

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Red de empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)





[Flexibilidad,
formación, gestión de
personas, conciliación y
corresponsabilidad]

**Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la
Negociación Colectiva**

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

NIPO: 685-15-029-2

AGE: Catálogo de publicaciones

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

COLECCIÓN
eme
ECONOMÍA MUJER EMPRESA

18/3/2015



Índice

1	Presentación	4
2	Lo mejor de lo mejor	6
3	Otras Buenas Prácticas.....	55
3.1	Flexibilidad temporal.....	56
3.2	Flexibilidad espacial.....	57
3.3	Modelo de liderazgo.....	58
3.4	Gestión de personas.....	59
3.5	Conciliación/corresponsabilidad	60
3.6	Formación en Igualdad/comunicación	62
3.7	Organización del cambio	64
4	Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...65	



1 Presentación

La Red de Empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE) es una iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad para potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

A ella pertenecen todas y cada una de las entidades que han sido galardonadas con el Distintivo “Igualdad en la Empresa”, que las reconoce como empresas excelentes en la promoción de la Igualdad de Oportunidades.

La Red DIE se dinamiza a través de encuentros presenciales o Jornadas Técnicas, y de un espacio virtual en el que comparten experiencias y buenas prácticas en materia de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres. Dentro de este espacio colaborativo, se han creado 3 grupos de trabajo con tres temáticas distintas:

- Buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa.
- Acciones positivas o promocionales de igualdad.
- Buenas prácticas en el cambio de cultura organizacional.

El tema abordado en esta publicación “Buenas prácticas en el cambio de cultura organizacional” se corresponde con el primero de ellos, y ha sido trabajado durante cuatro meses por un grupo de 14 entidades (cuyos logos aparecen en la portada de esta *Guía*), que han compartido sus buenas prácticas e intercambiado procedimientos.

Las acciones que promueven la transformación de una forma organizativa tradicional a una que incluye valores más igualitarios y que, por extensión,



se convierten en herramientas que hacen a las empresas más sostenibles, a la vez que impactan positivamente, en su cuenta de resultados.

Como estrategia que deben incorporar las políticas de igualdad en los entornos laborales, el cambio de cultura organizacional incluye acciones dirigidas a la consecución de la flexibilidad, la conciliación y la corresponsabilidad, el cambio de concepto de liderazgo o el paso de una cultura que valora el desempeño frente a la tradicional presencia en el puesto de trabajo... Por ello, las buenas prácticas desarrolladas por las empresas de la Red DIE se han clasificado según el ámbito desde el que se aborda el reto.

Una vez puestas en común y clasificadas las medidas, las propias empresas votaron las mejores, las más innovadoras y transferibles y del resultado de este concurso sale la selección de medidas que conforma esta *Guía*, y que se presentan en el apartado *Lo mejor de lo mejor*.

Esperamos que esta *Guía de Buenas Prácticas* sirva de ejemplo e instrumento de referencia para aquellas empresas que deseen apostar por equiparar a hombres y mujeres en su organización y aprovechar el talento diverso que todas las personas son capaces de ofrecer a las empresas, independientemente de su sexo.



2 Lo mejor de lo mejor

- 1. Flexibilidad temporal.** BT España, S.A.U.
- 2. Flexibilidad espacial.** Ricardo Luz y Asociados, S.L.
- 3. Modelo de liderazgo.** Grupo Enagás
- 4. Gestión de personas.** Henkel Ibérica, S.A.
- 5. Conciliación/Corresponsabilidad (I).** Caixa Bank, S.A.
- 6. Conciliación/Corresponsabilidad (II).** GlaxoSmithKline, S.A.
- 7. Formación en Igualdad/sensibilización/comunicación.**
Asociación Alanna
- 8. Organización del cambio.** Henkel Ibérica, S.A.

1

Flexibilidad temporal

BT España, SAU



Total plantilla: 1.000*

Nº empleados: 700 (70%)

Nº empleadas: 300 (30%)

Sector de actividad: TIC

Ámbito geográfico: Internacional



La implantación de un horario flexible es, quizás, el primer paso en el camino de la corresponsabilidad entre el personal trabajador y la empresa. Las iniciativas en este campo son múltiples y van enfocadas a la posibilidad de que la plantilla en una empresa pueda elegir la distribución de su jornada laboral, decidiendo, por ejemplo, sobre su hora de entrada y salida, o bien distribuyendo un conjunto horas anuales o semanales, etc.

En BT España han conseguido que nadie se cuestione que las medidas de flexibilidad horaria y organizativa son un avance fundamental para permitir la conciliación de la vida laboral y personal.

Necesidad detectada

A través de encuestas de empleados y equipos de trabajo para mejorar el compromiso y el clima laboral.

Los **objetivos** que se plantearon fueron:

1. Cumplir con las obligaciones personales y profesionales con flexibilidad
2. La flexibilidad y confianza entre plantilla y empresa
3. Facilitar la entrada y salida amoldándonos a realidades personales

Descripción

La Buena Práctica de BT España consiste en un **sistema de flexibilidad horaria de entrada y salida de dos horas al que se acoge el 100% de la plantilla.**

El marco de referencia el horario de 9.00 a 18.00, con una hora para comer. El personal empleado entra desde las 8.00 de la mañana hasta las 10.00.

A ello le puede sumar la flexibilidad espacial, que conlleva que no tiene que trabajar en la Oficina, sino desde casa.



Las **acciones** llevadas a cabo dentro de la medida, una vez que se apuesta por su implantación, son las siguientes:

- Información al Comité de Dirección.
- Sensibilización a los mandos intermedios.
- Formación a toda la plantilla.
- Seguimiento de la implantación de la medida.

Resultados

La iniciativa se valora muy positivamente al ser una medida para el 100% de los empleados. Sólo hay que ver el “devenir” del día a día, para ver que está totalmente interiorizada.

Valor

Una realidad que nos hemos encontrado, y en la que tenemos que trabajar es. La flexibilidad horaria de la mañana la utilizan más los hombres, y la flexibilidad horaria de la tarde las mujeres. Queremos equiparar la tendencia. Para no encontrarnos con “los padres llevan a los niños al cole”, y “las madres lo recogen”.



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:**
- **Seguimiento:** Desde RRHH se “vela” por el cumplimiento de la iniciativa.
- **Evaluación:**
- **Difusión:** Comunicado interno en el que se apuesta por la flexibilidad, el compromiso de BT y la confianza depositada para que todo el personal pueda beneficiarse de la flexibilidad, y que la clientela también pueda beneficiarse de ella.
- **Recursos humanos empleados:**
- **Personas beneficiarias de la medida:** Es una medida que aplica a toda la Organización

Recetario

- ☞ Sensibilizar y exponer buenas prácticas para explicar los beneficios de la flexibilidad.
- ☞ Convencer a los mandos intermedios aportando un seguimiento de la medida.
- ☞ Captar a “personas de referencia” que utilicen la medida para dar ejemplo y normalidad.
- ☞ Normalizar la medida.
- ☞ No vincular la medida a padres/madres, sino a libertad de acción.



Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta

2

Flexibilidad espacial: teletrabajo

Ricardo Luz y Asociados, S.L.



Total plantilla: 10

Nº empleados: 2 (20%)

Nº empleadas: 8 (80%)

Sector de actividad: Servicios

Ámbito geográfico: Nacional



La posibilidad de desempeñar un trabajo desde una ubicación distinta al puesto habitual, es una medida que las empresas están implementando para permitir a su plantilla distribuir de forma más racional su tiempo vital.

En Ricardo Luz y Asociados han sido conscientes de esta realidad y, en base a ello, han diseñado un sistema de teletrabajo que permite organizar el tiempo de trabajo de la plantilla en función de sus necesidades personales.

Necesidad detectada

En el diagnóstico de situación previo al Plan de Igualdad, se detectó la necesidad de **mejorar la eficiencia dando la posibilidad de conjugar el horario laboral con la atención de mayores, descendientes y personas dependientes, sin por ello desatender las necesidades laborales.**

En función del diagnóstico, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Disminuir el estrés.
2. Mejorar el ajuste de la jornada laboral.
3. Mejorar el rendimiento.
4. Mejorar la calidad de vida personal.

Descripción

El sistema de **teletrabajo** implantado en Ricardo Luz y Asociados consiste en haber proporcionado a la plantilla **acceso al servidor de la empresa en su domicilio** y establecer un **sistema de turnos para, un día a la semana, no acudir al lugar de trabajo.**

Adicionalmente, en caso de necesidad para atender a familiares y gracias al acceso remoto, la jornada laboral se puede desarrollar en el hogar.



La medida se ha ido implementando progresivamente, ejecutándose las siguientes **acciones**:

- Inclusión de la medida en el primer Plan de Igualdad.
- En 2011, se aseguró que parte de la plantilla tuviera acceso remoto al servidor de la empresa.
- En 2012, parte de la plantilla realizó su jornada laboral en casa, para atender necesidades familiares.
- Desde 2013, las reincorporadas tras la baja maternal pueden realizar la jornada en casa, acogiéndose a la medida a su voluntad.
- Desde 2013, toda la plantilla tiene acceso remoto y tiene la posibilidad de realizar su jornada laboral fuera de la empresa un día a la semana.

Actualmente, por tanto, el teletrabajo se aplica al 20% de la jornada laboral, teniendo la posibilidad de ampliarlo en caso de necesidades familiares y, también, tras las reincorporaciones de una baja maternal,

Resultados

Es una medida a la que se ha acogido el 80% de la plantilla.

En cuanto a la valoración de resultados, **ha aumentado la tranquilidad y, por tanto, el rendimiento laboral de las personas que trabajan en la empresa**, al ofrecerles la posibilidad de trabajar desde casa y de organizarse el tiempo personal tanto para solventar las necesidades derivadas del cuidado de las personas dependientes o cualquier tipo de necesidad personal.

De hecho, gracias a los buenos resultados y a la implantación de la cultura del compromiso, la empresa se marca como **objetivo realizar, por lo menos, un 80% de la jornada laboral desde casa, acudiendo presencialmente a la oficina solo un día a la semana**.



Valor

Implantar medidas de conciliación en las medianas y pequeñas empresas es un reto difícil de afrontar. Sin embargo, **cada vez un mayor número de pymes apuesta por introducir la innovación en la gestión de los recursos humanos y ofrecer la posibilidad al personal empleado de compaginar la vida laboral con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones.** Es una forma de retener el talento, de aumentar la productividad y de ser más competitivas.

FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad
- **Implementa:** Dirección y Administración
- **Seguimiento:** trimestral por parte de la Comisión de Igualdad.
- **Evaluación:** semestral realizada por la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** la comunicación se produjo formalmente en el momento de la firma del Plan de Igualdad en el que está inserta.
- **Recursos humanos empleados:** 2 personas: 1 de Dirección (para aprobar el coste) y 1 de Administración para su desarrollo.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
 - Nº de personas: 8 mujeres/0 hombres
 - Perfil: diverso.
 - Categoría profesional: todas las categorías

Recetario

- ☞ Potenciar la iniciativa desde la Dirección.
- ☞ El trabajo en casa debe completarse con la posibilidad de comunicación telefónica, respetando siempre la vida personal de la



persona trabajadora, a través de los teléfonos móviles de empresa, voz IP, y demás medios que puedan existir. De esta manera, se solventan los problemas que pueda plantear la clientela por no poder obtener un contacto directo con la persona de referencia de la empresa.

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta
		

Liderazgo pro-conciliación

Grupo Enagás



Total plantilla: 1.206

Nº empleados: 918 (76,1%)

Nº empleadas: 288 (23,9%)

Sector de actividad: Energético

Ámbito geográfico: Internacional



El compromiso de los y las managers es fundamental para que se produzca el cambio cultural a favor de la Igualdad de Oportunidades. En este sentido, revisar los modelos de liderazgo para que las personas que tienen a su cargo a hombres y mujeres sean conscientes de los estereotipos de género que todavía existen en los entornos laborales y eviten cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, es una garantía para el éxito en implantación de las medidas de igualdad dentro de las organizaciones.

Enagás considera a sus más de 1.200 personas en plantilla un elemento fundamental del Modelo de Gestión. Por eso ha establecido procesos, herramientas y soportes necesarios que permitan una captación, retención y desarrollo del talento y la igualdad entre mujeres y hombres, así como la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

Necesidad detectada

En la aplicación del modelo de Gestión Sostenible de Enagás, se detectó la necesidad de **transformar un sistema de liderazgo tradicional a un Liderazgo Pro-Conciliación** para alinear el modelo de liderazgo a los valores culturales que la empresa estaba incorporando.

En base a ello, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Implantar la cultura del compromiso a través del fomento de la conciliación y de la igualdad de oportunidades.
2. Posibilitar la consecución de los objetivos de la compañía a través de la cultura del compromiso.

$$C^2 = \text{Conciliación} \times \text{Compromiso}$$



Descripción

El **Liderazgo Pro-Conciliación** se incluye dentro del **Sistema de Gestión Integral de Personas**, que a su vez forma parte del **Modelo de Gestión Sostenible**, basado en la implantación efectiva de mejoras en los distintos ámbitos de la compañía.

Uno de los pilares del Sistema de Gestión Integral de Personas son los y las líderes, para los que Enagás ha definido **diez competencias directivas deseables, entre ellas el Liderazgo Pro-Conciliación**, y un proceso de evaluación 360° de las conductas asociadas, en el que participa, además de cada líder (autoevaluación), sus superiores (evaluación descendente), sus pares (evaluación horizontal) y sus colaboradores/as (evaluación ascendente).



La competencia “Liderazgo Pro-Conciliación” está definida como:

- Conocer las circunstancias personales además de las profesionales y tenerlas en cuenta a la hora de planificar y organizar el trabajo.
- Promover con palabras y hechos y con el propio ejemplo una cultura de resultados rechazando la mera presencia en el puesto de trabajo.
- Facilitar la gestión del tiempo y la organización del trabajo de su equipo adecuando las tareas a las capacidades de las personas que forman parte de él.



Otras medidas complementarias que se han puesto en marcha son:

- Programas de **coaching**: en casos muy específicos a partir de la evaluación 360°, con resultados muy positivos en el desarrollo de las habilidades directivas.
- **Escuela de Directivos**: facilita formación continua y desarrollo (en las habilidades, los conocimientos y los valores) adaptados al perfil necesario para el despliegue de las 10 competencias directivas, como, por ejemplo, formación en Conciliación e Igualdad.
- Proceso de **Revisión Salarial** (anual): contribuye a que las personas que ostentan cargos directivos incorporen los valores de la compañía, ya que la revisión salarial está asociada a la Evaluación del Desempeño, que evalúa su comportamiento respecto a una serie de dimensiones y valores corporativos, entre los que se encuentra el impulso de la conciliación.
- Proceso de **Dirección por Objetivos** (DPO) que garantiza el correcto despliegue de los objetivos globales y de los planes estratégicos, alineando los objetivos que se asignan a cada persona con los objetivos globales.

Resultados

En las encuestas de opinión se establecen preguntas claves que son determinantes para realizar el seguimiento del Sistema de Gestión Integral de Personas. Estas preguntas claves se complementan con *focus groups* que permiten profundizar en los datos obtenidos en la encuesta y conseguir una información cualitativa de los mismos.

De las respuestas de la última encuesta de opinión, elaborada en el 2014, asociadas al seguimiento del Sistema de Gestión Integral de Personas, se desprende que **la dirección se percibe cercana (75%), con una buena estrategia de negocio (76%) y que predica con el ejemplo (57%).**



Son también **positivos los resultados** de la encuesta referentes a la **percepción de la plantilla sobre su autonomía para organizar su trabajo y planificar su tiempo (81%), el trato igualitario a mujeres y hombres (79%), y el conocimiento sobre el procedimiento de prevención y actuación por acoso (75%).**

Valor

Incluir un modelo de liderazgo pro-conciliación dentro de la Planificación Estratégica de Enagás, que parte de la Misión del Grupo, significa **posicionar la nueva cultura organizacional entre los valores de la empresa** y que las personas que forman parte de ella, tanto la Dirección como el resto de la plantilla, entiendan **que las medidas de conciliación están integradas en el ADN del Enagás.**



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Dirección de Relaciones Laborales y Prevención; Dirección de Organización y RSC; Gerencia de Desarrollo de RRHH; Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales.
- **Seguimiento:** seguimiento bianual del sistema de gestión mediante una encuesta de opinión y *focus groups*.
- **Evaluación:** análisis de los resultados de la encuesta y planes de acción específicos para reforzar los aspectos críticos que son evaluados con todas las Direcciones Generales y publicados.
- **Difusión:** El plan de acción de la estrategia de comunicación se realizó mediante: Cuaderno de Dirección VIP + guía de conciliación y Roadshows de la Dirección para acercar a toda la plantilla el modelo de Gestión Sostenibles y recoger propuestas de mejora.
- **Recursos humanos empleados:** participación de diferentes personas de las áreas implicadas.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una medida que aplica a toda la plantilla.

Recetario

- ☞ Contar con el apoyo de la más alta dirección.
- ☞ Trasmitir internamente la importancia de la corresponsabilidad e Igualdad de Oportunidades y tener constancia en la aplicación de las herramientas de conciliación e igualdad de oportunidades, y el ejemplo que proviene de los puestos de mayor responsabilidad.
- ☞ Hacer partícipes a todos los profesionales: elaboración de encuestas o buzones de sugerencias, medir y realizar dinámicas de grupo que



permitan tener un mejor conocimiento cualitativo de la cultura empresarial.

- Tener un buen plan de comunicación.

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta
		

4

Gestión de personas: la motivación y el compromiso de la plantilla

Henkel Ibérica, S.A.



Total plantilla: 867

Nº empleados: 577 (66,6%)

Nº empleadas: 290 (33,4%)

Sector de actividad: Industrias químicas

Ámbito geográfico: Internacional



El Departamento de Recursos Humanos, como gestor del capital humano en la empresa, tiene un papel fundamental en el proceso de implementar medidas de igualdad. Además, es el área que suele liderar el cambio de cultura organizacional, desarrollando iniciativas que fomenten la responsabilidad compartida entre la empresa y el personal trabajador.

Henkel ha entendido que por importante que pueda considerarse el coste que conlleva implementar este tipo de medidas, el resultado que se obtiene compensa de sobra el esfuerzo realizado y lo que inicialmente puede ser visto como un gasto o un coste adicional, se convierte en una inversión para la empresa con un retorno de capital extraordinario.

Necesidad detectada

La necesidad de conseguir un cambio en la cultura organizacional, se ha detectado **desde dos ámbitos**: por un lado, gracias a la **sensibilidad y el compromiso de la Dirección de la empresa y**, por otro, al trabajo en el seno de la **Comisión de Igualdad** que cuenta con la representación de la empresa y de la parte social.

Los **objetivos** que se plantearon fueron:

1. Obtener un mayor compromiso de las personas con la empresa.
2. Mejorar del ambiente de trabajo (clima laboral).
3. Participación de los managers en los resultados de la empresa.
Retribución en función de la contribución personal y resultados de la empresa.
4. Reducir el absentismo laboral.

Descripción

Henkel ha ido implementando un **conjunto de medidas para facilitar este proceso de cambio cultural, de cultura de presencia a la de compromiso**. Se trata de crear los medios adecuados para que las personas trabajen más



motivadas y comprometidas con la empresa, de forma más autónoma y con objetivos a conseguir que sean claros, alcanzables y, a su vez, retos.

Las medidas que se han implementado para el cambio cultural son las siguientes:

- **Incentivos para la reducción del absentismo laboral.**
- Sistema de **incentivos para managers en función de los resultados de la empresa a nivel global, de equipo e individual (STI: Short Term Incentives).**
- Implementación de **medidas conciliadoras y de flexibilidad horaria y de trabajo** (horarios flexibles, teletrabajo, uso de las TIC, etc.).
- Importante oferta de **beneficios sociales** para las personas de la empresa (ticket guardería, ticket restaurant, seguro médico privado, póliza de vida y accidentes, ayuda escolar, ayuda estudios, economato de productos de empresa, premios económicos por matrimonio y por nacimiento de hijos/as, plan de pensiones de empresa...).

Resultados

La medida ha tenido un impacto muy positivo y refuerza la estrategia corporativa en materia de RSC. Indicadores asociados:

- ✓ **Reducción del absentismo en la empresa** entre el 1 y el 1,5% en los últimos dos años.
- ✓ **Reconocimiento de nuestras Buenas Prácticas** en foros empresariales e instituciones.
- ✓ **Mejora de la imagen de la empresa** cara al exterior.



- ✓ **Empresa muy atractiva para trabajar**, según resultados obtenidos en foros universitarios y de Escuela de Negocios (ESADE, IESE).

Valor

Un cambio cultural requiere de un periodo dilatado de tiempo para ir implementando sucesivamente diferentes medidas orientadas a la obtención del resultado esperado. **La empresa, a través del Plan de Igualdad, ha plasmado su compromiso y ha hecho pública su voluntad de compaginar sus intereses económicos, ecológicos y sociales con una serie de medidas sobre flexibilidad y organización del tiempo de trabajo**, así como una serie de beneficios sociales que han ido incrementándose a lo largo del tiempo.

La **participación conjunta**, desde el compromiso de la Dirección, pasando por los y las managers, hasta la RLT y la Comisión de Igualdad de la empresa, ha sido otra clave del éxito de la buena práctica.



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad (Protocolo sobre organización del tiempo de trabajo y beneficios sociales), Política corporativa de incentivos para managers (STI), Política de beneficios sociales de la empresa, Compromiso global sobre flexibilidad en el trabajo.
- **Implementa:** Recursos Humanos y la asistencia y colaboración de los managers y de la Comisión de Igualdad.
- **Seguimiento:** anualmente, por parte de la Comisión de Igualdad (situación en la empresa), de la Representación Legal de los Trabajadores (incentivos por absentismo y por reducción de accidentes), y de la Dirección (valoración del potencial y el desempeño de las personas).
- **Evaluación:** anualmente, según procedimiento de seguimiento.
- **Difusión:** Plan de Igualdad, sesiones de información al personal, Intranet, acuerdos colectivos con la Representación Legal de los Trabajadores, Actas de la Comisión de Igualdad.
- **Recursos humanos empleados:** desde los managers involucrados directamente en su implementación hasta los miembros de la Comisión de Igualdad y RLT de la empresa.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una medida que aplica a toda la plantilla.

Recetario

- ☞ Compromiso real y sincero de la Dirección, tanto a nivel local de España como a nivel de la central alemana, para implementar medidas que faciliten el cambio cultural



- ☞ Integrar las acciones contempladas dentro de la BP dentro de la estrategia corporativa en materia de RSC
- ☞ Alinear los objetivos con los intereses de las partes involucradas, desde el punto de vista sindical y desde el punto de vista empresarial.
- ☞ Mantener un excelente nivel de Diálogo Social

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta

5

Catálogo de excedencias para conciliar

CaixaBank, S.A.



Total plantilla: 2.9056

Nº empleados: 14.120 (48,6%)

Nº de empleadas: 14.936 (51,4%)

Sector de actividad: sector financiero

Ámbito geográfico: Internacional



Reconocer la diversidad de situaciones de las personas que trabajan en una empresa y ofrecer un amplio abanico de posibilidades para compaginar la vida personal con la laboral, es una de las palancas que impulsan el cambio cultural en el seno de las organizaciones.

CaixaBank ha elegido atraer y retener el talento con una innovadora política de conciliación que pone el foco en las necesidades de las personas.

Necesidad detectada

Mediante la encuesta de clima laboral y *focus group* específicos se detectó la necesidad de facilitar y proteger a las personas que necesitan una excedencia para el cuidado de personas dependientes o en situaciones especiales, además de facilitar la posibilidad de participar en proyectos solidarios o realizar estudios superiores, máster o doctorados.

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Poner a disposición de las personas permisos específicos según la necesidad personal.
2. Reservar el puesto a las personas que necesiten disponer de las excedencias reguladas.
3. La proyección a largo plazo de dichas medidas coherentes con la cultura de la Entidad.

Descripción

La práctica ha consistido en introducir entre las medidas de conciliación, un **amplio catálogo de excedencias para cubrir las distintas situaciones del personal de la empresa**, al mismo tiempo que se les protege, ya que se **reserva el puesto de trabajo**. Las excedencias que se incluyen son:



a) Por cuidado de personas dependientes (hijos/hijas, padre/madre o pareja).

- Plazo: hasta 3 años, con derecho de reingreso inmediato. La reserva del puesto de trabajo concreto se mantendrá durante el plazo legalmente establecido.
- Mantenimiento de las condiciones bancarias del empleado o empleada.*
- Cómputo de la antigüedad.
- Formación de “reciclaje” al reingresar.

b) Por violencia de género.

- Plazo: el que precise la víctima, establecido de común acuerdo y renovable. Derecho de reingreso inmediato, en el puesto de trabajo más adecuado y de acuerdo con la víctima.
- Mantenimiento de las condiciones bancarias de empleados o empleadas.*
- Alternativamente, suspensión de contrato por 6 meses, ampliable hasta 18 meses.
- Aplicación de los demás beneficios de la excedencia anterior, en todo lo legalmente posible.

c) Por mantenimiento de la convivencia

- Causa: traslado obligatorio de la pareja, sin posibilidad de traslado simultáneo del empleado/a (por ejemplo, traslado al extranjero).
- Plazo: desde 1 hasta 5 años. Derecho de reingreso inmediato el primer año.

*Esta medida será vigente en cuanto se haya procedido a los cambios informáticos y organizativos necesarios para ello.



d) Excedencia solidaria

- Causa: Colaboración con ONG, entidades sociales y humanitarias, etc.
- Plazo: hasta 1 año, con derecho de reingreso inmediato.
- Mantenimiento de las condiciones bancarias del empleado o empleada.*

e) Excedencia por razones personales, no especificadas

- Se requiere una antigüedad mínima de 10 años en la empresa.
- Plazo: hasta 1 año, con derecho de reingreso inmediato.

f) Por estudios: Para la realización o finalización de estudios superiores, máster o doctorados.

- Plazo: Hasta 1 año, con derecho de reserva de su puesto de trabajo.

Se adoptan también las siguientes medidas, aplicables a las **personas que ostentan cargos**:

- Derecho a la reserva de cargo, por un máximo de 3 años, en caso de excedencia para cuidado de personas dependientes.
- Compromiso de recuperar el cargo en el plazo máximo de 12 meses, desde la fecha de reingreso, en la misma o en otra oficina.
- Formación específica de reciclaje.

Las personas en excedencia por cuidado de personas dependientes podrán **concurrir a las pruebas de capacitación** durante el período en que disfrutan de la reserva legal de puesto de trabajo. Igualmente, podrán, si lo desean, tener **acceso a “virt@ula”**, la plataforma de formación 2.0 de la Entidad.



En cuanto al procedimiento de solicitud, la solicitud debe realizarse con un mínimo de 15 días de antelación a la fecha en que se pretenda iniciar la excedencia.

Todas las solicitudes de excedencia se realizan a través del “Portal del empleado” de forma que quedan registradas en el mismo momento que la persona realiza la solicitud.

Resultados

La utilización de la medida se ha incrementado a lo largo del tiempo: ha pasado, por ejemplo, de 388 personas en el año 2012 a 496 en el año 2014, lo que supone **un incremento del 28%**.

La buena acogida que ha tenido la medida entre el personal de la empresa, ratifica la utilidad de la misma, cuyo fin es facilitar la planificación personal en caso de situaciones especiales a las personas que lo necesitan.

Valor

El valor de esta Buena Práctica reside en la **amplia oferta de tipologías** que ofrece para que las personas de la entidad dispongan de un mecanismo para poder dedicar tiempo personal en un momento específico de su vida y asegurar la posibilidad de retorno.

Asimismo, la **ampliación de los motivos de excedencia** no sólo por responsabilidades familiares sino también por estudios o dedicación a otras actividades (voluntariado), supone extender las medidas de conciliación a todas las personas de la organización, independientemente de su situación familiar.

Crear un **sistema sencillo y accesible de solicitud** de las excedencias y de las medidas de conciliación en general, es otro aspecto a valorar muy positivamente dentro de la Buena Práctica.



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Protocolo de igualdad y conciliación que está anexo al Plan de igualdad.
- **Implementa:** el área de Recursos humanos y Organización.
- **Seguimiento:** se han definido indicadores de seguimiento que se revisan en la Comisión de seguimiento del Plan de igualdad que tiene lugar dos veces al año con la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras.
- **Evaluación:** mediante la encuesta de clima que realiza la entidad dos veces al año y mediante la encuesta sobre las medidas de la entidad que se realiza también cada dos años.
- **Difusión:** Intranet y formación obligatoria sobre el Plan de igualdad para nuevas incorporaciones y promociones.
- **Recursos empleados humanos:** Recursos humanos y Organización y las Direcciones de Recursos Humanos de las 14 Territoriales.
- **Personas beneficiarias de la medida:**
 - 93,1% mujeres, 6,9% hombres.
 - Perfiles: todos los perfiles.
 - Categoría profesional: todas las categorías.

Recetario

- ☞ Realizar un estudio sobre el impacto de la medida.
- ☞ Establecer los objetivos que persigue la medida y a las personas que irá dirigida.
- ☞ Incorporar la opinión de los empleados y empleadas para el diseño de la misma.



- ☞ Analizar si los sistemas están adaptados para contemplar las distintas situaciones.
- ☞ Diseñar el proceso de aprobación/información de la misma a las personas afectadas (la persona que solicita la medida, mánager y recursos humanos).
- ☞ Establecer los indicadores de seguimiento.
- ☞ Establecer un sistema de evaluación de la medida.
- ☞ Establecer criterios de rediseño de la misma si no cumple con los objetivos fijados.

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta
		

6

Las ventajas del cambio cultural

GlaxoSmithKline, S.A. (GSK)



Total plantilla: 536

Nº empleados: 222 (41,4%)

Nº de empleadas: 314 (58,6%)

Sector de actividad: Farmacéutico

Ámbito geográfico: Nacional



La implantación de una cultura empresarial en la que se trabaje por objetivos, permite a las empresas confiar en sus trabajadores y trabajadoras y crear entornos laborales donde todo el mundo se sienta a gusto. Prueba de ello, son las iniciativas presentadas por algunas empresas ofreciendo servicios de salud o deportivos dentro de la jornada laboral.

La implantación de estas medidas está alineada con la filosofía de GSK de crear un entorno saludable y de bienestar dentro de la compañía, así como de fomentar la conciliación de la vida personal y profesional.

Necesidad detectada

La necesidad dar un servicio a la plantilla que mejorara su calidad de vida y evitara desplazamientos se identificó en el Grupo de trabajo para la Igualdad (Comisión de Igualdad).

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Mejorar la conciliación de la vida personal y profesional de los y las profesionales.
2. Mejorar las condiciones de trabajo creando un entorno de trabajo saludable y de bienestar.
3. Manifestar el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa.

Descripción

La Buena Práctica ha consistido en dos medidas relacionadas entre sí. La primera fue la creación de un **servicio de fisioterapia dentro de la empresa**. De la mano del servicio de fisioterapia, ya implantado con éxito, se empezaron a organizar **clases de pilates en las instalaciones de GSK**.

Las **acciones realizadas** para incorporar el **servicio de fisioterapia** son las siguientes:



- La compañía ha habilitado una sala dentro de sus instalaciones con los elementos necesarios para ofrecer un servicio de fisioterapia de calidad.
- El servicio es prestado por profesionales cualificados del Instituto Avanzado de Fisioterapia y Medicina Deportiva AVANFI.
- Orientado a la prevención y al tratamiento fisioterápico de lesiones osteo-musculares.
- El Servicio Médico de GSK ha acordado las condiciones de las sesiones (precio, duración).
- Todo el personal que lo necesite y desee podrá hacer uso de dicho servicio dentro de la jornada laboral y sin necesidad de desplazamientos a un precio ventajoso que asumirá la persona usuaria.
- La persona usuaria no necesitará recuperar los tiempos invertidos en dichas sesiones.
- La asociación de este servicio a la labor asistencial del Servicio Médico de empresa nos permite mejorar la calidad de vida de la plantilla.

Las **acciones realizadas** para incorporar las **clases de pilates** son las siguientes:

- La compañía tiene habilitado un espacio, dentro de sus instalaciones, denominado “Sala Energy”, apropiado para esta actividad. Dicho espacio dispone de los elementos necesarios para ofrecer clases de pilates de calidad.
- Próximo a dicha sala se han habilitado duchas para el aseo posterior de las personas usuarias.
- El servicio es prestado por profesionales cualificados del Instituto Avanzado de Fisioterapia y Medicina Deportiva AVANFI.
- Las clases están orientadas a la prevención de lesiones osteo-musculares.



- El Servicio Médico de GSK ha acordado las condiciones de las clases (precio, duración), cuyo precio asumirá la persona usuaria.
- Todo el personal que lo desee podrá participar de dichas clases dentro de la jornada laboral y sin necesidad de desplazamientos ni inversiones de tiempo adicionales.
- La persona usuaria no necesitará recuperar los tiempos invertidos en dichas sesiones.

La combinación de estas clases con el Servicio de fisioterapia y la labor asistencial del Servicio Médico de empresa ayudan a mejorar la calidad de vida de los empleados y las empleadas de GSK.

Resultados

El servicio ha tenido una **buena acogida** y esto ha motivado la necesidad de aumentar la periodicidad del mismo de un día en semana a cuatro días en semana durante los años que lleva desarrollándose. Por otro lado, las **encuestas de satisfacción**, aportan una valoración de **notable/sobresaliente**.

Utilización de los servicios de fisioterapia y pilates

	Fisioterapia		Pilates	
	Sesiones	Usuarios/as	Sesiones	Usuarios/as
2012	665	135	-	-
2013	611	297	274	-
2014	574	111	274	48

El 90% de las personas que han asistido a las clases de pilates han sido mujeres.



Valor

Las sesiones se imparten en las instalaciones de la empresa y dentro de la jornada laboral, sin necesidad de recuperar los tiempos invertidos en la misma, lo cual pone de manifiesto la **confianza de GSK en sus empleados y empleadas**.

Cada persona es responsable de sus tareas sin la necesidad de cumplir con un horario estricto, facilitando la asistencia a este tipo de actividades en concreto y, en general, la conciliación de la vida personal y profesional.

Para que este tipo de iniciativas sea posible, es imprescindible moverse en un escenario de trabajo por objetivos, donde la cultura presencial vaya perdiendo fuerza en pro del desempeño por resultados.

FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan Empresarial de Igualdad.
- **Implementa:** Servicio Médico de la compañía con la colaboración de todos las direcciones de unidad de negocio, que han favorecido que sus equipos sean usuarios de las actividades.
- **Seguimiento:** seguimiento anual de las medidas realizado por la Comisión de Igualdad.
- **Evaluación:** evaluación anual de las medidas realizado por la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** Intranet.
- **Recursos humanos empleados:** Servicio Médico y personal de mantenimiento.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una medida que aplica a toda la Organización, siendo usuarias un número variable de personas. El 90% de las personas usuarias del servicio de pilates son mujeres.



Recetario

- ☞ Apostar claramente por políticas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y personal y trabajar de manera coherente y continuada en esta línea.
- ☞ Trabajar por objetivos y consolidar el desempeño por resultados.
- ☞ Dar la posibilidad de recuperar las clases a las que no se ha ya podido asistir, ya que las obligaciones profesionales están reñidas, en ocasiones, con que las personas usuarias puedan asistir a las clases con regularidad.
- ☞ Realizar las actividades (fisioterapia y clases de pilates) en horarios variados (a primera hora de la mañana, a mediodía y a última hora de la tarde), a fin de que puedan hacer uso de ellas personas con funciones muy diversas de la compañía.

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta
		

Formación y sensibilización en corresponsabilidad

Asociación Alanna



Total plantilla: 44

Nº empleados: 12 (27,3%)

Nº empleadas: 32 (72,7%)

Sector de actividad: Servicios sociales

Ámbito geográfico: Local (Valencia)



Para que la igualdad real y efectiva sea una realidad, tanto el tejido empresarial como la sociedad tienen que avanzar para que la conciliación deje de entenderse como un tema de mujeres. Hay que dar un paso más hacia la corresponsabilidad en la vida familiar y laboral y la formación en este sentido en básica.

La Asociación Alanna se ha propuesto equilibrar la adopción de medidas de conciliación en el seno de su entidad sensibilizando a la plantilla.

Necesidad detectada

A través del diagnóstico y del análisis de la utilización de **las medidas de conciliación**, se observó que eran **utilizadas mayoritariamente por las mujeres de la plantilla**, mientras que los hombres, pese a conocerlas, las solicitaban en mucha menor medida.

En base a la información analizada, se plantearon los siguientes **objetivos**:

1. Formar en corresponsabilidad a toda la plantilla.
2. Sensibilizar sobre las medidas de conciliación a mujeres y, sobre todo, a hombres.
3. Aplicar las medidas de corresponsabilidad en el ámbito familiar y laboral.

Descripción

La Buena Práctica consiste en la realización de **talleres sobre corresponsabilidad dirigidos a la toda la plantilla**.

La formación se ha planificado por grupos, para no interferir en el correcto desarrollo de los servicios, puesto que los talleres se desarrollan dentro del horario laboral. Son talleres de dos horas de duración en los que se trabajan conceptos como corresponsabilidad, conciliación, espacios personales, familiares y laborales..., con los siguientes **contenidos**:



- Qué entendemos por corresponsabilidad: conceptos de corresponsabilidad y conciliación; roles y estereotipos de género.
- Medidas de conciliación de Alanna: explicación de todas las medidas de conciliación implementadas por la entidad: grado de conocimiento y grado de utilización de las mismas.
- Actividades: actividades individuales y grupales.

En la actualidad aún se están impartiendo estos talleres con el objetivo de cubrir la totalidad de la plantilla.

Los talleres se han complementado con la difusión de las medidas de conciliación.

Resultados

En estos momentos, se está midiendo el impacto, en función de las medidas de conciliación que han solicitado o vayan a solicitar durante este año las personas formadas.

Hasta ahora, a los talleres desarrollados en 2014, han asistido 20 personas, lo que supone el 45% de la plantilla. En cuanto al porcentaje de hombres y mujeres, han asistido 5 hombres (el 42% de los hombres de la plantilla) y 15 mujeres (47% de las mujeres de la plantilla).

Cualitativamente, el impacto ha sido positivo; las personas que han acudido a los talleres los han valorado positivamente:

- ✓ Han sido talleres muy participativos.
- ✓ Se han relacionado con compañeros/as de otros programas.
- ✓ Han conocido mejor las medidas de conciliación.



Valor

El sector de actividad en el que opera la Asociación Alanna sigue siendo un sector feminizado y, en principio, en las empresas con mayoría de mujeres se demandan más y se utilizan las medidas de conciliación. Pero las medidas de conciliación pueden tener un “efecto perverso” para las mujeres si son ellas siempre las que concilian, como demuestran las estadísticas: por ejemplo, el 94,5% de personas que se acogen a una excedencia por cuidado de menores son mujeres según datos del 2013 del Instituto de la Mujer.

Por ello, **la iniciativa de la Asociación Alanna** de extender las medidas de conciliación a sus empleados **aporta ese salto cualitativo que la sociedad necesita para que la igualdad entre mujeres y hombres sea real y efectiva.**



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad.
- **Implementa:** Responsable de igualdad/Comisión de igualdad.
- **Seguimiento:** Como cada medida contemplada en el Plan de igualdad, se ha realizado un seguimiento por la responsable de igualdad después de cada taller.
- **Evaluación:** se realiza una evaluación intermedia y una evaluación anual por la Comisión de Igualdad, coincidiendo con la evaluación anual del Plan de igualdad.
- **Difusión:** a través de la persona coordinadora de cada programa, se ha informado de las medidas y de la programación de los talleres.
- **Recursos humanos empleados:** Comisión de igualdad (3 personas)
- **Personas beneficiarias de la medida:**
 - Nº de personas asistentes a los talleres 2014: 20 (15 mujeres y 5 hombres).
 - Perfil: Educadores/as sociales e integradores/as
 - Categoría: Técnicos/as grupos B y C

Recetario

- ☞ Implicar a la Dirección.
- ☞ Motivar y sensibilizar a la plantilla para que se impliquen en el desarrollo de la formación.
- ☞ Diseñar talleres breves, dinámicos y participativos.
- ☞ Planificar con suficiente antelación la formación, realizando varios talleres a lo largo del año, acudiendo 1 persona de cada servicio a cada uno de ellos.



Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta

Organización del cambio cultural

Henkel Ibérica, S.A.



Total plantilla: 867

Nº empleados: 577 (66,6%)

Nº empleadas: 290 (33,4%)

Sector de actividad: Industrias químicas

Ámbito geográfico: Internacional



La activación de un cambio en la cultura debe obedecer a un compromiso de la empresa de reorientar su política organizacional y, como todo cambio de esta naturaleza, no se improvisa si no que es un recorrido a largo plazo y que implica un periodo de transición para que las personas vayan poco a poco aclimatándose, a la vez que permita a la empresa llevar a cabo los ajustes que convenga.

Para Henkel, el compromiso de apostar por la conciliación es esencial para el éxito de un negocio sostenible y se materializa en la apuesta a nivel corporativo de desarrollar una cultura orientada a resultados e implementar medidas de flexibilidad que puedan disfrutar todas las personas de la organización.

Necesidad detectada

La necesidad de conseguir un cambio en la cultura organizacional, se ha detectado **desde dos ámbitos**: por un lado, gracias a la **sensibilidad y el compromiso de la Dirección de la empresa y**, por otro, al trabajo en el seno de la **Comisión de Igualdad** entre las representaciones de la empresa y de la parte social.

Los **objetivos** que se plantearon en base a ello fueron:

1. Conseguir un mayor compromiso de las personas con la empresa.
2. Mejorar el ambiente de trabajo (clima laboral)
3. Mantener un negocio sostenible a futuro.
4. Reducir del absentismo laboral

Descripción

La Buena Práctica ha consistido en organizar el cambio cultural a través del **Chárter sobre la flexibilidad en el trabajo**, que significa la apuesta de la empresa a nivel corporativo por tener una organización flexible, no sólo para las personas que trabajan en la empresa sino también para ella misma.



Tanto los miembros del Consejo Directivo a nivel mundial como el resto de Directivos/as de la Organización han demostrado un fuerte compromiso por la flexibilidad en el trabajo y, ligado con ello, por crear una cultura orientada a los resultados. Este compromiso queda constatado con la firma del *Chárter por la flexibilidad entre la vida laboral y la privada*.

A partir de la forma del Chárter y a través de la Comisión de Igualdad, así como por parte de los inputs recibidos por los directivos y las directivas de la empresa, se procedió a **negociar y desarrollar una serie de medidas tendentes a facilitar la conciliación de la vida privada y laboral**, así como otras medidas vinculadas a la corresponsabilidad (tickets guardería, transporte, seguro médico, etc.).



Charter of Work-Life Flexibility

At the right time, at the right place – at work and at home!

La medida se ha difundido en el seno de la organización a través de la Intranet corporativa y un *booklet* (cuadernillo) para todos los mandos directivos.

Resultados

La medida ha tenido un impacto muy positivo y refuerza la estrategia corporativa en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los



Indicadores asociados arrojan los siguientes resultados a partir de la implementación de las medidas de conciliación:

- ✓ **Reducción del absentismo en la empresa** entre el 1 y el 1,5% en los últimos dos años.
- ✓ **Reconocimiento de nuestras Buenas Prácticas** en foros empresariales e instituciones.
- ✓ **Mejora de la imagen de la empresa** cara al exterior.
- ✓ **Empresa muy atractiva para trabajar**, según resultados obtenidos en foros universitarios y de Escuela de Negocios (ESADE, IESE).

Valor

La Empresa es consciente de que cada persona tiene sus propias necesidades y por esta razón ha creado un entorno laboral variado y flexible que promueve un óptimo balance entre la actividad profesional y la vida privada con el objetivo de atraer y retener a los mejores talentos (hombres y mujeres), así como mantener la motivación y el compromiso de las personas al más alto nivel.

El *chárter* actúa como **soporte de transición desde una anterior cultura basada en la presencia a otro enfoque más actual, basado en el *performance* (rendimiento)** del personal.



FICHA TÉCNICA:

- **Se recoge en:** Plan de Igualdad (Protocolo sobre organización del tiempo de trabajo y beneficios sociales), Compromiso global sobre flexibilidad en el trabajo.
- **Implementa:** Recursos Humanos con la asistencia y colaboración de los mandos directivos y de la Comisión de Igualdad.
- **Seguimiento:** La Comisión de Igualdad realiza un seguimiento de la situación en la empresa y el seguimiento se realiza también a través del departamento corporativo de Diversidad & Inclusión.
- **Evaluación:** al tratarse de un compromiso de los mandos directivos en implementar y avalar este tipo de medidas conciliadoras su seguimiento se realiza a través de las evaluaciones anuales llevadas a cabo por la Comisión de Igualdad.
- **Difusión:** a través de webs corporativas, correo electrónico, Plan de Igualdad, *booklet* a todos los managers de la organización, Intranet, actas de la Comisión de Igualdad.
- **Recursos humanos empleados:** desde los mandos directivos involucrados directamente en su implementación hasta los miembros de la Comisión de Igualdad y RLT de la empresa.
- **Personas beneficiarias de la medida:** es una medida que aplica a toda la plantilla.

Recetario

- ☞ Compromiso real y sincero de la Dirección, tanto a nivel local de España como a nivel de la central alemana, para implementar medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar.
- ☞ Involucrar a los mandos de la compañía como pieza fundamental y factor clave de éxito para implementar cualquier tipo de medida



conciliadora. Se trata de “vender” (haciendo marketing de la medida) de forma honesta y transparente a los mandos que el *pay back* que se obtiene teniendo al personal comprometido y motivado, compensa con creces el tiempo y recursos invertidos en su implementación.

- ☞ Formar en liderazgo y trabajo en equipo para mandos directivos y concienciación sobre la importancia de la nueva concepción de management.
- ☞ Integrar las acciones contempladas dentro de la BP dentro de la estrategia corporativa en materia de RSC.
- ☞ Alinear los objetivos con los intereses de las partes involucradas, desde el punto de vista sindical y desde el punto de vista empresarial.
- ☞ Mantener un excelente nivel de Diálogo Social.

Valoración de la dificultad de la implementación de la BP:

Dificultad	
Coste económico	
Tiempo de implantación	

Baja	Media	Alta
		



3 Otras Buenas Prácticas

Aula Integral de Formación (AIF); Borges Mediterranean Group (Borges y Aceites Borges Pont); Calidad Pascual; Fomento de Construcción y Contratas (FCC); Repsol; y Verdimed son las empresas que, junto con las anteriores, han participado activamente en este grupo.

Entidades de diferentes tamaños, sectores y ubicación geográfica, con distinta problemática, puntos de partida y necesidades, han coincidido en la necesidad de impulsar el cambio de cultura organizacional para potenciar la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en sus organizaciones.

Se exponen a continuación las Buenas Prácticas en el “Cambio de cultura organizacional” que no han sido ganadoras del concurso, pero que también merecen estar en esta *Guía*, como complemento a las 8 iniciales que fueron votadas por las propias empresas participantes.



3.1 Flexibilidad temporal

Henkel Ibérica, S.A.

Trabajo compartido: un mismo puesto de trabajo es desarrollado por dos personas en régimen de jornada reducida o a tiempo parcial, cubriendo entre ambas la jornada completa de dicho puesto. Si en un departamento hay dos o más personas que solicitan una reducción de su jornada de trabajo del 50% para el cuidado de descendientes u otros familiares, se redistribuyen las 8h diarias del puesto y cubrir así la jornada completa.

Jornada reducida. Aparte de los supuestos previstos legalmente (Estatuto de los Trabajadores o Convenio), las personas pueden estar interesadas en reducir su jornada (de tiempo completo a parcial) con carácter voluntario y requiere el acuerdo de ambas partes (persona trabajadora y su superior/a jerárquico/a) y puede pactarse por el tiempo que se estime conveniente, incluso con posibilidad de prórroga posterior.

Flexibilidad de entrada y salida del trabajo.

La elección de un periodo sabático.

El intercambio de turno de trabajo con otro/a compañero/a.

Acumulación de horas de trabajo para compensar después con periodos de descanso continuado.

Ricardo Luz y Asociados, S.L.

Según la necesidad de cada persona, disponemos de flexibilidad tanto de horario como vacacional o de días de trabajo.

Borges Mediterranean Group (Borges y Aceites Borges Pont)

Jornada intensiva todos los viernes del año y vísperas de días señalados.

Jornada flexible.

Descanso compensatorio: cuando el personal de oficina excede de forma voluntaria de su horario habitual, se le ofrece la posibilidad de disfrutar de ½ día libre cada dos meses de trabajo. Con esta medida se pretende: incentivar un uso responsable de la jornada de trabajo; agradecer la dedicación de los



trabajadores/as a la empresa cuando ésta lo solicita y recompensar un trabajo realizado potenciando la conciliación de la vida laboral y personal.

Glaxosmithkline, S.A.

Horario flexible: entrada de 8:00h a 9:30h y salida a partir de las 17:15 h. de lunes a jueves y de 14:15h los viernes. La tradicional cultura presencial evoluciona hacia una cultura de cumplimiento de objetivos.

Verdimed, S.A.

Adelanto de la hora de salida de la empresa de las 19:00h a las 18:00h para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal.

Realización de jornada intensiva de 8:00h a 14:00h durante 4 meses.

CaixaBank, S.A.

Flexibilidad voluntaria en el horario: por razones de conciliación, los empleados/as de la Entidad podrán disponer de flexibilidad en el horario de entrada y salida. Esta flexibilidad será de un intervalo de ½ hora en el horario establecido (por ejemplo, entrar entre 7:30h y 8:30h, o salir los jueves entre 19:30h y 20:30h) y tendrá cómputo diario. La gestión de la flexibilidad horaria corresponderá a cada oficina o centro trabajo, en función de sus necesidades.

3.2 Flexibilidad espacial

Henkel Ibérica, S.A.

Teletrabajo

Aula Integral de Formación, S.L. (AIF)

Elaboración de un Proyecto Piloto de Teletrabajo que está en fase de experimentación, tanto con el personal fijo como con personal eventual contratado para proyectos concretos. En este último caso nos permite contar con las personas más apropiadas al margen de su ubicación geográfica, facilitándoles la posibilidad de trabajar sin un desplazamiento diario.

Borges Mediterranean Group (Borges y Aceites Borges Pont)



Teletrabajo parcial durante una parte de la jornada o bien unos días determinados, durante un periodo de tiempo concreto.

Glaxosmithkline, S.A.

Posibilidad de trabajar desde casa, tanto de manera regular como en casos de necesidades puntuales.

3.3 Modelo de liderazgo

Grupo Enagás

Cuaderno de Dirección VIP para nuevos mandos intermedios, con el manual de estilo de dirección de la Compañía (también disponible en la Intranet) y un decálogo de liderazgo en el que aparecen, entre otras indicaciones: que tengan una visión integral del equipo para que puedan alcanzar el equilibrio en todas las facetas de su vida, se conviertan en un referente en materia de conciliación para su equipo y pasen de la cultura de la presencia a la del compromiso.

CaixaBank, S.A.

Centro de Desarrollo Directivo: permite potenciar las capacidades y el desarrollo de las competencias de directivos/as y pre-directivos/as para contribuir a reforzar su rol.

Modelo transformador de liderazgo: tiene como objetivo impulsar nuevas formas de gestión que den más protagonismo a las personas, reforzando y sistematizando un modelo para que aquellas reconocidas como líderes ejerzan una influencia homogénea, coherente y alineada con la estrategia y valores institucionales. El objetivo concreto es que cada persona sea impulsora del cambio, que sepa anticiparse a las necesidades exigentes de nuestra clientela.

Identificación y potenciación del talento y capacidades. Potenciar el desarrollo del talento de las personas y su crecimiento es garantía de sostenibilidad. Para identificar el talento se realizan procesos de evaluación que permiten diseñar planes de mejora personalizados. Estas iniciativas junto a otras nos han permitido llegar a junio de 2014 a una representatividad de la mujer en puestos directivos y pre-directivos del 46,5%.

Calidad Pascual, SAU



Programa LIDERA es nuestra plataforma de liderazgo y por él han pasado, desde su inicio en 2010, unas 1.500 de las 2.500 personas de nuestra plantilla. Se basa en el despliegue viral (los/las líderes formados/as replicaban los conocimientos en otras personas y así sucesivamente) y en el principio de que todas las personas pueden ser líderes en la organización, y se ha orientado a desplegar los valores y el modelo de liderazgo en toda la Organización.

GlaxoSmithKline, S.A.

Para reforzar el cambio cultural, la compañía organiza módulos de formación específicos dirigidos a empleados y empleados con personas a su cargo (Line managers y Managing for resilience), en los que se trabaja la gestión de equipos desde la perspectiva de la igualdad y diversidad.

Fomento de Construcción y Contratas (FCC), S.A.

Ponemos el foco en la promoción de mujeres para puestos de dirección y de responsabilidad, con programas de formación a pre-directivas y estamos intensificando las acciones (asistencia a jornadas, seminarios y campañas de difusión) sobre liderazgo femenino.

3.4 Gestión de personas

CaixaBank, S.A.

Gestión del rendimiento: el sistema de gestión del rendimiento alinea el desempeño de cada profesional con la consecución de sus retos, sus capacidades intrínsecas o talento, con un reconocimiento cualitativo y cuantitativo.

GlaxoSmithKline, S.A.

El trabajo individual durante el año y los objetivos a conseguir se reflejan en el Plan de desempeño y desarrollo que cada empleado/a acuerda con su responsable. El cumplimiento se basa, por tanto, en la consecución de determinados objetivos, valorándose también el *cómo* se han alcanzado los mismos.

Implantación de la metodología de trabajo “ADP” (Accelerated Delivery Programme) como una nueva forma de trabajar que persigue simplificar los



procesos, agilizar la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, así como optimizar los recursos, con el objetivo final de ganar en eficiencia.

3.5 Conciliación/corresponsabilidad

Aula Integral de Formación (AIF), S.L.

Relacionar puestos de trabajo determinados con acciones conciliadoras concretas. Un ejemplo fue el de la persona responsable de la apertura y cierre del centro de trabajo que no podía contar, a priori, con flexibilidad horaria. Se determinó entregar llaves a parte del personal, establecer un turno de sustituciones en la apertura y cierre del centro y hacer un seguimiento para evitar que siempre sustituya la misma persona.

Verdimed, S.A.

Flexibilidad en el disfrute del derecho de ausencia por lactancia y aumento del periodo incrementándose en 1 mes.

Ampliación de las licencias retribuidas por motivos familiares, de 2 a 3 días si no hay desplazamiento y de 5 a 6 en caso de desplazamientos.

Ampliación del derecho de reducción de jornada por motivos familiares en durante un año, de 8 a 9 años del menor.

Realización de los reconocimientos médicos en horario laboral y en las propias instalaciones de la empresa.

Formación del personal dentro de la jornada laboral para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.

Adaptación de horarios personalizados ante problemáticas familiares especiales.

Realización de talleres y consejos sobre salud con la colaboración de Sanitas.

Borges Mediterranean Group (Borges y Aceites Borges Pont)

La hora límite de inicio de reuniones está establecida a las 5 de la tarde.

Excedencias de corta duración para favorecer las necesidades personales de la plantilla.



Mejora del permiso de maternidad por encima de la ley ampliándolo a una semana más, con lo que la Organización y su Dirección han querido apoyar públicamente el derecho a la maternidad y a disfrutar del hijo/a.

Posibilidad de acumular las horas de permiso de lactancia para sumarlas al período de suspensión por maternidad.

Maternidad a tiempo parcial: A partir de las 6 semanas (mínimo legal a jornada completa del permiso de maternidad), la trabajadora puede pactar con la empresa su incorporación a tiempo parcial, alargando proporcionalmente el permiso. Así: se minimiza la desconexión que se produce durante el permiso de maternidad; facilita la reincorporación de las mujeres al puesto de trabajo después del permiso; y facilitar la conciliación de la vida personal y profesional.

Licencias de asistencia y acompañamiento a visitas médicas.

GlaxoSmithKline, S.A.

Se permite al personal acudir al médico acompañando a familiares de primer grado en horario laboral.

La formación de los/as empleados/as, así como los reconocimientos médicos, se realizan, en la medida de lo posible, dentro de la jornada laboral y en las instalaciones de la Compañía para optimizar el uso del tiempo durante la jornada de trabajo.

Política de reuniones por la que deben celebrarse, con carácter general, a partir de las 9:30h., no debiendo concluir después de las 17:15h. Para ello, la convocatoria de las mismas debe contar con un orden del día y asignación de tiempos concretos a cada uno de los temas a tratar.

CaixaBank, S.A.

Reducciones de jornada con reducción proporcional de salario, entre 1/8 y un 1/2 por cuidado de hijos/as hasta 12 años, o ilimitada en caso de hijos/as con minusvalía. La reducción podrá limitarse al jueves tarde por cuidado de hijos/as hasta 6 años. En caso de hijos/as con minusvalía, se ofrece un permiso retribuido los jueves tarde los 3 primeros años y en minusvalías del 65% o más, se podrá disfrutar del permiso retribuido de los jueves tarde indefinidamente.

En el caso de centros de trabajo con diferentes turnos, se procurará atender



las solicitudes de cambio de turno cursadas por personas que tengan a su cargo personas dependientes.

Los empleados/as tendrán la posibilidad de añadir hasta un máximo de 3 días laborables al año en total, en una o varias veces, a continuación del permiso o de los permisos ya regulados (matrimonio, fallecimiento de familiar, traslado, etc.), a opción de la persona interesada.

Además de las medidas de conciliación generales, podrán adoptarse otras alternativas, con carácter excepcional y personalizadas, de mutuo acuerdo con la entidad. Se informará a la Comisión de Igualdad y Conciliación de la naturaleza y alcance de los acuerdos que pudieran suscribirse y que deberán obedecer a causa personal o familiar grave o inusual. Se considerará causa grave la condición de víctimas de acoso o violencia de género.

Se podrán disfrutar las vacaciones a continuación de los permisos de maternidad, paternidad o lactancia (acumulada), incluso si se produce cambio de año. Existirá la posibilidad de fraccionar las vacaciones hasta en 3 periodos, por razones específicas de conciliación, en función de las posibilidades organizativas.

Ampliación del permiso de maternidad en 10 días a continuación del actualmente vigente, teniendo la misma naturaleza que los de dicho permiso. La ampliación será de 14 días en caso de parto múltiple o nacimiento de hijo/a minusválido/a. En caso de parto múltiple, el permiso de lactancia se multiplicará por el número de hijos. Además, se intentará siempre que sea posible que la cobertura de la baja por maternidad de empleadas con cargo sea suficientemente cualificada.

Por lo que respecta al permiso de paternidad, se ampliará, sucesivamente, un día por año desde 2008 durante los siguientes cuatro años.

3.6 Formación en igualdad/comunicación

Henkel Ibérica, S.A.

Dentro de nuestra Intranet, tenemos un espacio dedicado a conciliación donde las personas que trabajan en nuestra Organización tienen acceso a toda la información relacionada con este tema y pueden conocer directamente cuáles



son las medidas implementadas en la Empresa para poder elegir aquella que más le convenga y se adecúe a sus necesidades particulares.

Repsol, S.A.

Estamos trabajando en el desarrollo de iniciativas con nuestros valores como marco de referencia, avanzamos hacia un estilo de relación y comunicación basado en la participación, la colaboración y el conocimiento colectivo.

Verdimed, S.A.

Formación en igualdad recibida por la Comisión de Igualdad, así como las acciones de sensibilización en materia de igualdad impartidas a 108 personas de la plantilla.

Comunicación periódica, transparente y bidireccional con la plantilla en materia de igualdad: se mantiene informado al personal de todas las actuaciones emprendidas en materia de igualdad, así como del seguimiento y la evaluación del Plan de Igualdad

Comunicación a los grupos de interés a través de la web, del Compromiso de la Dirección con la igualdad, del compromiso de la Dirección y la RLT, y de información sobre el Plan de Igualdad.

Recopilación de todas las medidas de conciliación en un manual que se reparte y pone en conocimiento de todo el personal de la Empresa.

Borges Mediterranean Group (Borges y Aceites Borges Pont)

Guía de medidas para la Conciliación Personal, Familiar y Laboral que pretende mostrar todas las herramientas disponibles con el fin de que todos los miembros de la plantilla puedan conciliar.

Guía de nuevos padres para ayudar a nuestra plantilla a agilizar los trámites de la maternidad y paternidad.

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), S.A.

En la Empresa, la formación en Igualdad, Acoso y Código Ético es obligatoria para todo el personal con terminal informático y estamos trabajando en nuevos módulos específicos en materia de Conciliación, Corresponsabilidad y Flexibilidad; Diversidad y en Violencia de Género.



GlaxoSmithKline, S.A.

Toda la plantilla debe certificarse en el módulo obligatorio “Igualdad en la Empresa”, como contenido de gran importancia dentro de la cultura organizacional de la empresa.

Grupo Enagás

Plan de Comunicación para transmitir a los mandos intermedios el estilo de dirección de la Compañía, de manera que puedan realizar una gestión integral de las personas a través de la cultura de la conciliación por compromiso. Consiste en un *Cuaderno de Dirección VIP* y *Roadshows* anuales: el Director General de Transporte junto con el área de Recursos y RSC, recorren la Compañía, para acercar a la plantilla el modelo de gestión.

3.7 Organización del cambio

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), S.A.

Formalización del compromiso de la Compañía con la Igualdad y la Diversidad, a través de documentos y acuerdos (como el *Charter de la Diversidad*), apoyados por la alta dirección de la Empresa y con la creación de órganos competentes responsables de dar cumplimiento, hacer el seguimiento y poner en marcha prácticas para una integración real y fehaciente de la Igualdad y la Diversidad en la empresa (Equipo de Igualdad y Diversidad).

CaixaBank, S.A.

En el Plan Estratégico de la Entidad de 2011-2014 se define un programa de Refuerzo cultural con 3 ejes: Esencia, Personas e Innovación; que incluyen diferentes iniciativas lideradas por directivos/as de la Entidad. Objetivo: impulsar el desarrollo del talento interno y fomentar el liderazgo directivo, manteniendo la fidelidad a los valores y principios de la Entidad.

Plan de Igualdad que incluye un protocolo de igualdad y conciliación, un protocolo de parejas de hecho y un protocolo de prevención del acoso. En el Plan están recogidas, entre otras, medidas que incluyen las mejoras de permisos y excedencias que ayudan a la conciliación.



4 Apuntes para trasladar las experiencias a mi empresa...

Acción 1: _____

Acción 2: _____

Acción 3: _____

Acción 4: _____

Acción 4: _____

Acción 5: _____

Acción 6: _____

Mis factores críticos de éxito