesoramiento fiscal/financiero y encaje cultural.

CULTURA FLEXIBLE

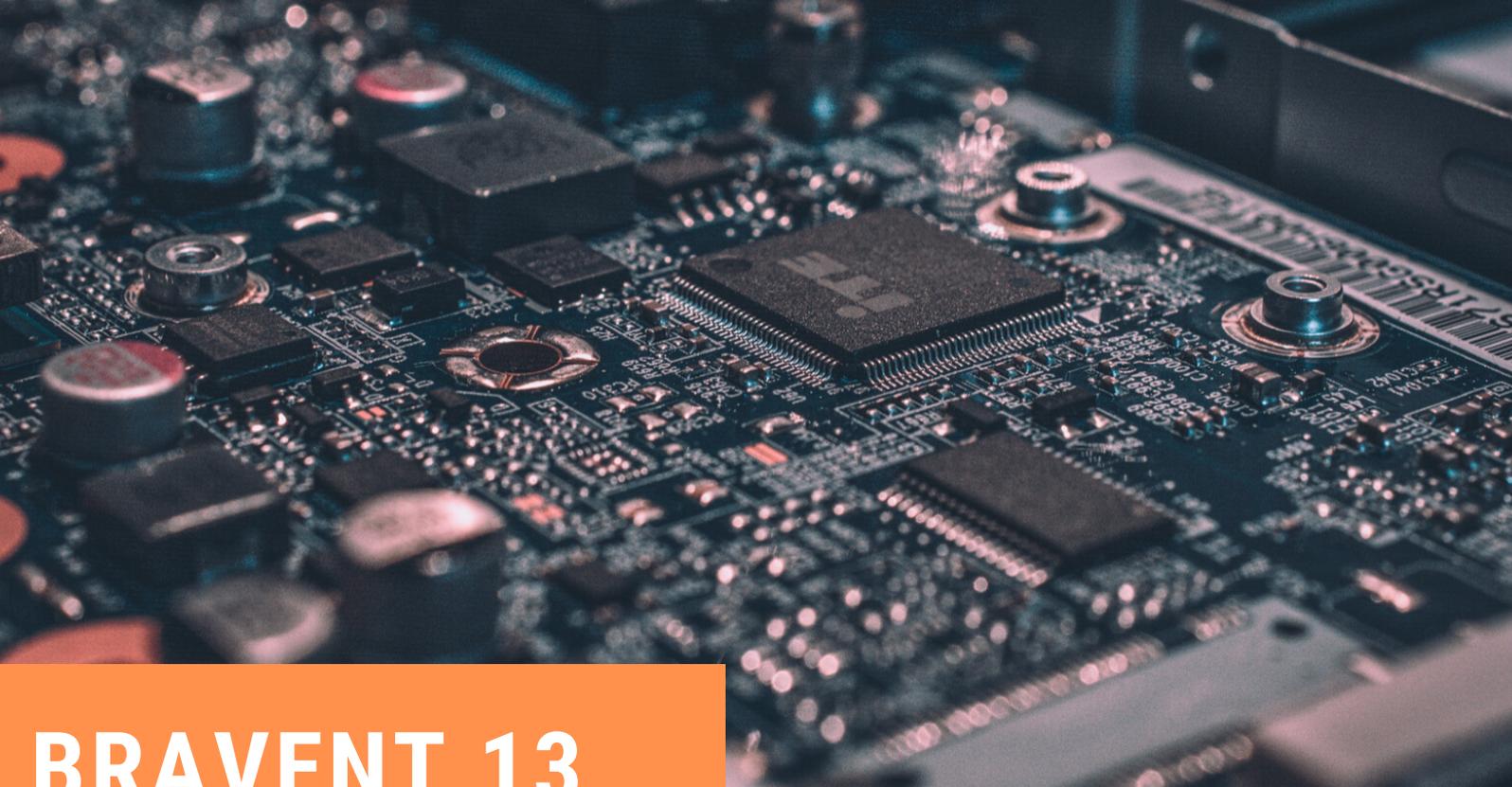
Desde 2015 son una empresa EFR. La Alta Dirección firmó una Declaración de Compromiso expresando su rotunda vocación de implantar una cultura flexible. Y de manera periódica en foros y otros canales se promueve esta cultura, con el ejemplo propio.

Los empleados tienen oportunidad de participar a través de las Encuestas de Clima y la Voz del Empleado que analiza todas y cada una de las 58 medidas de conciliación que tienen a su disposición (se evalúa si conocen la medida, si la usan y si están satisfechos).

También cuentan con un **Equipo de Mejora**, que está formado por un representante de cada área de la compañía que tiene como misión trasladar propuestas recibidas por parte de sus compañeros a RRHH, para ser analizadas y valorar la viabilidad de su implementación. Realizan reuniones mensuales y plantean las dudas de los empleados en el Comité, por ejemplo, temas operativos como poner más duchas en los vestuarios que utilizan al volver del gimnasio.

Cuentan con un Equipo de Mejora formado por un representante de cada área de la compañía que traslada las propuestas de los compañeros a Recursos Humanos

Las medidas de flexibilidad se difunden a través de portal del empleado y la app "Up to you"; intranet; buzón de Comunicación Interna; Equipo de Mejora; eventos corporativos; pantallas del ascensor; posters; roll-ups; vinilados en paredes de las oficinas.



BRAVENT 13

PREMIO MADRID EMPRESA FLEXIBLE
2019
CATEGORÍA PEQUEÑA EMPRESA

Bravent 13 es una pequeña empresa especializada en el desarrollo de software en entornos Microsoft. Tiene una plantilla de 49 empleados, de los cuales, 17 son mujeres. La edad media es de 34 años. La mayor parte de la plantilla trabaja a jornada completa (43) y el resto, en jornada reducida.

Trabajan 1.738 horas anuales (8,5 horas de lunes a jueves y 6,5 horas los viernes). Tienen flexibilidad de entrada de 07:30 a 09:30h. y jornada intensiva de verano (6,5 horas de lunes a viernes).

Las reuniones las realizan siempre a primera hora de la mañana o de la tarde, aunque la mayoría se hacen online dado que tienen personal en 5 provincias además de Madrid donde está la oficina central. Los empleados de Madrid pueden teletrabajar de 1 a 3 días a la semana que serán siempre los mismos y tienen que dejarlos plasmados en un documento interno para Recursos Humanos.

La empresa se hace cargo de todo el equipamiento técnico: portátil y teléfono. Y fuera de Madrid, también pueden pagar los servicios de un coworking.

Los empleados disfrutan de un alto grado de flexibilidad que está justificado y avisado con antelación si, por ejemplo, cambian alguno de los días que van a teletrabajar.

Los empleados pueden teletrabajar de 1 a 3 días a la semana, que siempre serán los mismos y tienen que dejar constancia con antelación a Recursos Humanos

Lo normal es que todo el trabajo se resuelva dentro del horario laboral aunque, si hay picos para entregar un determinado proyecto, las horas trabajadas fuera de horario se compensan con días libres.

MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD

La empresa cuenta con los permisos de maternidad/paternidad establecidos por convenio. Al ser un sector muy masculinizado (solo tienen cinco mujeres en perfiles técnicos), la mayoría de las bajas las solicitan los hombres.

Los beneficios extrasalariales están contemplados dentro de su Plan de Retribución Flexible. Cuentan con cheque guardería y Seguro Médico con Sanitas. Tienen comedor de empresa, pero la mayoría de los empleados se marchan a casa a comer o comen por la zona.

La formación se realiza de forma interna por los propios empleados, expertos en cada área. Se comparte el conocimiento en horario de trabajo a través de webinars. También tienen formación externa, principalmente de habilidades no técnicas y de certificaciones de Microsoft. Está pagada por la empresa y los trabajadores realizan una parte del estudio en el trabajo y el resto en sus casas para presentarse a los exámenes de nivel.

Los temas de conciliación se difunden a través de newsletters internas y reuniones mensuales donde todos los empleados se conectan online.

Realizan dos encuestas internas de clima, a mediados y a finales de año. Los salarios están establecidos por categorías profesionales de forma muy reglada. Aunque hay empleados que, por negociaciones previas con la empresa, cobran un plus por objetivos, así como el departamento comercial.

CULTURA FLEXIBLE

Todas las medidas de conciliación son apoyadas y aprobadas por la Dirección. Muchas surgen de los propios empleados que las solicitan a Recursos Humanos. Una vez firmadas, se envía un comunicado a todo el personal para que conozca el procedimiento.

Cuentan con un Comité de Igualdad formado por Recursos Humanos y el área técnica. Los mandos intermedios promueven que los empleados se acojan a las políticas de conciliación. La flexibilidad está en el ADN de la empresa, dado que tiene una edad media muy joven.

Cuentan con un Comité de Igualdad formado por Recursos Humanos y el área técnica

Se realizan planes de mentoring para seguir el desarrollo profesional y los planes de carrera. Han implementado un sistema de reconocimiento social de los empleados, en el que se asignan puntos a los compañeros para agradecer su ayuda. Los puntos se van sumando y el empleado que más puntos consigue, es recompensado con cursos y formaciones específicas pagadas por la empresa. Tienen un día de puertas abiertas para los hijos de los empleados, una fiesta de cierre del año donde se presentan los resultados y realizan una actividad de team building al trimestre: escape room, paintball...

GUÍA

6^a

BUENAS PRÁCTICAS

EQUILIBRIO DE LA VIDA
PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL

Organizan



Patrocinan



Colaboran



Aportación científica

