



8ª

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

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

SALUD Y BIENESTAR

FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN

SOSTENIBILIDAD



20

23

PREMIOS SFS

INDICE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS.
PREMIOS INTERNACIONALES EMPRESA SALUDABLE,
FLEXIBLE Y SOSTENIBLE.

03

INTRODUCCION

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

05

COMPARTEN CONOCIMIENTO

- **Carmen Coto**, directora People&Culture de TotalEnergies
- **Delia Carmona**, directora de Personas, Organización y Gestión del Talento de la OEI
- **Marian Hurle**, HR Business Partner de Merkle

10

EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

- **AXA**. Premio SFS 2021. Categoría Gran Empresa
- **FUJITSU**. Premio SFS 2022. Categoría Gran Empresa
- **BIOKSAN**. Premio SFS 2021. Categoría Mediana Empresa
- **MERKLE SPAIN**. Premio SFS 2022. Categoría Mediana Empresa
- **MEDIA INTERACTIVA**. Premio SFS 2021. Categoría Gran Empresa
- **B38 IBERIA**. Premio SFS 2022. Categoría Pequeña Empresa

35

EPÍLOGO. CERRAMOS CON UNA HISTORIA

- **Marisa Cruzado**, socia de CVA

PREMIOS SFS

CON LA COLABORACIÓN DE:

Dirección General de Diversidad Familiar y Derechos Sociales
Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030

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

WWW.PREMIOSSFS.COM

INTRODUCCIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE DIVERSIDAD FAMILIAR Y
SERVICIOS 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.

“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.”

COMPARTEN CONOCIMIENTO

Tres dimensiones clave en gestión de talento

Carmen Coto, directora People&Culture de TotalEnergies

“La flexibilidad se convierte en un valor añadido fundamental en la propuesta de valor al empleado.”



En un entorno cambiante y con gran dinamismo es crucial poder adaptarse ágilmente. Esto sólo se consigue integrando la flexibilidad dentro de la cultura organizativa. Los cambios generan incertidumbre, por lo que gestionar el cambio es gestionar esa incertidumbre para que podamos ser flexibles y adaptarnos.

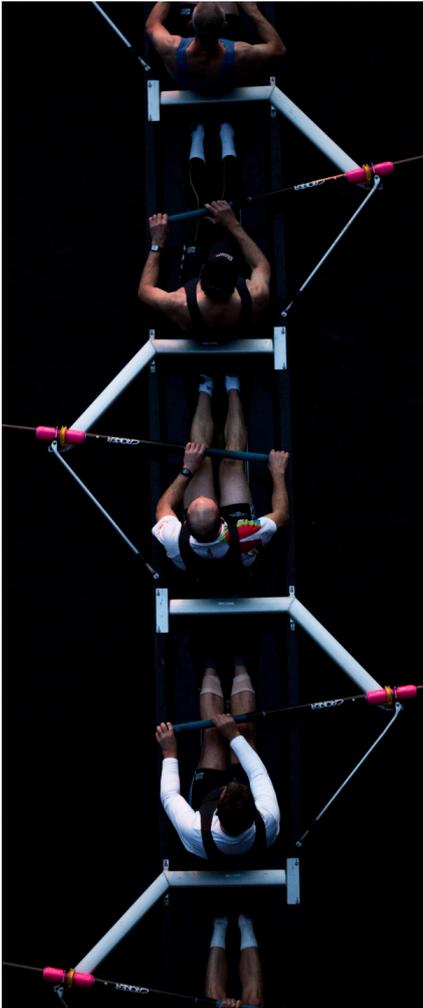
La flexibilidad se convierte además en un valor añadido fundamental en la propuesta de valor al empleado, ya que permite personalizar las respuestas de la compañía a las necesidades de cada uno y adaptarlas en cada momento.

Para implantarla de manera efectiva, hay que tener en cuenta la flexibilidad en todas sus diferentes dimensiones y crear políticas y planes de acción a futuro que nos preparen para esa necesaria adaptación. En un contexto geopolítico y económico sujeto a diferentes factores fuera del control de las empresas, su resiliencia como organización, y la de sus equipos, serán clave para poder afrontar los impactos que de ese contexto se deriven.

Por ese motivo, es necesario buscar soluciones flexibles en los distintos ejes:



CARMEN COTO, DIRECTORA PEOPLE&CULTURE DE TOTALENERGIES



a) Organización y Cultura

Esta dimensión comprende desde el diseño del organigrama a la definición de los puestos de trabajo, pasando por las políticas de movilidad o modelos híbridos de trabajo.

El entorno nos reta a implantar estructuras organizativas planas, con menos niveles de jerarquía, en los que fluya la información de arriba abajo, y de abajo arriba, y donde se garantice la necesaria autonomía para la toma de decisiones.

Hemos aprendido a trabajar en remoto de manera acelerada debido a la pandemia y debemos aprovecharlo. En aquellas posiciones en las que la actividad de la empresa lo permita, es necesario explorar soluciones de trabajo híbrido, combinando presencialidad con teletrabajo. Estos modelos tienen un impacto muy positivo en los empleados, pero también en los entornos y las ciudades, reduciendo desplazamientos y emisiones de CO2.

Por otro lado, la movilidad interna, un mecanismo que facilita a los empleados desarrollar su carrera en un mismo proyecto a lo largo de los años, requiere acciones previas como la promoción de la polivalencia y el reconocimiento de su valor.

Una práctica muy positiva para ello es la puesta en marcha de proyectos transversales con equipos multidisciplinares con utilización de metodologías agile. Esto permite a los miembros de los equipos tener una mayor visión de los retos de las compañías, de diferentes actividades desarrolladas en otras áreas y perder en cierta medida el miedo al cambio.

En este sentido, crear y publicitar una política de empresa donde los cambios de puesto y la evolución de los perfiles de los trabajadores sea no solo tolerada, si no promovida, es fundamental para contribuir a vencer esa resistencia al cambio. Y es que la movilidad interna es una palanca para la flexibilidad, por lo que es necesario comunicar de manera transparente las oportunidades de movilidad y asegurar un justo acceso a esas oportunidades.

b) Desarrollo del Talento:

Cada uno de los miembros de la organización o equipo tiene que poder ser agente activo de esa flexibilidad. Conviene evitar imposiciones jerárquicas, ya que es necesario encontrar el equilibrio con los deseos del empleado y compartir la capacidad para decidir en muchos aspectos de su vida profesional como es en la formación y el desarrollo profesional.

En cuanto a la tecnología, nos permite combinar, en muchas ocasiones, formación presencial con formación virtual. Asimismo, facilita el autoaprendizaje y la adaptación al ritmo, momento y necesidades individuales. Es muy importante fomentar la curiosidad y el interés por el aprendizaje continuo porque los conocimientos no se pueden quedar estáticos en un mundo que evoluciona exponencialmente. Es recomendable dedicar esfuerzos a comunicar estos beneficios para sí mismos entre los empleados.

b) Medidas de Conciliación

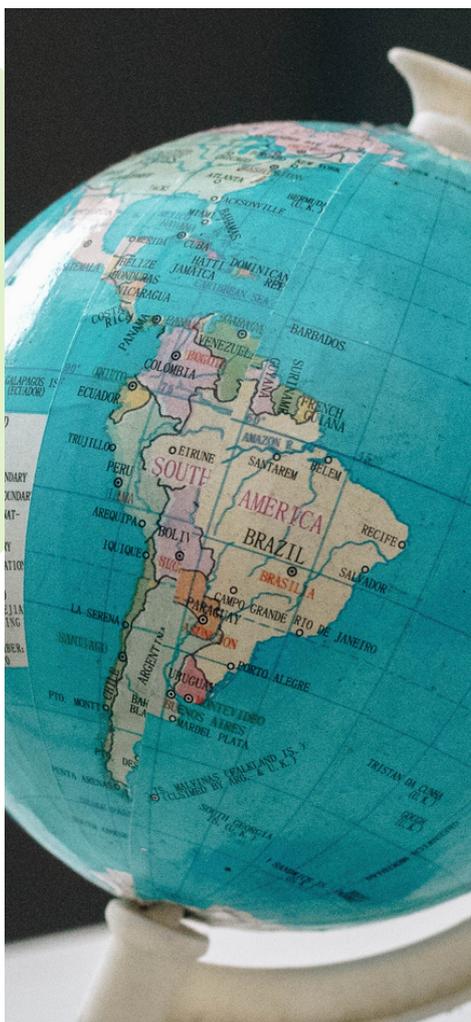
Las medidas de conciliación permiten a los empleados y a las compañías tener una mayor flexibilidad. Es también una forma de contribuir a la igualdad y posibilitar que todas las personas puedan compaginar sus obligaciones familiares con las laborales, así como fomentar el normal desarrollo de las carreras profesionales en igualdad de oportunidades con independencia del género. Una buena práctica es implementar alguna certificación como la de Empresa Familiarmente Responsable que incorpora medidas en diferentes áreas con impacto directo en la satisfacción del empleado y foco en las medidas de flexibilidad: de apoyo a la familia de los empleados y de calidad en el empleo.

COMPARTEN CONOCIMIENTO

Experiencia empleado OEI: retos y aprendizajes

Delia Carmona, directora de Personas, Organización y Gestión del Talento de la OEI

“La OEI lleva 75 años haciendo que la cooperación suceda en toda Iberoamérica.”



Mucho ha evolucionado el ámbito de los recursos humanos y la gestión de personas en los últimos años: hemos pasado de ser un mero pagador de nóminas y gestor de incidencias a ser un área proactiva, con el empleado en el centro, y con una visión holística.

Donde el empleado era un mero recurso que permitía a las organizaciones alcanzar objetivos y generar beneficio, ahora el empleado es el pilar fundamental en cualquier organización y el motor del cambio, la adaptación y la transformación.

Desde la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) no permanecemos ajenos a esta evolución. Somos un organismo intergubernamental que lleva casi 75 años de vida haciendo que la cooperación suceda en toda Iberoamérica y queremos seguir siendo un actor principal en este ámbito en los próximos años. Estamos presentes en territorios muy diferentes, con realidades sociales y económicas muy dispares y, dada nuestra naturaleza, debemos ser sostenibles en cada una de nuestras oficinas y en todos y cada uno de los proyectos que gestionamos.

Y no solamente desde un punto de vista financiero y de transparencia, también en la gestión que hacemos de nuestros equipos, buscando generar estabilidad y conocimiento y asegurando que las personas que formamos la OEI crecemos y evolucionamos con la organización y la sociedad para poder seguir aportando nuestro talento y creando valor. Esto es para nosotros la sostenibilidad y la flexibilidad. Y en este proceso de evolución en el que nos encontramos inmersos, sin perder de vista nuestra trayectoria, pero también mirando hacia el futuro y analizando, podemos contribuir a que sea más sostenible y habitable para todos.

Siguiendo esta filosofía, en los últimos tiempos hemos puesto en marcha iniciativas encaminadas a promover la sostenibilidad y el bienestar de nuestros equipos, respetando la legislación local y los usos y costumbres de cada país.

Nuestro reto es construir una “experiencia de empleado OEI”, es decir, que todos los trabajadores de nuestra organización en cualquier oficina disfruten y compartan iniciativas lo más homogéneas posible, de manera que sientan que somos un solo equipo con un espíritu común.

DELIA CARMONA, DIRECTORA DE PERSONAS, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO DE LA OEI



Tenemos activas distintas acciones que permiten un correcto equilibrio entre la vida personal y profesional, desde flexibilidad horaria, trabajo remoto, más días de vacaciones, permisos mejorados y ayuda a estudios o ayudas familiares; o programas de sostenibilidad digital, en los que participa toda la organización, tanto empleados como equipo directivo, con foco en el uso de las herramientas y competencias digitales, de manera que nuestros equipos estén actualizados y sean empleables (sostenibles) en el nuevo entorno laboral que está emergiendo.

La implantación de todas estas iniciativas parte de un adecuado análisis de datos. Un profundo conocimiento de la composición de nuestra plantilla es posible gracias a la implantación de herramientas y procesos que nos permiten recoger y analizar datos: quién trabaja en nuestra organización, cuáles son sus aspiraciones e inquietudes, en qué etapa vital se encuentran, qué es para ellos bienestar, qué flexibilidad necesitan el análisis de la información, de datos tanto cuantitativos como cualitativos y la comparación con los estándares en cada mercado nos permiten ofrecer alternativas globales y adaptaciones locales, valoradas por cada equipo y descartar aquellas que no tengan un valor añadido o no sean percibidas como tales.

Por otro lado, todas estas medidas resultan difíciles de manejar sin una cultura organizativa que promueva un entorno de confianza mutua, autoliderazgo y responsabilidad de los individuos, sin una dirección sólida capaz de maximizar el modelo actual y explorar modelos alternativos, que valore la importancia y el impacto de todas estas iniciativas relacionadas, no tanto con la mera retribución económica, sino también con la flexibilidad y el bienestar.

La continua observación de nuestro entorno y la exploración de nuevas acciones que nos aporten valor seguirá haciendo de nuestra organización un entorno saludable, flexible y sostenible donde cada trabajador podrá aportar y desarrollarse

“Todas estas iniciativas parten de un adecuado análisis de datos. Un profundo conocimiento de la composición de nuestra plantilla es posible gracias a la implantación de herramientas y procesos que nos permiten recoger y analizar quién trabaja en nuestra organización, cuáles son sus aspiraciones e inquietudes, o en qué etapa vital se encuentran.”

COMPARTEN CONOCIMIENTO

Un modelo de gestión de experiencia empleado

Marian Hurle, HR Business Partner de Merkle



Uno de los aspectos más críticos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día es encontrar y fidelizar el talento. Dada la alta demanda y competencia de ciertos perfiles digitales, atraer y comprometer a los mejores profesionales se ha convertido en uno de los principales retos de los equipos de gestión de personas.

Conscientes de que el capital humano es clave en la competitividad, Merkle Spain lleva años (desde 2020) poniendo en práctica un programa de Experiencia de Empleado. Esta iniciativa engloba un amplio conjunto de políticas diseñadas para cuidar el bienestar del equipo en un sentido holístico, desde un punto de vista físico, mental y emocional; al promover actividades y ofrecer beneficios sociales relacionados con la conciliación, la flexibilidad, la salud mental, la nutrición o el deporte.

Así, en todas nuestras sedes, existe un modelo de teletrabajo híbrido 50/50 y un horario a la carta. El trabajador elige cuándo quiere ir a la oficina, lo que favorece el equilibrio entre la vida personal y profesional al mismo tiempo que se mantiene el contacto con los compañeros.

También puedes encontrar actividades de voluntariado (damos 2 días al año para este tipo de acciones), 3 días libres para bienestar (wellness days) e iniciativas relacionadas con la Diversidad, la Inclusión y la Sostenibilidad.

En Merkle creemos firmemente en el bienestar del empleado como palanca de crecimiento. Por ese motivo, nos esforzamos en desarrollar iniciativas innovadoras que conviertan a nuestra compañía en un entorno donde el equipo se sienta seguro. Además, todas estas políticas también están impactando positivamente en las altas tasas de rotación que, en los últimos años, estamos sufriendo en el sector TIC.

Nuestra filosofía es clara: ofrecemos confianza porque sabemos que las personas nos devuelven responsabilidad. De esta forma, favorecemos un ambiente agradable, que propicie que la persona sienta que puede crecer y desarrollarse como profesional y también como persona.

A glowing lightbulb with a filament, symbolizing an idea or inspiration. The lightbulb is the central focus, with a warm yellow glow from the filament and a blueish-purple glow from the glass. The background is black.

EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

Multinacional de Seguros y reaseguros con una plantilla de 2.600 personas de las cuales, cerca del 70% son mujeres. Éstas además, ocupan el 41% de los puestos de dirección. Tiene el firme propósito de ser una entidad responsable y comprometida con la sociedad, los clientes y colaboradores, los distribuidores y sus empleados. Este compromiso parte, por un lado, de la creación de un entorno de trabajo fundamentado en sus valores; y por otro, de una estrategia basada en la diversidad y la inclusión, el bienestar físico y emocional, y la igualdad de oportunidades para todos.



01-Estado del arte

Las actividades que la empresa asegura llevar a cabo –dentro del ámbito SFS– abarcan las cuatro áreas contempladas: salud física, salud emocional, flexibilidad y sostenibilidad. Los principales motivos que han impulsado su realización son los siguientes:

- Cumplir con la estrategia de gestión de personas
- Proporcionar beneficios a los empleados
- Mejorar su marca como empleador
- Responder al propósito y a los valores de la compañía

A la hora de la planificación de actividades, se han tenido en cuenta estudios previos basados en consultas a los empleados así como en sus perfiles de salud; también se alían con los objetivos de las políticas de prevención de la compañía a nivel global. Dichos estudios han sido realizados de forma interna.

Las áreas de la empresa implicadas en la organización de las diferentes acciones del ámbito SFS son los departamentos de dirección general, RRHH, marketing y comunicación y RSC. Mientras que su planificación se realiza con carácter anual.

Según declara la empresa, dispone de un plan de comunicación específico para cada una de las clasificaciones SFS a las que pertenecen las distintas actividades. Además, lleva a cabo programas de capacitación –dirigidos a cargos de liderazgo– y de sensibilización –para empleados– con el objetivo de impulsar esas acciones y darles relevancia.

Plan Wellness basado en Tres Pilares

Emocional

- Apoyo psicológico
- Mindfulness
- Talleres mindulness
- Desconexión Digital
- Smartworking
- Teleworking
- Talleres de Relajación
- Protocolos de acoso

Físico

- Nutricionista
- Fisioterapia
- Zumba clases
- Fruta en la Oficina
- Pilates
- Sala Wellness abierta
- Club Runners
- Revisión vista
- Taller postural
- Campaña dejar de fumar
- Prevención melanoma
- Chequeos médicos y digitales
- Acuerdo con Gympass

Seguridad Vial

- Bicis gratis
- Comparte tu coche
- Road safety newsletter
- Car checkup
- Conducción segura
- "Ponle Freno" campaña



02-Bienestar físico y emocional

La empresa estableció sus primeras políticas relacionadas con el bienestar de los empleados en 2007, bajo el paraguas de la prevención de riesgos laborales, pero con una imagen propia con la denominación **Wellness**. Ya en 2015, llevó a cabo la renovación del programa con una nueva organización que clasificó las acciones en tres pilares diferentes: físico, emocional y seguridad vial.

El programa de bienestar tuvo por tanto su origen en el departamento de Salud Laboral de la empresa y es el principal encargado de su gestión. Este departamento depende a su vez del de Compensación y Beneficios (C&B) de la matriz corporativa. Además, otros equipos transversales han participado y participan en su desarrollo: Comité de Área de POC, Experiencia de Empleado, Relaciones Laborales, *Human Resources Business Partner* (HRBP), Gestión del Cambio, C&B

A nivel corporativo, en 2020 se lanzó para todas las divisiones en los distintos países un programa global de salud y bienestar (*Global Health and Well-being*) que añadió nuevos servicios específicos, como campañas de vacunación contra la gripe, controles médicos y servicios de apoyo emocional.

A la hora de medir los resultados de las diferentes iniciativas, la empresa tiene en cuenta tanto los informes médicos obtenidos de los reconocimientos anuales, que se realizan al 60% de su plantilla, como el índice de participación de la plantilla en las diferentes actividades y servicios.

En este sentido, la corporación en su conjunto elabora una encuesta a nivel global con cuestiones del ámbito de la salud, incluyendo la percepción del trabajador respecto a la salud física y psicosocial. Además, y como parte de la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) con la que cuenta, se llevan a cabo encuestas cada tres años con preguntas concretas sobre el plan Wellness y las iniciativas sobre flexibilidad.

En lo que a comunicación se refiere, la empresa informa cada año sobre el programa Wellness al completo, además de notificar cada una de las acciones que se realizan. Como ejemplo, se organizó un taller de autoexploración en el Día Mundial contra el Cáncer de Mama, en colaboración con la AECC; o una recogida de fondos con motivo del Día Mundial Sin Tabaco. En enero y septiembre se llevan a cabo campañas específicas por el comienzo de año y el inicio del curso escolar. Así, en 2020 regalaron a los empleados una suscripción de acceso a una red de gimnasios y a clases online de pilates, así como un descuento en el envío de fruta a domicilio.

La empresa dispone de varios canales para recibir las sugerencias de sus empleados. Un buzón abierto a todas las ideas de la plantilla; reuniones *kick off* para determinados programas, y efectúan periódicamente encuestas, además de una específica sobre la certificación EFR elaborada con carácter trianual. También disponen del **Buzón Wellness** para recibir *feed back* de la plantilla sobre las acciones dentro del ámbito de salud física y emocional.



03-Flexibilidad y cultura

La primera política elaborada por la empresa relativa a la flexibilidad laboral data del año 2006, en relación al modelo de retribución. Desde entonces han incorporado nuevas medidas y aseguran ser la primera empresa en España en regular el derecho a la desconexión digital en un convenio colectivo, en 2017; instaurando un protocolo específico en 2019.

Como punto de inflexión destacan la adaptación de la Certificación EFR en el año 2016, que recopila y unifica todas las actuaciones que afectan a la flexibilidad, incluidas en los distintos Convenios Colectivos del grupo empresarial: jornada flexible y flexibilidad de entrada de 30 minutos para los colaboradores con horarios especiales, teletrabajo, desconexión digital, excedencia o movilidad geográfica.

Ese mismo año, 2016, comienza el cambio cultural de la compañía. Las oficinas centrales se instalan en un nuevo edificio con el concepto *smart working*: espacios flexibles, puestos de trabajo *hot desk*, entorno *paperless*, autobuses lanzadera, bicicletas y parking para las mismas, duchas, sala *wellness*, *vending* y cafetería con alimentos saludables, centro médico y fisioterapia... Estas instalaciones cumplen además con políticas de apagado de luces, gestión eficiente del parking y reuniones eficientes.

El teletrabajo ha sido igualmente otro aspecto en el que la empresa asegura haber innovado. Tras las primeras pruebas del modelo, se reguló en un convenio colectivo en 2017, y en 2021 se inauguró un sistema de teletrabajo para todos sus empleados, que establece dos días de trabajo a distancia a la semana, dotando a cada teletrabajador del material necesario y una compensación económica mensual.

Por otro lado, el primer Plan de Igualdad se adoptó en 2009 y en 2017, la empresa consiguió el Distintivo de Igualdad en la Empresa que aún mantiene. El grupo tiene el objetivo de alcanzar la paridad de género en puestos de alta dirección en 2023.

La empresa también ha incorporado una política de diversidad e inclusión, que ha sido actualizado este mismo año al formalizar su ámbito de actuación en siete pilares clave: Género, LGBTI+, Discapacidad, Diversidad cultural y de origen, Diversidad generacional, Salud mental y Conciliación.

En lo que respecta a los parámetros indicativos del grado de flexibilidad de la organización y su arraigo entre los empleados, la empresa dispone de indicadores KPI específicos de la evaluación de la Certificación EFR, relativos a la flexibilidad espacial, temporal e igualdad de oportunidades, entre otros. Además realiza encuestas de satisfacción y análisis de participación de los programas principales.

Los programas de bienestar, flexibilidad y compensación, así como los acuerdos de relaciones laborales de la empresa (plan de igualdad, de desconexión digital, de trabajo a distancia...), forman parte de su propuesta de valor hacia el empleado. Todos estos puntos se dan a conocer mediante planes de comunicación en el momento de su lanzamiento.

Así, todas las medidas en materia de flexibilidad están abiertas al diálogo con los sindicatos y la plantilla en su conjunto a través de las figuras de una Mesa de Diálogo Social, de la Comisión de Igualdad y de la Comisión de Trabajo a Distancia. La empresa también cuenta con un buzón específico para las consultas sobre desconexión digital -además de los mencionados en el punto anterior-. Además ha puesto en marcha lo que denomina 'Red de Embajadores Smart', un grupo de expertos en este sistema de trabajo que está a disposición de los trabajadores para resolver sus dudas en este aspecto.



04-Sostenibilidad

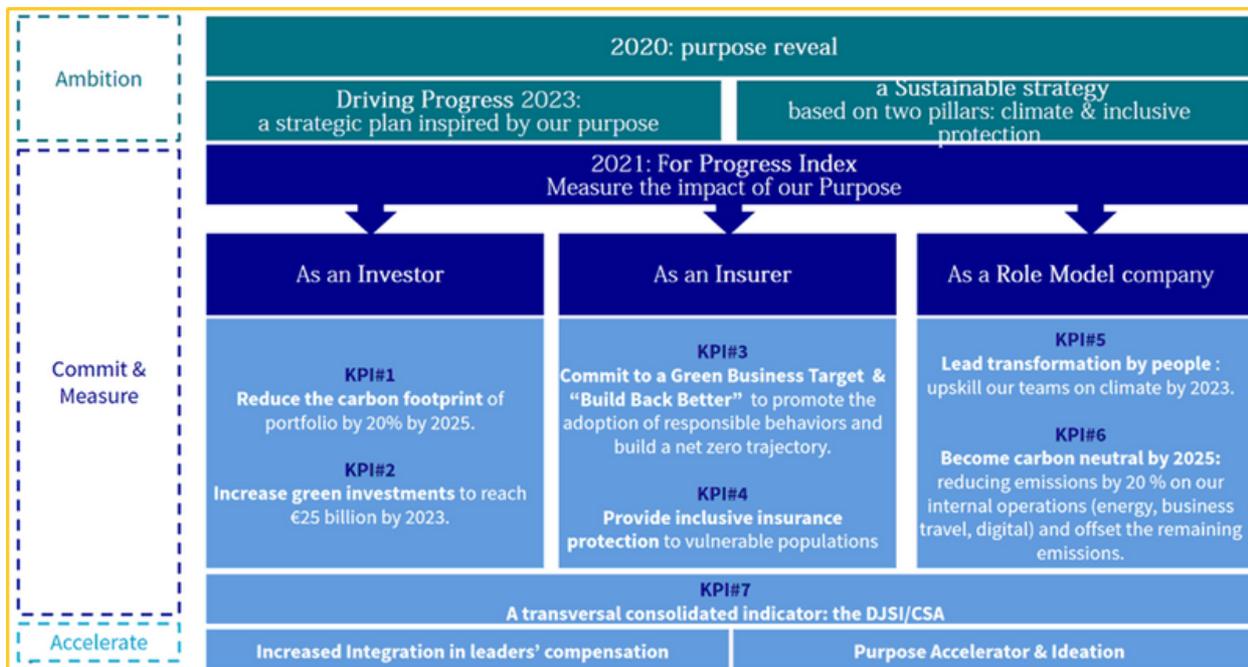
Aunque desde su fundación la compañía ha tenido presente la responsabilidad corporativa, fue en 2010 cuando se estableció un departamento con entidad propia, lanzando entonces un plan estratégico de actuación según los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) y analizando su impacto medioambiental y en la comunidad.

Así, en 2021 anunció unos compromisos públicos en su Junta de Accionistas para asegurar el seguimiento y la medición de la sostenibilidad de la empresa. De hecho, toda la compañía tiene entre sus objetivos anuales el de la reducción de su huella de CO2. Y en 2022 se incluyó también un objetivo ligado al desarrollo del negocio verde. En particular, la actividad de la empresa en España ya es neutra en emisiones de carbono desde 2018. Esto incluye el generado en los consumos en energía, viajes, flota, papel, digital, agua y residuos.

El departamento de Responsabilidad Corporativa es, junto al de Comunicación, el que lidera las políticas en materia de sostenibilidad, pero manteniendo una estructura transversal con toda la organización a través de comités de RC que, en 2021, se iniciaron en los temas de sostenibilidad.

Las acciones, planes y objetivos relativos a las políticas de sostenibilidad se comunican los empleados de forma permanente por foros y formatos: comunicados internos, reuniones *town hall*, comités de área... Y se promueve su participación con la elaboración de concursos, acciones de voluntariado, sesiones de formación climática y programas de ideación. La respuesta a estas acciones es tal que la mitad de su plantilla tomo parte en alguna de estas iniciativas en 2020.

De cara a la comunidad, la empresa desarrolla una labor de ayuda a través de su fundación, mediante campañas de concienciación, eventos, exposiciones de arte, promoción de competiciones de deporte adaptado. También lleva a cabo acciones de voluntariado en las que involucra tanto a familiares de sus empleados como a clientes.



Empresa de matriz japonesa, del sector de la tecnología de la información, que opera en España desde 1973. Tiene una plantilla de 1.930 empleados directos y 1.000 indirectos. El 85% está en el área de servicios; un 20% en el área comercial y un 5% en producción. La edad media es 43,5 años. Desarrolla productos informáticos y tecnológicos y presta servicios de mantenimiento, consultoría, ciberseguridad e IA. Cuenta con oficinas en Madrid, Valencia, Sevilla y Barcelona, y delegaciones en todas las provincias españolas. También cuentan con puntos de servicio en toda España, que no tienen centro de trabajo.

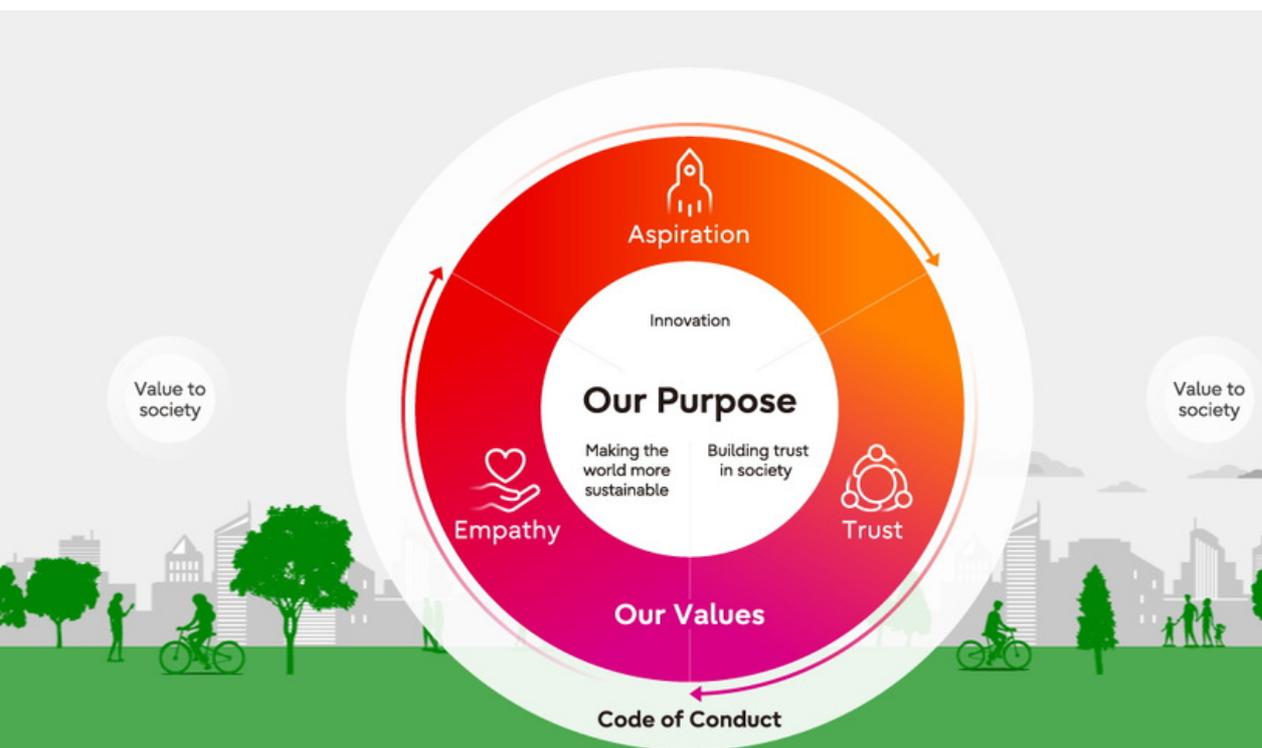


01-Estado del arte

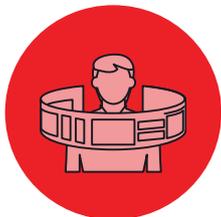
La empresa cuenta con una cultura muy arraigada de prevención y salud laboral por el tipo de sector en el que desarrolla su actividad. Está además muy influida por la actividad sindical (tienen representantes de 4 sindicatos principales: CCOO, UGT, USO y CGT) y esto ha definido, durante mucho tiempo, el marco de las relaciones laborales.

En los últimos años la empresa ha decidido dar un salto hacia delante y posicionarse de una manera diferente. La principal línea de trabajo ha sido revolucionar las relaciones laborales y aprovechando los cambios que ha traído la pandemia, actualizar la relación con el empleado. Han trabajado durante estos últimos tres años en habilitar canales bidireccionales, mejorar la escucha y aprovechar este conocimiento para innovar y renovarse y el salto cualitativo que han dado ha sido espectacular.

La empresa considera que, si bien la pandemia ha sido una catástrofe en lo sanitario y en lo que respecta a los fallecimientos de personas, ha supuesto una oportunidad para que muchas empresas dieran un paso hacia delante en la forma en cómo estaban haciendo las cosas. Y han sido una de ellas.



02-Bienestar físico y emocional



Esta es una de las áreas fundamentales de la gestión de la compañía. Desde que empezaron su actividad hace 50 años, empezó a funcionar el área de Riesgos y Salud Laboral. La empresa siempre ha realizado reconocimientos médicos anuales a todos los empleados que cuentan, además con un seguro médico privado, extensivo en copago a los familiares de primer grado. Desde este área de Riesgos y Salud Laboral siempre se ha gestionado el plan de formación, en prevención en un principio, y desde hace unos 10 años, de salud y bienestar. Si bien estaba centrado en temas de salud física relacionada con riesgos laborales, desde hace unos 20 años se organizan talleres y seminarios, primero presenciales y más adelante online, para tratar hábitos saludables, posturales, de relajación o sobre cómo afrontar el estrés en el trabajo.

Cada mes se organizaba un taller sobre uno de estos temas, en colaboración con la aseguradora y la mutua. Son abiertos a toda la plantilla y en horario laboral. En la actualidad, quedan todos almacenados en un repositorio para que las personas que no han podido asistir, puedan acceder al contenido.

Los empleados pueden asistir también a talleres presenciales y online de pilates, yoga, estiramientos y de salud de la espalda. Durante la pandemia pusieron en marcha clases de gimnasia online para prevenir el sedentarismo. Fue tal el éxito que lo han mantenido y complementado con la posibilidad de hacer ejercicio en las instalaciones. En las cuatro sedes principales se ha habilitado un espacio para estas clases, así como para pilates, yoga y otras actividades físicas que se promueven periódicamente. También tienen acuerdos con gimnasios de otras provincias para los empleados que están en otras zonas.

Antes de la pandemia empezaron a poner el foco en los temas de salud emocional porque los talleres que organizaban sobre gestión del estrés y de las emociones tenían mucho éxito. Desarrollaron una línea de trabajo sobre la materia colaborando con el Colegio de Médicos en el diseño de **El libro de las emociones**. De esta iniciativa obtuvieron el **Libro blanco de las emociones**, sobre el que pivota un plan de trabajo en bienestar y salud mental.

En 2020 pusieron a disposición de los empleados y sus familias un servicio 24x7 de ayuda psicológica a la que se accede online y de forma totalmente confidencial. En los talleres que se imparten desde el área de prevención se han incorporado temas como las compras saludables, la prevención de enfermedades cardiovasculares o el mindfulness. Estas actividades les han hecho ganar un reconocimiento como Empresa Emocionalmente Saludable.

En general estas políticas nacen en el área de prevención que forma parte de RRHH. También colabora el departamento de marketing en el diseño de todas las comunicaciones que se hacen fundamentalmente a través de Yammer. Esta herramienta, de carácter bidireccional, ha dado un impulso a la cultura corporativa. Permite crear canales internos de comunicación y ellos cuentan con uno de Salud y Bienestar.

En cuanto a los recursos, hay tres personas en el área de prevención, pero normalmente en cada proyecto, se forma un equipo interdisciplinar de unas 6 personas. La empresa quiere destacar que a través de Yammer el efecto "llamada" de los posts que suben los empleados, es una de las claves del éxito y la difusión de las políticas. Es un sistema muy participativo y los empleados están colaborando muchísimo.

La empresa está convencida de que la escucha y la participación de los empleados está contribuyendo a avanzar en la estrategia de bienestar de la compañía. Y que, además, se está haciendo de una forma muy realista, pegada a tierra y adaptada a las necesidades reales de los empleados.

03-Flexibilidad y cultura



La compañía implantó hace 15 años la flexibilidad horaria y el primer piloto de teletrabajo lo hicieron hace 10 años. La flexibilidad horaria caló muy bien entre los empleados, pero el teletrabajo llevaba una evolución muy lenta hasta la pandemia. En general, hasta 2020 cuando un empleado solicitaba el teletrabajo se le concedía previa evaluación y adaptación del puesto en casa, por el departamento de prevención. Sin embargo, la compañía reconoce que, excepto el equipo comercial, el resto de los departamentos trabaja presencialmente salvo en momentos concretos.

En la actualidad, la empresa ofrece dos horas de margen de entrada, de 7,30 a 9,30 y los empleados se organizan su horario. Además, tienen 135 al año de jornada intensiva y 89 de jornada partida que pueden disfrutar libremente. Por ejemplo, hay personas que trabajan cuatro días a la semana en jornada intensiva y una partida. Otras que hacen jornada intensiva en Navidad, Semana Santa, y de mayo a octubre. En este sentido, cada empleado se organiza con su departamento.

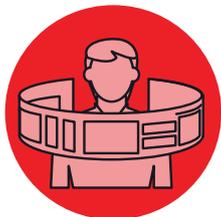
A partir de la pandemia, y con el cambio de estrategia en la compañía, el teletrabajo se ha normalizado. En septiembre de 2020 se firmó un acuerdo con los representantes sindicales según el cual, se facilitó un kit de teletrabajo a todos los empleados (portátil, pantalla, ratón teclado y silla) y una compensación económica de 2,10 euros por cada día de teletrabajo para ayudar a cubrir los gastos de suministro y se mantiene la ayuda de 9 euros al día para comer. El sistema permite teletrabajar 3 días a la semana en la oficina. Como mínimo se debe teletrabajar un día a la semana, pero se pueden teletrabajar seguidos y el resto del mes ir a la oficina. El teletrabajo es voluntario y, aunque sigue teniendo menos aceptación de la que esperaban, los datos no tienen nada que ver con la realidad pre pandemia. El objetivo es que se vaya a la oficina para todo aquello que no se puede hacer de manera óptima desde casa. Por ejemplo, hay reuniones de desarrollo de proyecto o de innovación, en las que compartir el espacio físico es una ventaja.

El teletrabajo y la flexibilidad horaria ha hecho que la empresa reforme sus instalaciones. Han reducido el espacio y ya no hay mesas asignadas para cada empleado. El año próximo se cambian de oficina por lo que no han invertido mucho en reformarla, pero si han transformado las salas y espacios comunes en zonas de coworking y trabajo creativo. La reserva de espacio en las zonas comunes o individuales se hace a través de una APP. Se cambian a un edificio más pequeño en la misma zona, pero más adaptado a su nuevo concepto de organización.

La compañía considera que lo más innovador es que la pandemia supuso un aumento en el grado de confianza de los representantes de los trabajadores en la empresa. Se dieron cuenta de que, durante la pandemia, actuó poniendo en el centro al empleado, protegiéndolo y acompañándolo. Esto ha sido muy valorado y ha transformado la relación que se tiene con ellos que ahora se percibe como de win win. También ha mejorado la percepción de la marca por parte de los empleados que han valorado la rápida reacción de la compañía.

Los KPI,s que miden son principalmente la reducción del absentismo y la mejora de la corresponsabilidad. Además, han impactado en la atracción del talento. En los últimos tres años han incorporado a 700 profesionales. La empresa reconoce que, en su sector, el teletrabajo es un factor fundamental. En la actualidad, por ejemplo, les permite tener personal deslocalizado en Valladolid, porque es el mejor talento y trabajan desde allí el 100% del tiempo.

04- Sostenibilidad



Cuentan con un informe de sostenibilidad que elaboran a nivel global y que desde 2015 incluye todo lo relacionado con políticas de voluntariado. Como ejemplos, trabajan con el plan Familia de Adecco para apoyar laboralmente a los familiares con discapacidad de los empleados. Además, coordinan desde España acciones con Médicos sin Fronteras. Los empleados eligen en qué programas quieren participar y cuando son donaciones, por ejemplo, la compañía duplica la cantidad que donen los empleados. También trabajan codo con codo aportando recursos económicos y personales en la investigación contra el cáncer.

La estrategia de sostenibilidad social ha estado siempre enlazada a la misión y visión de la compañía. Desde la plantación de árboles o el fomento de carsharing para ir a la oficina, hasta la creación de un parking de bicicletas. Su apoyo al medio ambiente ha sido siempre esencial porque no sirve de nada cuidar de la salud, si no se cuida el ambiente en el que vivimos. Por eso, a partir de este año, volverá a ser una pieza clave de sus políticas en concreto, en la lucha contra el calentamiento global.

Una de las cuestiones pendientes es asociar estas políticas de sostenibilidad a KPIs medibles.

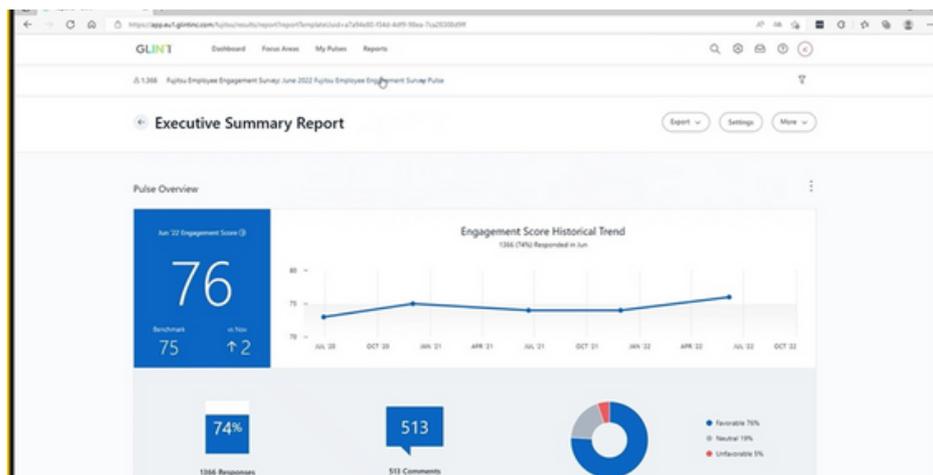
Si desarrollan un plan de comunicación para difundir todo lo que hacen sobre todo porque necesitan la participación de los empleados y por tanto, la comunicación es muy habitual entre ellos. Las campañas son potentes porque hay que animar a los empleados a participar.

Todas estas políticas parten de RSC y se impulsan desde marketing y comunicación. También se difunden a través de las RRSS de la compañía.

La retribución de los managers no está vinculada a estos temas.

Como innovación destacan que se realizan concursos internos internacionales en los que los empleados proponen acciones de RSC que son evaluados. La última ganadora ha sido una española y su política, relacionada con medio ambiente, se desarrollará el próximo año.

Los KPIs que miden son principalmente la reducción del absentismo y la mejora de la corresponsabilidad. Además, han impactado en la atracción del talento. En los últimos tres años han incorporado a 700 profesionales. La empresa reconoce que, en su sector, el teletrabajo es un factor fundamental. En la actualidad, por ejemplo, les permite tener personal deslocalizado en Valladolid, porque es el mejor talento y trabajan desde allí el 100% del tiempo.



Empresa española que investiga, desarrolla y distribuye nutracéuticos inteligentes que permiten abordar problemas de salud de manera integral. La compañía nació en Las Palmas de Gran Canaria en 2014 y, desde entonces, ha experimentado un incremento anual del 50% en su facturación. Tiene 51 empleados, con una edad media de entre 41 y 50 años; un porcentaje de mujeres entre 51% y 60% y un porcentaje de mujeres en la dirección de entre el 31% y el 40%. Con un modelo de gestión basado en el bienestar, la RSC es parte esencial de su actividad por lo que destina el 6% de su beneficio anual a proyectos solidarios en España y Uganda. Además, es la primera empresa española de nutracéuticos que ha conseguido el distintivo BCorp gracias a su compromiso con el planeta, la salud y las personas

01-Estado del arte



La empresa afirma contar con actividades relacionadas con el bienestar y la salud, la flexibilidad y la sostenibilidad. Las principales motivaciones para trabajar en ello han sido proporcionar beneficios a los empleados, mejorar la marca empleador, respaldar el propósito y los valores de la compañía y cumplir la legalidad y los estándares internacionales.

El diseño de todos los planes se realiza a través de consultas con los empleados para establecer su perfil de salud. Además, toman como referencia estudios de *benchmark* externos. La empresa ha contado, además con diagnósticos previos realizados por una empresa externa.

Estas políticas están impulsadas directamente por la dirección general de la compañía y todas se incluyen en la planificación estratégica anual. Se comunican de manera independiente y el plan de comunicación va siempre apoyado por actividades de sensibilización en todas las áreas.

16. ¿Qué sugerencias harías a la compañía para fortalecer el bienestar laboral de los cooperadores?

Respuestas más populares*: 28 respuestas

Comunicación

- Comunicación transparente de la dirección* x2
- Mejorar el flujo de comunicación 1
- Más puntos de encuentro para escuchar a la red de cooperadores
- Una mejora en el canal de comunicación, esquematizando las funciones de cada empleado
- Recuperar la comunicación entre los cooperadores y la Dirección comercial
- Mejorar flujos de comunicación y espacios para escuchar red de cooperadores

Estabilidad:

- Dar imagen de empresa estable x1
- Seguridad de una continuidad a largo plazo en la empresa* x2
- Poder asumir nuevas responsabilidades que ayuden a valorar la colaboración y que ese reconocimiento vaya acompañado de una remuneración (de cualquier índole)

Otras recomendaciones:

- Pagas extras durante el año * x2
- 24, 31 diciembre y 5 de enero como días inhábiles.
- Pedir ideas para valorar
- Rastrear mas y mejor las ventas hechas con "trampas" que perjudican al resto.
- Reconocimiento de lo bueno, no solo llamar la atención a lo malo





02-Bienestar físico y emocional

Desde que se fundó la compañía en 2014 la empresa puso en marcha un plan de bienestar laboral que se ha ido fortaleciendo año tras año. Entre las acciones que desarrollan están actividades deportivas y talleres de salud física y emocional (desde 2018). Reconocen que su flexibilidad, la adaptación al teletrabajo y las actividades que ya desarrollaban en materia de salud emocional han contribuido a que la plantilla se adaptase con más facilidad a la situación de pandemia y al confinamiento. Además, la empresa apostó por mantener a toda la plantilla en activo sin ERTES y para contribuir a mantener los estándares de salud adecuados, desarrollaron actividades específicas como clases de Yoga online y coaching emocional personalizado. Ambas actividades han tenido una gran acogida entre los empleados. Reconocen que, en todo ello, la inversión en tecnología ha sido clave.

Para tomar este tipo de decisiones, consultan con los empleados a través de encuestas de bienestar. Por ejemplo, una encuesta en 2020 reveló que el 24% de los colaboradores quería recibir coaching y se fortaleció el programa. Su objetivo es diseñar programas e implantar actividades que tengan en cuenta las necesidades de los empleados. En cuanto al equipo de trabajo que desarrolla los temas de bienestar, además del CEO hay un comité formado por 8 personas.

Los programas en salud se lideran de manera transversal. Una parte la lidera el departamento de talento humano, pero la formación depende del departamento médico. Normalmente el departamento de talento propone actividades o acciones que son reforzadas por el CEO.

La comunicación de las políticas se hace principalmente a través de Google Work que es el espacio online que utilizan para gestionar el teletrabajo, o también por correo electrónico. Aunque suene demasiado informal, el grupo de whatsapp de la empresa es muy importante para enviar convocatorias y también funciona muy bien para recoger feedback de cómo han funcionado las diferentes actividades.

La empresa organiza también encuentros online y desde primeros de 2021 cuentan con una persona de comunicación externa que difunde campañas concretas a través de la web y las RRSS. Tradicionalmente organizan tres eventos presenciales convocados en enero, abril y septiembre, donde se reúnen todos los empleados (trabajan desde diferentes puntos geográficos) y realizan una convivencia de unas 72 horas. En estos encuentros se refuerza la comunicación de todos los servicios que tienen a su disposición los empleados y se recoge información sobre su nivel de satisfacción.

Lo más innovador de su modelo es tenerlo integrado en la estructura de la organización de forma que los empleados participan activamente en su desarrollo y un bono de 50 euros mensuales que entregan a cada empleado, para el desarrollo de actividades relacionadas con salud: gimnasios, cursos de nutrición, bienestar emocional, etc.

Como herramientas de análisis y KPIs, cada año realizan una encuesta laboral donde se incluye el tema de formación y diferentes temáticas de la naturaleza del negocio entre ellas, el tema de salud mental e incluye un apartado de recomendaciones. Además, han comprobado que estas políticas impactan en la reducción del absentismo (tienen un 4% de media) y en la felicidad laboral. Sus encuestas los sitúan por encima del 90%.

Dentro de los objetivos que se establecen para cada uno de los colaboradores se incluye el seguimiento de su bienestar laboral y personal con parámetros que se miden mensualmente. El rol de medición lo desempeña un *team leader* cuyo objetivo es que se consigan los retos corporativos. Todos los indicadores que se recogen se utilizan para mejorar e implantar nuevas políticas.



03-Flexibilidad y cultura

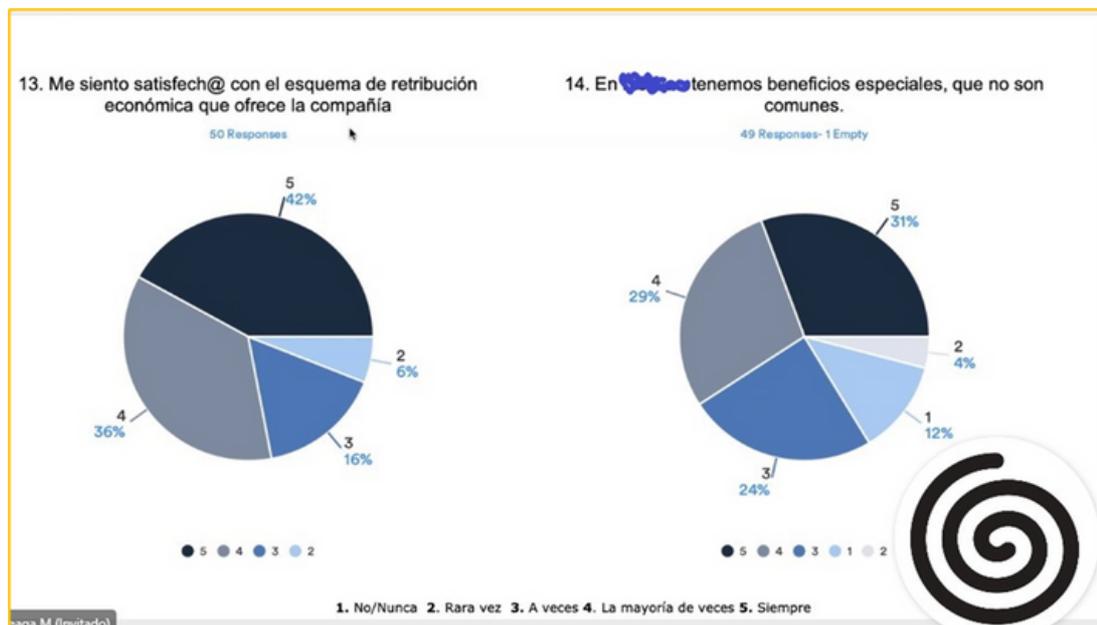
La empresa no ha tenido nunca horario fijo para la plantilla. Funciona con un modelo de gestión por objetivos y, son los colaboradores, los que definen en qué horario quieren trabajar para ser lo más productivos posible. Más del 90% de los colaboradores tienen un vehículo asignado por la compañía para mejorar su movilidad. Además, se dan ayudas para combustible y se pagan dietas. La empresa aporta toda la tecnología de movilidad y conectividad para trabajar desde casa.

Los KPIs se miden igual que en tema de bienestar porque ambas líneas de trabajo están estrechamente relacionadas.

La propuesta de valor de la compañía basada en la flexibilidad es lo más valorado por las personas que trabajan en ella. El trabajo colaborativo y una cultura de comunicación en la que se está siempre en contacto directo con el líder del equipo son las cuestiones que más valoran también las nuevas incorporaciones, porque dotan a la estructura de transparencia y claridad.

Este modelo de organización flexible ha hecho que muy pocas personas trabajen habitualmente de manera presencial. La oficina es abierta, sin despachos, con una zona multidisciplinar muy amplia y una sala de reuniones donde se organizan sesiones de trabajo colaborativo para diseñar estrategias. Es un espacio que se utiliza sobre todo para abrirse a sus *stakeholders*, y por ella pasan proveedores, clientes, profesionales sanitarios, etc. Es una zona muy dinámica y participativa.

Los más innovador de su modelo es que todos trabajan desde casa desde la puesta en marcha de la compañía, incluso el personal de logística y administración. En la oficina normalmente esta el CEO y dos personas más, una de apoyo médico y otra de apoyo al CEO. Esto no es lo habitual en el sector, pero la empresa está convencida de que es una apuesta de futuro.





04-Sostenibilidad

La sostenibilidad ha sido una constante para la compañía desde su puesta en marcha. Es una apuesta personal del CEO y desde 2020, se ha empezado a fomentar la participación de los empleados en actividades de voluntariado corporativo que son lideradas por ellos mismos. De esta manera, se convierten en agentes del cambio, involucrándose en la propuesta, organización y desarrollo de acciones de sostenibilidad que son coordinadas por los departamentos de Estructura y el Centro Médico.

Desde hace dos años, el 6% de los beneficios se destinan a causas sociales. En concreto, colaboran con un colegio en Uganda y la compañía ha comprado unos terrenos en ese país para el cultivo de árboles frutales. Cuentan también con un grupo de voluntariado que colabora en labores de limpieza del entorno, ya sea playa o campo. También participan en programas de reforestación, planes de recogidas de alimentos y competiciones de KM solidarios, en los que la empresa dona un euro por cada KM de ejercicio que realizan los empleados que participan en la iniciativa.

En 2021, una de las acciones propuesta por los empleados fue la creación de 10 becas de formación deportiva para jóvenes en riesgo de exclusión. Estas becas llevan el nombre de la empresa y los empleados analizan las candidaturas y deciden cada año a quién se le concede.

Lo más innovador es que el modelo de la organización se basa en que los colaboradores crezcan profesional y económicamente al tiempo que crece la compañía. El sistema de retribución permite que cuánto más genera un colaborador y más factura para la empresa, mejor retribución tiene. Es una organización con filosofía *win win* que está obteniendo muy buenos resultados financieros y además, hace que los empleados estén muy satisfechos.

Una buena retribución es la base para que el resto de políticas que implanta la empresa suponga un valor añadido clave para el compromiso, el valor de marca y el reconocimiento que obtienen y otorgan a la organización.

En 2021 comenzaron a trabajar en la certificación ISO 9001, con el objetivo de estandarizar los procesos y sistemas de gestión de la compañía con el estándar internacional. Esto les va a permitir definir un sistema de indicadores para medir periódicamente y de forma rigurosa los resultados que están obteniendo con sus políticas de bienestar, flexibilidad y sostenibilidad.

Consultora de datos y tecnología que empezó a operar en 2005 y forma parte de uno de los Big Six mundiales de la publicidad. Tiene una plantilla de 226 empleados distribuidos entre su sede en Gijón y las oficinas de Madrid y Barcelona. La edad media de la plantilla es 34 años. La compañía trabaja para grandes empresas con páginas web, RRSS etc. que denominan activos digitales. Analiza cómo se comportan los usuarios finales en esos activos (cuándo entran, cuánto tiempo, si interactúan o no etc.) y proporcionan opciones para optimizar estos datos, aumentar el rendimiento y mejorar la experiencia cliente.



01-Estado del arte

La empresa afirma contar con actividades relacionadas con bienestar, flexibilidad, cultura y sostenibilidad. Algunas de las políticas vienen marcadas por el grupo, pero otras, son sólo para la compañía en España. Por ejemplo, algunas políticas relacionadas con salud y nutrición y otras enfocadas a los nuevos padres y madres se originaron en España y se han exportado al grupo, porque han tenido muy buena respuesta.

La compañía tiene una plantilla muy joven puesto que su actividad se desarrolla dentro del ámbito de las nuevas tecnologías. Por este motivo, se articulan medidas que van dirigidas a este perfil de edad poniendo el foco en flexibilidad horaria, formación y también en temas de bienestar emocional.

La definición de la estrategia en estos temas se hace en base a cinco pilares sobre los que la compañía está trabajando en materia de diversidad: género, discapacidad, salud mental, religión, colectivo LGTBI y diversidad generacional.

En España, las áreas de este estudio se lideran desde RRHH, con apoyo del departamento de marketing en el diseño de los materiales y las comunicaciones. Además, se cuenta con un comité formado por voluntarios que toman el pulso a las plantillas, propone ideas y ayudan a enfocar las que se van a implantar para que tengan la mejor acogida posible. Este comité es transversal y está formado por 12 personas que proponen, analizan y debaten las ideas antes de lanzarlas. Es la forma en que la empresa escucha la voz de los empleados.

El compromiso es tal que, en 2021, la empresa instauró el *Wellnes Day*, que consiste en dos días de libre disposición para que el empleado disfrute de ellos saludablemente y un tercero, coincidiendo con el 10 de octubre, Día de la Salud Mental. Estos tres días se conceden de vacaciones a todos los empleados del grupo. En España, además, la empresa suma otros dos días de libre disposición para realizar acciones de voluntariado. En estos momentos se está analizando cómo extrapolarlos estas medidas al resto del grupo. También dan, fuera de convenio, los días 24 y 31 de diciembre y tres días más de vacaciones.



02-Bienestar físico y emocional

La compañía lleva trabajando políticas de salud y bienestar desde 2014. Considera que el bienestar emocional de la plantilla es esencial para garantizar unos buenos resultados empresariales. Todos los años planifican un itinerario formativo con talleres, *webinars* y cursos que tienen el objetivo de mejorar el estado emocional de los empleados para que el clima laboral sea bueno. Así, se tratan temas como: *feed back* positivo, cómo entender las emociones, comunicación efectiva, *mind fullness*, el control de la ansiedad, el estrés laboral, cómo gestionar reuniones familiares incómodas, etc.

A partir de la pandemia el bienestar emocional ha cobrado más fuerza. Se ha incorporado el apoyo de un psicólogo y un psiquiatra que imparten talleres específicos sobre salud mental. Estos talleres se definen en función de las demandas que hacen los empleados. Por ejemplo, padres y madres pedían ayuda para gestionar la atención a los hijos en teletrabajo y se definieron una serie de talleres sobre el tema. También se trató sobre cuáles son las claves para poner límites a los niños.

En 2020, y a la vista de la compleja situación que vivían las familias, la empresa incluyó entre su paquete de beneficios, un programa de apoyo a la conciliación que consiste en una plataforma a través de la cual, los empleados pueden solicitar y gestionar trámites administrativos, dudas legales o ayuda doméstica. El servicio consiste en descargar a los empleados de todas aquellas tareas que le quitan tiempo y no aportan valor profesional ni personal: llevar el coche a la ITV, sacar al perro, buscar ayuda domiciliaria, adquirir billetes o reservar hoteles.... Es un servicio muy completo que incluye, además, un asesor y un psicólogo online.

Respecto al cuidado del bienestar físico, hace cinco años la compañía empezó a organizar actividades deportivas con carácter lúdico para fomentar el *engagement* de los empleados (rutas ciclistas, de montaña, el descenso del Sella o defensa personal). Como tienen diversas sedes, cuando lanzan una actividad lo hacen adaptándola a la plantilla de cada una. Por ejemplo, en Gijón los empleados prefieren los deportes de exterior (bici, montaña...) mientras que en Madrid o Barcelona, prefieren actividades como pilates, yoga, pádel o básquet. Se organizan, por tanto, competiciones de todos estos deportes. Para los empleados que no son deportistas se organizan, por ejemplo, ciclos de cine o videojuegos, catas de café o de aceite etc. Consideran que su visión es un tanto "friki" porque se ajustan totalmente a los empleados. Un ejemplo: en Gijón querían un taller de bachata que en Madrid se ha transformado en un rocódromo

A raíz de organizar actividades físicas, se empezaron a impartir talleres de apoyo como, por ejemplo, del cuidado de la espalda, nutrición saludable o dejar de fumar. Todas las actividades y los talleres son gratuitas para los empleados. Desde 2022, los empleados cuentan con un fisio en las oficinas que va cuatro veces por semana en Madrid y Gijón, y un día en Barcelona (son solo 11 empleados). Es un servicio que la empresa financia al 50%.

La forma de medir el impacto de las acciones que llevan a cabo es a través de la respuesta que reciben de los empleados (el 100% de la plantilla han realizado actividades) y a través de las dos encuestas de clima que realizan anualmente.

No existe una planificación estratégica de comunicación sobre estos temas porque, muchas veces, los proyectos nacen a partir de ideas que surgen en el comité de voluntarios. Por ejemplo, en la semana que hicimos la entrevista, les habían propuesto llevar a cabo un taller de repostería saludable para Halloween que pensaban llevar a cabo. La comunicación se realiza a través de correo electrónico y tienen una *newsletter* especializada.



03-Flexibilidad y cultura

La compañía afirma que empezaron a trabajar en materia de flexibilidad y conciliación en 2014 con la implantación del horario flexible, el trabajo intensivo para los viernes de todo el año y en verano durante tres meses, del 15 de junio al 15 de septiembre. En 2021 implantaron el horario a la carta, lo que ha supuesto que cada empleado realiza su jornada en el horario que mejor le convenga, entre las 7 de la mañana y las 19 horas de la tarde.

La empresa también cuenta con un protocolo de teletrabajo. Prácticamente toda la plantilla ha elegido un 60% en remoto, 40% en oficina. Sólo cinco personas quieren trabajar el 100% del tiempo en presencial por motivos personales.

Esta aceptación del modelo de teletrabajo ha hecho que se modifique la organización de los espacios. Los empleados no tienen puestos asignados (excepto RRHH, legal y el departamento financiero por el tipo de información confidencial que manejan). La reserva de puestos para acudir a la oficina se hace a través de una aplicación. Reconocen que no fiscalizan los tiempos de trabajo pero que tienen un sistema de registro de jornada porque lo pide la normativa y por si tienen una inspección.

Además de los espacios de trabajo individuales cuentan con salas de reuniones, espacios de coworking y relajación y zonas especiales para mantener video reuniones que denominan homeboxes.



Entre los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados destacamos: fruta fresca en las oficinas, seguro médico para todos los empleados, clases de inglés para todos los empleados y día del cumpleaños libre. Además, cuenta con un plan de reconocimiento de antigüedad que consiste en:

- A los dos años: abono de NETFLIX o HBO por parte de la empresa
- A los tres años: dos días extra de vacaciones
- A los cinco años: incremento del 10% del salario base

Todas estas políticas las lidera RRHH que comunica las medidas a través de Teams, de reuniones periódicas y del CEONEWS, una newsletter mensual en la que el CEO difunde estos y otros temas. Para medir su impacto, cuentan con dos encuestas de clima. La última reveló que las medidas que mejor impacto han tenido son el horario a la carta y el seguro médico a todos los empleados.



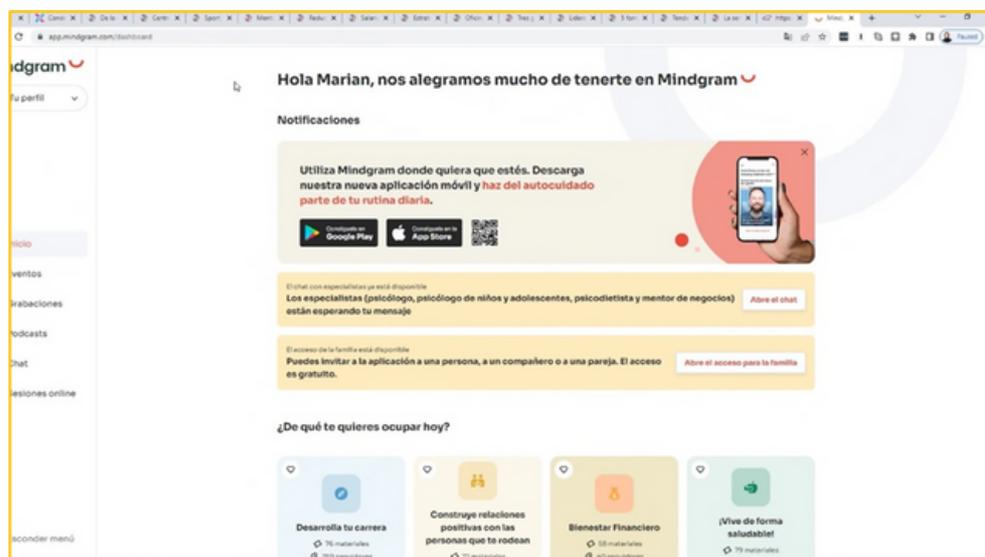
04-Sostenibilidad

Todas las actividades que hacen en esta materia tienen el objetivo de que el empleado sea un poco más feliz desde que entró a trabajar en la compañía y que, cuando se produzca la desvinculación, considere que ha salido enriquecido. Quieren que el empleado viva en la compañía una experiencia que merezca la pena vivir. Por esta razón, la acción social de la compañía comienza por escuchar al empleado. Saber qué inquietudes tiene y qué impacto quiere dejar en el entorno. A través de esta escucha, la empresa ha detectado áreas de actuación en colaboración con los empleados que van desde limpiar playas o bosques, a colaborar con refugios de animales. La empresa concede dos días de vacaciones adicionales para desarrollar estas actividades.

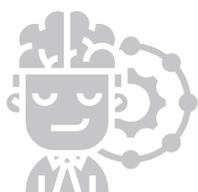
A nivel global donan equipos informáticos a una ONG que forma a jóvenes en riesgo de exclusión y cuando son equipos muy nuevos, se sortean entre los empleados y la recaudación se destina a una acción social. A raíz del análisis social de la compañía y puesto que están en el ámbito de las nuevas tecnologías, la empresa decidió poner en marcha una iniciativa pionera denominada ACADEMI. Es un modelo de formación, impartido por los empleados, a jóvenes en Asturias sin experiencia ni estudios, para que mejoren su cualificación y puedan acceder a un empleo. Hace cuatro años, amplió la participación a jóvenes de toda España a través de un sistema online. En la última edición participaron 18 jóvenes que se han incorporado a la empresa.

Para contribuir al bienestar de los empleados y su entorno, han contratado los servicios de una plataforma de apoyo emocional a través de la cual, los empleados y familiares directos pueden acceder a contenido relevante en forma de *webinars*, podcast o eventos; participar en sesiones y solicitar asesoramiento psicológico sobre una gran variedad de temas. De esta forma, quieren contribuir a que sus empleados estén felices y lleven esa facilidad a todo lo que les rodea.

El CEO es el único directivo que tiene en su retribución objetivos de diversidad e inclusión.



Empresa de formación especializada en competencias TIC. Su sede central se ubica en Tomares (Sevilla), aunque también cuenta con colaboradores y equipos en otras ciudades españolas, además de en Estados Unidos, Ucrania e India. Cada año entrena a más de 500.000 personas en todo el mundo, repartidos en 120 países con ayuda de más de 160 partners, en aspectos que van desde la alfabetización digital en la escuela hasta la formación en los últimos desarrollos de software que demandan los profesionales en las tecnologías de la información y comunicación (TIC).



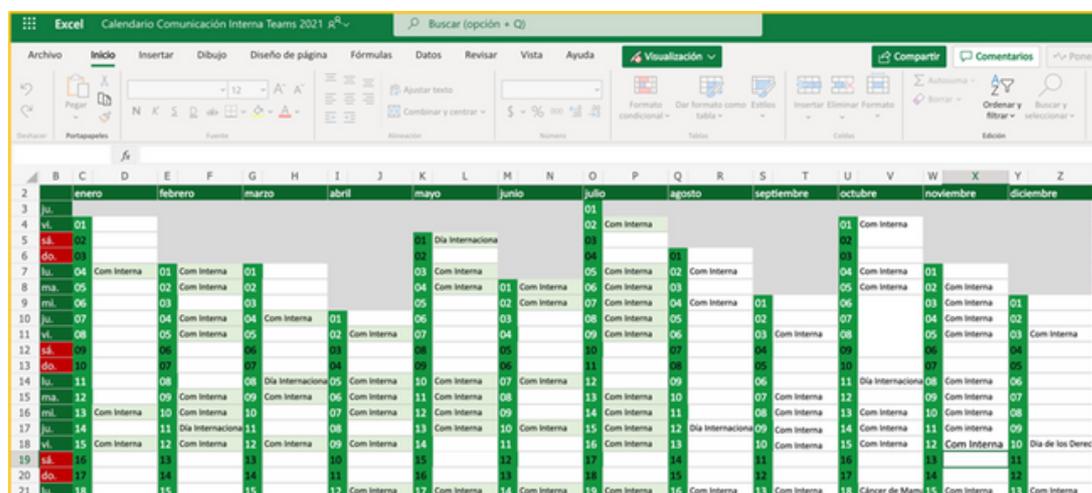
01-ESTADO DEL ARTE

Empresa con 43 empleados con una edad media de entre 31 y 40 años. Entre el 31 y el 40% de la plantilla son mujeres que ocupan, además, entre el 41 y el 50% de los puestos directivos. Las motivaciones principales para trabajar en ello han sido la estrategia de personas de la compañía, proporcionar beneficios a los empleados, mejorar la marca como empleados y apoyar el propósito y los valores de la compañía.

El diseño de los planes de actuación se lleva a cabo tras consultar a los empleados y para concretar las necesidades se han realizado estudios previos tanto internamente como con la colaboración de un proveedor externo. Las medidas son apoyadas por la DG y todas ellas están asociadas a una planificación estratégica anual.

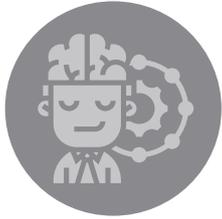
La empresa no tiene representación legal de trabajadores. La metodología de trabajo es colaborativo. Se analizan y planifican los proyectos según estrategia, y se implementa el plan de acción por el área. Del mismo modo, los canales de comunicación son transversales, no verticales, eso quiere decir que la comunicación entre el equipo y los managers y dirección están permanentemente abiertos. Además, todos los resultados son compartidos por el canal de teams general donde cualquiera puede dar feedback a cualquier tema.

Consideran que lo más innovador es que su modelo es totalmente transversal y colaborativo y eso hace que todos participen. Además, tienen una cultura del aprendizaje basado en el error, mejorando habilidades que de otra manera no tendrían oportunidad de practicar.



	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
01							01					
02							02					
03							03					
04							04					
05							05					
06							06					
07							07					
08							08					
09							09					
10							10					
11							11					
12							12					
13							13					
14							14					
15							15					
16							16					
17							17					
18							18					
19							19					
20							20					
21							21					

MEDIA INTERACTIVA



02-Bienestar físico y emocional

Desde el nacimiento en 2011 la empresa cumple con la normativa de Prevención de Riesgos Laborales y Vigilancia de la Salud. Han informado por escrito y formado en sesiones en grupos reducidos de todos los riesgos asociados, así como de las pautas de ergonomía. Además, la empresa mantiene un estricto control de la vigilancia de la salud puesta a disposición de todo el personal.

En 2018 se puso en marcha el proyecto ITACA, como herramienta de gestión de cambio transformacional basado en la neurociencia. Con este proyecto la compañía amplía y desarrolla de forma holística el concepto de la cultura del bienestar con cinco áreas de promoción de la salud física, mental y emocional:

- Área MI Healthy para mejorar los hábitos de vida saludable y fomento de la salud laboral.
- Ministerio de la Felicidad con el objetivo de fomentar la convivencia y la integración del equipo personal y socialmente, potenciando la confianza.
- DiNo: desarrolla la comunicación abierta y directa, respetuosa, sin ambientes tóxicos .
- MI Awards: lidera la participación en reconocimientos a las personas, potenciando los valores.
- Somos MI: fomenta el espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia a la organización.

Dentro del proyecto Itaca ha desarrollado un plan de prevención COVID y acciones de Yoga y Mindfulness gratuitas para todo el equipo. Como novedades en 2021, han compartido sesiones de mindfulness para los familiares de la plantilla porque consideran que el bienestar de las personas que los rodean también afecta a su salud y han puesto en marcha el Plan de Igualdad que incluye un área de igualdad representativa de todos los departamentos.

El departamento de RRHH lidera la estrategia y presupuesto de todas las acciones dirigidas al cuidado personal, al desarrollo de habilidades para la gestión del estrés, a las medidas de prevención y planes para conseguir el bienestar social, mental, físico y emocional del equipo. Estas acciones se implementan en áreas de trabajo con la participación de todos los departamentos, proyectos y equipos.

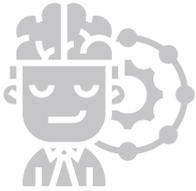
Cada una de las cinco áreas de trabajo cuenta con una dotación presupuestaria que destinará a sus acciones, entre las que se encuentra la formación, el aprendizaje, la divulgación y la cultura del bienestar. El presupuesto consumido en cada una de ellas en 2020, fue impactado por el confinamiento en la pandemia ya que se redujeron las acciones *team building* presenciales, las actividades sociales y el contacto personal y las actividades de equipo.

Respecto a los KPIs, la empresa mide:

- Accidentes laborales: 1 accidente laboral en octubre 2021. Este año lamentablemente ha roto el resultado de “0 accidentes” que tenían en años anteriores.
- Ausencias: La flexibilidad y la conciliación son importantes dentro de la organización del trabajo. Las personas son responsables de autogestionarse el tiempo autónomamente. La gestión del tiempo se realiza a través de la plataforma woffu.
- Satisfacción de las personas del equipo a través del Formulario de satisfacción (valoración 1 a 5, siendo 5 totalmente satisfecho: Satisfacción laboral del 4,22, sentimiento de orgullo de las personas trabajadoras hacia la empresa (4,45), compromiso afectivo (4,4).

Todas las medidas se comunican principalmente por el canal general de Teams y la Intranet de la empresa y se utiliza Yammer para comunicaciones más informales. La estrategia de comunicación está liderada por el departamento de Marketing junto al de Recursos Humanos, tiene en el centro a las personas, está alienada con la estrategia de la compañía y genera sinergias positivas con todos los departamentos.

MEDIA INTERACTIVA



03-Flexibilidad y cultura

Desde el nacimiento de la compañía se recogió la opción de teletrabajar y autogestionar la jornada laboral de la forma que puedas compatibilizar tus responsabilidades profesionales y personales. En 2018 con el proyecto Ítaca se concretaron los mecanismos para solicitar el trabajo en remoto y ausencias durante la jornada laboral. Dispone de un descanso de 120 minutos que se puede autogestionar libremente y extender hasta 3 horas de forma justificada. Todo ello autogestionado para cubrir la jornada laboral semanal de 40 horas. Tras el periodo Covid, en septiembre de 2021 han implantado un modelo híbrido desde septiembre 2021 que consiste en el 80% del tiempo en teletrabajo. Estas condiciones han sido firmadas para favorecer el autocuidado, la conciliación, minimizar desplazamientos y riesgos ...y a la vez, tener un 20% de contacto social y relación con los equipos.

La flexibilidad y la conciliación son importantes dentro de la organización del trabajo. Las personas son responsables de autogestionarse el tiempo autónomamente a través de una APP. Es un modelo adulto, basado en la confianza y en la responsabilidad individual.

Desde el departamento de HR gestionan los beneficios sociales de ticket restaurante (Exención fiscal en IRPF hasta la cuantía máxima de 11.-€/día), seguro de salud (Exención máxima de 500.-€ en IRPF por asegurado) y ticket de transporte (exención fiscal en IRPF hasta la cuantía de 1.500.-€ anuales), ticket guardería (exención fiscal en IRPF sin límites), que posteriormente suponen una reducción fiscal en la nómina.

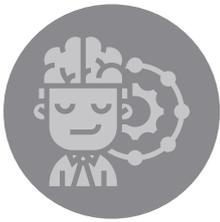
Además, tienen una política retributiva vinculada con las Evaluaciones al desempeño. Si la persona obtiene una valoración de 3 o más recibe un bonus entre 3%-4% de su sueldo, si su valoración es de 5%.

Por otra parte, la persona que durante 2 años consecutivos alcanzara una puntuación de 5 en su evaluación del desempeño (competencias actitudinales y técnicas), activaría el mecanismo de promoción interna, conforme al sistema de carrera profesional implantado en la Compañía, con el incremento salarial que corresponda, según la posición a la que promoció. También cuentan con incentivos económicos para la persona del equipo que recomiende a una persona, y ésta finalmente sea contratada (100€). Si el recomendado supera el periodo de prueba se le recompensa con 500€ adicionales. Además, a esa persona referida se le abona igualmente la cuantía bruta de 100€, pagadero tras la superación del periodo de prueba. El departamento de HR lidera la política retributiva y de flexibilidad junto al resto de departamentos.

Los principales KPIs, se obtienen a través de la satisfacción laboral y de clima que incluye cuestiones como la satisfacción con los compañeros, el salario o con las tareas diarias. Estos parámetros mejoran paulatinamente. También han reducido la rotación no deseada, de 17 personas en 2019 a 5 en 2021.

Las medidas de flexibilidad son las más valoradas en la propuesta de valor al empleado. Las medidas se comunican igual que las de bienestar. Y las personas de la organización participan igualmente en el diseño de las actividades. De forma complementaria, realizan encuestas para conocer la valoración que tienen los empleados de las acciones realizadas con el objetivo de mejorar y atender a las necesidades particulares de cada uno. Consideran que el aspecto más innovador es que las iniciativas parten de cualquier persona dentro del equipo.

MEDIA INTERACTIVA



04-Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad financiera, desde el inicio de la empresa, el CEO comparte de forma mensual el estado de la empresa. Aunque los directivos no tienen vinculado su compensación a estos indicadores, la compañía se preocupa de mantener la equidad salarial de todos los empleados, ofrecer un importante paquete de beneficios sociales que facilitan el beneficio fiscal de las personas de la compañía y conceder ayudas que no están sistematizadas, pero que incluyen asesoramiento fiscal con el equipo legal, anticipos, embargos, etc.

La empresa es consciente de que no está solo para proveer de bienes y servicios. Debe generar un impacto social positivo en la comunidad. Por ello, dentro del plan estratégico incorpora su política de RSC que incluye campañas de voluntariado y de recogida de fondos o productos en colaboraciones con diferentes ONG.s. Además, realiza donaciones de equipos informáticos a centros de formación con los que además de apoyar una educación de calidad, retorna los equipos informáticos para que tengan una segunda vida útil. En 2021, llevó a cabo un cronograma de 10 actuaciones, entre las que destacan el apoyo a las campañas de UNICEF y Banco de alimentos.

Los KPI's son administrados digitalmente a través del ERP – *Business Central; PowerBI*; y las plataformas B2B. Respecto a medidas concretas, la empresa destaca:

- Inversión en I+D+i: 2018 dedicó el 55% de su presupuesto a I+D+i y se incrementó un 70% en 2019[1].
- Desarrollo de su propia plataforma de formación y validación de capacidades
- Internacionalización de la actividad (el 95% de sus clientes son de fuera de España)

Todas las acciones de impactan de forma directa o indirecta en mejorar la sostenibilidad de la comunidad y se miden a través del crecimiento de la compañía (18%); del incremento de los beneficios (31%); de la reducción de emisiones de CO2 (una tonelada en 2022) y de forma trasversal, en el aumento de la inversión en RSC.

El plan de comunicación pivota sobre un información mensual que publica el CEO en el blog de la compañía con los resultados más relevantes, Además, pone en valor el trabajo y esfuerzo de cada equipo en la consecución de estos logros. Este blog dispone de un apartado en el que, cada persona de la organización, puede expresar su opinión. Todas las valoraciones son recogidas por el Consejo de Administración.

El equipo de marketing gestiona la comunicación externa para dar visibilidad a nuestros resultados empresariales y mediante los canales de comunicación internos y redes sociales comparten sus campañas de RSC y dan visibilidad a campañas de otras instituciones.



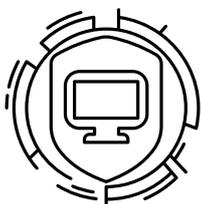
B38

IBERIA

Premio SFS 2022
Categoría Pequeña Empresa

build
Mobile Security

Empresa SAS tecnológica dedicada a ciberseguridad y aplicaciones móviles con matriz alemana y sede en España. Las oficinas centrales están en Barcelona, ubicadas en un coworking. En la actualidad son 39 empleados, de los cuales 6 trabajan desde Múnich y 3 desde Singapur. En total, trabajan en la organización personas de 10 nacionalidades. La edad media se sitúa en 35 años. Es un spin off de un proyecto desarrollado en el marco de una multinacional, que sus dos fundadores desligaron de la matriz en 2015, aunque siguieron su actividad apoyados por ella como principal accionista, hasta 2018 año en que se desligaron de ella.



01-Estado del arte

Cuando en 2021 se conformó el departamento de RRHH, pasó a denominarse de Transformación y Talento porque consideraron que era mucho más adecuado. Se encargó de organizar las políticas de personas, definiendo la misión, la visión y los valores de la compañía porque el objetivo es que en 2023 haya superado los 100 empleados.

El trabajo dirigido por el departamento y en el que colaboró todo el equipo, terminó con la definición de 3 valores y 8 principios. Reconocen que trabajan siempre con la persona en el centro de la organización cosa que en el sector de la tecnología es la clave porque hay escasez de talento y es la mejor forma para atraerlo y retenerlo.



B38

IBERIA



02-Bienestar físico y emocional

Antes de empezar a trabajar en los temas de bienestar en 2021 hicieron un benchmarking interno para ver qué hacer y cómo. Los perfiles con los que trabajan son muy tekis y científicos y todo lo que se hace debe tener un por qué. Muchas de las acciones han surgido a partir de un plan que hacen anualmente y de manera conjunta el departamento de Transformación y Talento (T&T) y el CEO.

Incorporaron a una persona que ocupa la figura de *coach* y tiene perfil de psicóloga. Su objetivo es valorar y ayudar a que los profesionales de la compañía tomen decisiones de promoción y carrera profesional. De esta forma, cuidan del bienestar emocional evitando el estrés que supone tomar decisiones profesionales en un entorno de continuo cambio, transformación y crecimiento. Además, la empresa ofrece asesoramiento psicológico a sus empleados cubriendo las dos primeras sesiones. Si se descubre que hay un problema grave o una patología, la empresa dispone de un presupuesto para ayudar en el tratamiento.

En cuanto a la salud física, en el trabajo de equipo se decidió poner en marcha un club de running voluntario que organiza itinerarios en horario laborable. La empresa facilita el equipamiento y pone a disposición de los empleados una zona de ducha y vestuario disponible en el coworking. También se trabaja el tema del orden y la limpieza, tanto en la oficina como en los puestos en remoto. Es un tema relevante porque diversos estudios demuestran que son factores que inciden en la productividad y el estado emocional.

La empresa cuenta también con una mutua privada y todos los años se hace a todos los empleados un reconocimiento médico gratuito.

La implantación de estas políticas las lidera el departamento de T&T. No hay un presupuesto completo porque se personaliza absolutamente y a cada persona se le ofrece lo que necesita. Los tekis son personas "curiosas" con pocas habilidades sociales, son programadores y están en su casa el 100 % del tiempo. Son tan diferentes emocionalmente que la empresa los apoya individualmente. Calculan que cada año invierten unos 1.000 euros en cada empleado.

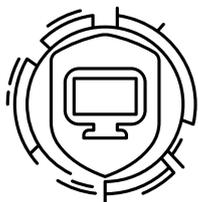
Tienen un modelo de formación donde cada persona desarrolla su propio plan de carrera y la empresa lo subvenciona. Al ser tan personalizado y trabajar en un entorno scrum es posible recoger analíticas semanales de los resultados que consigue el equipo técnico. Para la parte de performance, desarrollas los KPIs de cada persona y luego los integras en la analítica. Así cuantificamos los objetivos y los beneficios que ha tenido para cada persona e la organización. Con este modelo, además, cada miembro de la organización puede seguir en tiempo real cómo va evolucionando y cómo van sus objetivos.

El plan de bienestar se sube a la intranet y todo se comunica por correo electrónico. Los lunes hay reuniones online con los fundadores donde se pueden tratar estos temas. También se organizan reuniones semestrales para ver los objetivos comunes. El *scrum master* es la figura que analiza cómo avanzan las métricas del equipo técnico y saca métricas semanalmente.

Los KPI's que miden son el grado de felicidad en el trabajo (cada dos meses) la retención, el absentismo y el clima laboral.

B38

IBERIA



03- Flexibilidad y cultura

Para la compañía la flexibilidad es uno de los principales beneficios. El objetivo es que los empleados puedan organizarse su tiempo como quieran y facilitar la conciliación de la vida profesional con la personal y familiar. El horario es de 7 de la mañana hasta las 19 horas y cada empleado organiza su jornada dentro de esa horquilla.

También cuenta con un sistema híbrido que consiste habitualmente en un 40% de la jornada en remoto y 60% en presencial. No hay obligación de teletrabajar desde el mismo sitio. Para el trabajo presencial, no existen espacios asignados. Sólo los empleados que eligen el 100% presencial, tiene sitios asignados. También cuentan con casilleros con llave para poder dejar los efectos personales. En la oficina hay espacios comunes, espacios de coworking, una terraza espectacular, futbolines, pista para jugar al baloncesto, etc.

Este modelo de organización se basa en la confianza y, por esta razón, se puede teletrabajar el 100% del tiempo y desde cualquier lugar, incluso desde el extranjero. Se pide a la persona que lo comunique por cuestiones de seguridad laboral, pero nada más. Cuando se teletrabaja el 100% de la jornada se firma con el empleado un contrato específico.

La empresa facilita todo el material para teletrabajo. Además, la empresa concede una ayuda única de 150 euros para completar los accesorios para teletrabajo (mesa, silla, segunda pantalla, etc.). Cuando existe una necesidad específica, la empresa también cubre los gastos. Por ejemplo, un par de personas son muy altas y necesitaban un elevador de pantalla.

En cuanto a políticas complementarias, destacamos:

- Actividad mensual de team building que suele ser un viaje. El último al Oktober Fest
- Elección del mejor empleado del año con todos los empleados
- Salario bajo demanda
- Bonus de 100 euros por nacimiento de hijo, matrimonio o evento trascendental (por ejemplo, comprarse una casa)
- Superbonus de 500 euros para los empleados, para masajes, formación, gimnasio...
- Dos días extra de vacaciones por encima de convenio
- Acuerdos con una plataforma de descuentos
- Servicio de comida a domicilio para las oficinas y los lugares de trabajo en remoto
- Servicio de snack saludables y bebidas en la oficina
- Plataforma de descuentos en servicios (compras, ocio, viajes, etc.)

El principal KPI que miden es el de atracción y retención del talento. Reconocen que gracias a estas políticas han conseguido cubrir vacantes de perfiles muy difíciles.

SPECIAL BONUS
To help making your dreams come true

- Are you getting married?
You'll receive 100 extra euros (or local currency)
- Are you having a Transcendental change?
Come and tell us!
You'll receive 100 extra euros (or local currency)
- Having a baby?
You'll receive 350 extra euros (or local currency)
- + little detail from your #builderfamily
You'll receive 100 extra euros (or local currency)

Confidential - Transformation & Talent (T&T) | www.iberia.com

1. Ask for an advance of the salary at any time during the month.

2. The amount will be paid and deducted from the payroll.

3. Solve all your needs and have an easy life.

That's good for...

- ✓ Making your life easier.
- ✓ Solving builders concerns & issues.
- ✓ Reduce stress levels.
- ✓ Increase your motivation.
- ✓ Improving your trust in...

Confidential - Transformation & Talent (T&T) | www.iberia.com

B38

IBERIA



04- Sostenibilidad

En materia de sostenibilidad la empresa lleva trabajando desde sus inicios. Cada cuatro años renueva su compromiso con varias ONGs. En general, cuando los empleados colaboran con alguna actividad, la empresa dobla la cantidad que estos aportan. Este es el caso de una ONG que ayuda a personas en riesgo de exclusión.

Promueven acciones de voluntariado en tiempo laboral y los empleados eligieron participar en las actividades de una empresa que se dedica a la recogida de basura y plásticos en playas y montañas. La empresa cede tres días al año a cada empleado para desempeñar este tipo de actividades.

Desde que empezó la guerra de Ucrania abrieron una línea de colaboración para enviar ayuda.



Los cofundadores y los niveles directivos tienen asociada su retribución a los KPIs de sostenibilidad. En cualquier caso, su apoyo a esta estrategia es absoluta. A nivel social lo más innovador es una iniciativa enfocada a la mujer. Está enfocada a las mujeres que trabajan en la compañía en colaboración con el CEO. Se denomina B2L tiene un fuerte peso emocional que empezó porque en el mundo IT las mujeres no están tan presentes como los hombres. Ya sea porque no se les anima a seguir el camino, o porque no se consideran válidas porque a las mujeres, desde pequeñas se las encasilla en el rol de cuidadoras. Y cuando una mujer llega a un alto cargo, se cuestionan la vida personal o profesional. La organización trabaja para enseñar a niñas y adultas que su voz vale lo mismo que la de los hombres y que se están haciendo grandes avances.

En su ámbito, el de la ciberseguridad, la ausencia de mujeres es todavía mayor. Con este planteamiento, han conseguido que el porcentaje de mujeres en su empresa sea del 33%, cinco puntos por encima de la media del sector.

Además del trabajo interno, colaboran con una organización que se dedica a la promoción de las carreras STEN entre niñas y jóvenes, colaboran con eventos externos y envían a mujeres de su organización a participar en talleres y webinars para poner en valor el talento femenino en el sector.

EPILOGO.CERRAMOS CON UNA HISTORIA

Poner a la persona en el centro del algoritmo. Marisa Cruzado, socia de CVA

El antropólogo y biólogo evolutivo Juan Luis Arsuaga, afirmaba recientemente en el marco de un encuentro denominado “Humanos y digitales”, que cuando él escucha hablar de cambios en el ser humano, en lo que piensa es en ingeniería genética. Arsuaga señalaba que él defiende el progreso y cómo la tecnología hace más fácil nuestra vida, desde los vehículos a motor, hasta los exoesqueletos, porque nada de eso modifica nuestra naturaleza. Pero la ingeniería genética sí. Significa una selección artificial, una evolución controlada. Que “alguien” decide cómo es el modelo ideal de ser humano. Arsuaga concluyó rotundo: “Sólo una mente enferma puede creer que existe un humano ideal y ser capaz de proponerse fabricarlo. Todos somos diferentes, cada uno tiene sus dones, y están muy bien repartidos. Por eso, todos sin excepción, somos perfectos y la mejor versión del ser humano”.

Si lo piensan, esta visión antropológica del ser humano, debería servirnos de referencia para defender el potencial valor que tiene en nuestras organizaciones contar con una plantilla diversa. Si esto es así, no cabría duda que las personas deben estar en el centro de la estrategia. Y sería prioritario generar un entorno laboral donde esa diversidad, además de ser productiva y eficiente, esté motivada y comprometida con la organización.

¿Pero debemos dejar de lado la tecnología? Evidentemente no. La tecnología puede convertirse en un aliado fundamental. Solo tenemos que cambiar el enfoque.

Un rápido repaso por la actualidad económica, revela el impacto que está teniendo en los medios de comunicación el desarrollo de la IA. Pero el discurso está dirigido en estos momentos por las grandes corporaciones de Silicon Valley y las grandes potencias mundiales y su enfoque es el que corresponde al capitalismo más agresivo. El foco se pone en la seguridad, la defensa, la manipulación (fakes) y el dinero.

Las películas que narran un futuro distópico aterrador tienen este planteamiento precisamente, como punto de partida del desastre. Pero la tecnología, no es ni buena ni mala. Un mismo bisturí puede salvar una vida en manos de un cirujano, y acabar con ella, en las de un asesino. Si seguimos pensando en pervertir el uso de la tecnología, estaremos abocados a enfrentarnos a Terminator. Se impone una visión humanista del desarrollo tecnológico. Un filtro ético que ponga a la persona en el centro del algoritmo. Que mueva al desarrollo de tecnología que nos ayude a ser más solidarios y eficientes. Que mejore la sanidad, optimice los recursos asistenciales y mejore nuestra calidad de vida. Que genere vida y bienestar, en lugar de muerte y desolación. Y podemos hacerlo, porque la inteligencia artificial no es tan inteligente. Pero el ser humano sí lo es.

Porque la Inteligencia Artificial no es tan inteligente. Pero el ser humano, si lo es.



PREMIOS SFS

Organizados por



Con el apoyo institucional de



Unión Europea
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

