



7



Compromiso con nuestro equipo

- Evolución de la plantilla
- Atracción y desarrollo del talento
- Gestión de la diversidad
- Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa
- Clima laboral, conciliación y compromiso
- Seguridad, salud y bienestar laboral

Evolución de la plantilla

Al terminar 2016 contábamos con un equipo de 127.323 empleados en todo el Grupo, y una media de edad de 39,2 años, de los que menos del 1% eran directivos. Esta cifra supone una reducción en términos absolutos del 7,7% respecto a la plantilla de 2015, si bien buena parte se debe a la salida del perímetro de consolidación de algunas empresas que han sido vendidas –Telefónica Centro de cobros en Perú, Vocem en Venezuela, Telefe en Argentina y los activos de TGSC en España, Argentina y Perú—. La variación orgánica de la plantilla (sin tener en cuenta los movimientos corporativos) es de una caída del 4,9% respecto a 2015, debido fundamentalmente a los planes voluntarios de simplificación que han tenido lugar sobre todo en España y Brasil.

La diversidad es un aspecto muy relevante para nosotros, ya que enriquece la cultura de la Compañía y nos acerca más a nuestros clientes y la sociedad en general. En la actualidad, contamos con empleados de más de 106 nacionalidades, que se encuentran en los 36 países en los que tenemos plantilla. En lo referente a diversidad de género, un 37,6% de nuestros profesionales en 2016 eran mujeres (Para más información, consulte el capítulo 'Gestión de la diversidad').

Respecto a la estabilidad laboral es importante destacar que el 97,4% de nuestro personal



tiene contratos laborales indefinidos, lo que demuestra una apuesta por las políticas de trabajo sostenibles. En 2016 había 82.444 empleados con convenio negociado (64,8% del total), lo que supone una disminución con respecto al año anterior (91.451 empleados

en 2015). Esta disminución está fuertemente influida por los planes de simplificación y la venta de empresas antes mencionadas.

EMPLEADOS

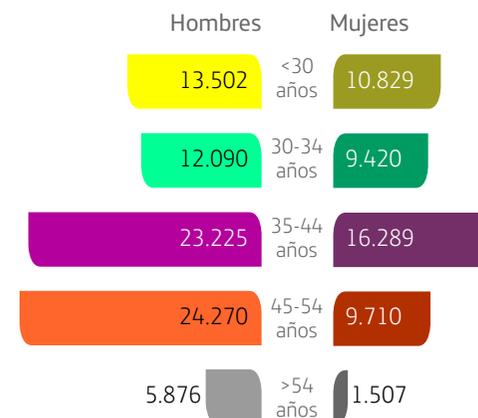
	Alemania	Brasil	España	HisAm.	Reino Unido	Resto Mundo
2015	8.738	35.512	38.130	46.771	7.807	739
2016	8.720	34.918	33.440	42.191	7.344	710

ÍNDICE DE ROTACIÓN (TURNOVER)

2016	Alemania	Brasil	España	HisAm.	Reino Unido	Grupo ⁽¹⁾
Turnover total	24,8%	26,1%	20,6%	29,4%	31,3%	25,9%
Turnover voluntario	11,1%	4,7%	3,6%	8,1%	18,6%	6,8%

(1) No se incluyen los datos de Atento Venezuela, empresa vendida durante 2016.

PIRÁMIDE DE EDAD DE LOS EMPLEADOS



Nota: No se contabilizan 305 empleados de países donde Telefónica no tiene operaciones.





Atracción y desarrollo del talento_

GESTIÓN DEL TALENTO

En un sector tan marcado por la transformación digital como es el de las tecnologías de la comunicación, la atracción y retención del talento es uno de los asuntos más materiales para nuestra sostenibilidad y rentabilidad. Por ello, ofrecemos una carrera profesional cuyo objetivo es, por un lado, tratar de cumplir con las inquietudes y aspiraciones de nuestros profesionales y, por otro, alinearse con los retos, a medio y largo plazo, de nuestra Compañía.

Queremos ser un buen lugar para trabajar, donde nuestros profesionales se sientan valorados, incentivados y puedan potenciar su formación y desarrollo.

Como parte relevante de este proyecto, estamos apostando por atraer talento procedente de la nueva generación de nativos digitales, imprescindibles para un sector tan dinámico como el nuestro. Así, en 2016, el 19,1% de nuestros empleados era menor de 30 años y llevamos a cabo un total de 9.917 nuevas contrataciones de jóvenes, de los que el 45,6% eran mujeres.

Nuestra política de Recursos Humanos es que todos los empleados reciban evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional. Del mismo modo, el pasado año continuamos impulsando programas globales y locales de desarrollo del talento que contribuyen al desarrollo profesional de nuestros equipos, para mejorar la implementación de la estrategia de Compañía, en sus distintos niveles y segmentos, desde los jóvenes a los directivos y fomentando la diversidad de la plantilla:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: PERFILES PROFESIONALES

La transformación necesita visión de futuro, anticipación, y esto es lo que nos ha llevado a desplegar el proyecto de talento Perfil para la Transformación Digital. La iniciativa tiene como objetivo la identificación de las competencias necesarias para liderar el cambio y así mantener nuestra posición competitiva en el mercado en los próximos años. Para conseguirlo hemos aplicado el Business Intelligence a la gestión del talento, lo que nos ha permitido cruzar el input de los aproximadamente 2.300 líderes que han participado, con más de 28.000 referencias obtenidas.

El Perfil para la Transformación Digital nos ha permitido identificar cuáles son estas capacidades diferenciales para tener éxito en entornos de disrupción tecnológica:

- ▶ **Capacidad de aprendizaje**, crucial en entornos de cambios, esencial para reinventarse continuamente. Significa poder aprender y poder hacerlo de forma diferente, por medio de la experiencia, y a la velocidad del negocio. Y poder aplicar estos aprendizajes en situaciones nuevas.
- ▶ **Competencias de transformación**, que permiten navegar con éxito el cambio constante. El modelo identifica además aquellas competencias con mayor impacto en el liderazgo transformador.
- ▶ **Amplitud y profundidad de experiencias digitales**, que resultan clave para mantener la posición competitiva, maximizando su impacto en el negocio y mejorando la experiencia de cliente.

▶ **Global Young Leaders Programme:** programa de desarrollo, con una duración de 2 años, que tiene como objetivos desarrollar capacidades digitales, transformacionales y de liderazgo entre los mejores profesionales jóvenes. La primera edición en 2015-2016 contó con 100 jóvenes. En 2017 lanzamos la segunda edición, a la que han accedido 86 empleados tras un riguroso proceso de selección. Estos jóvenes líderes provienen de 11 países y todos tienen un alto nivel de inglés, lo que impulsa nuestra globalidad. El 53% de ellos son mujeres, en línea con el refuerzo de la diversidad en la Compañía.

▶ **Talentum:** iniciativa que aglutina todas las propuestas relacionadas con el desarrollo del talento y la empleabilidad de nuestra Compañía. Este programa contiene distintos tipos de becas y ayudas, para diferentes edades, desde el colegio hasta el primer empleo. Entre ellas, destacan Talentum Mood, Talentum Startups, Talentum Universities y Talentum Schools.

▶ **Women In Leadership:** en un programa de desarrollo que tiene como objetivo potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de la Compañía. Para más información, consulte el capítulo 'Diversidad'.

▶ **Rotaciones Internacionales:** gracias a este programa global nuestros empleados pueden tener una experiencia internacional y multifuncional en otras empresas del grupo.

FORMACIÓN

Un aspecto fundamental para una buena gestión del talento en una empresa como la nuestra es la formación continua de los empleados. Por ello, articulamos esto a través de:

▶ **Formación presencial:** en 2016, Universitat Telefónica, nuestra universidad corporativa, capacitó en su campus de Barcelona a 2.005 ejecutivos gracias a nuestros programas presenciales de liderazgo y estrategia focalizados en la transformación digital y, además, 1.963 personas han hecho con nosotros programas a demanda.

▶ **Formación online:** articulada a través de programas de e-learning, entre los que destaca también el uso de aulas virtuales y el aprendizaje a través de MOOC.

Durante el año 2016, invertimos un total de 39,3 millones de euros en distintas acciones de formación, que supusieron un total de 4,9 millones de horas. El promedio de horas de formación por empleado ha aumentado más de un 25% respecto al año anterior, hasta alcanzar la cifra de 38,61 horas, lo que es una muestra de la relevancia que para nosotros tiene este aspecto.

El proceso de formación se ha integrado en un modelo global soportado por una única herramienta unificada.

BUENAS PRÁCTICAS

TALENTUM MOOD

En 2016 hemos creado un nuevo programa de incorporación de talento para la Compañía, dirigido a estudiantes universitarios de grado y máster con interés en el mundo digital. El programa nació el pasado octubre y dispondrá de 2 convocatorias al año: marzo –donde ya se han incorporado 86 personas– y mayo. Estas prácticas académicas remuneradas tienen una duración de 6 meses (con posibilidad de prórroga) y se engloban dentro del programa Talentum.



Además, hay que destacar que, a partir de enero de 2016 todos los empleados tienen un acceso único a cualquier proceso de formación, a través de la nube, desde cualquier dispositivo, y en cualquier lugar, para que puedan formarse y aprender de forma continua.

Por otra parte, a través del Digital Development Festival, a lo largo del último trimestre del año 2016, hemos llegado a más de 2.000 líderes de la Compañía con un mensaje unificado en torno a las últimas tendencias de transformación digital, empleando y reforzando nuevas formas de aprender:

- ▶ Se ha logrado que más de un 40% de los directivos y gerentes invitados realicen la formación online ofertada con una valoración media de 4,3 sobre 5.
- ▶ Hemos entregado un mismo contenido –homogeneizado– físico y digital con una valoración positiva.
- ▶ El 60% del colectivo ha recibido el 100% del contenido en formato digital y virtual.

GASTOS EN FORMACIÓN

Miles de euros

	Alemania	Brasil	España	HispAm.	Reino Unido	Grupo
2016	7.045,54	4.726,62	19.233,37	6.079,92	2.108,08	39.311,11

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO



HORAS DE FORMACIÓN



HITOS 2016

Identificar el talento clave y de alto potencial en los distintos niveles y segmentos.



Definir, mantener y evolucionar el marco global de talento y desarrollo.



Diseño de planes de desarrollo individuales para colectivos clave en la organización.



Evolucionar las Escuelas de Formación hacia un modelo de Comunidades y Grupos de trabajo dentro de SuccessFactors, distribuyéndose por habilidades clave de nuestra estrategia.



Poner en marcha una oferta global de formación compuesta por planes de idiomas, nuevos MOOC, el proyecto 'Ser Formador en Telefónica' y un kit del mando para potenciar una cultura de empoderamiento.



RETOS 2017

Asegurar la completa adopción de la herramienta global de formación: 100.000 personas formadas a través del curso de oferta global.

25.000 personas inscritas como usuarios en las Comunidades JAM.

Gestión de la diversidad_

Tenemos la convicción de que las empresas son el reflejo de las personas que trabajan en ella. Así, para nosotros la gestión de la diversidad es una palanca clave en la digitalización de la Compañía.

¿CÓMO ENTENDEMOS LA DIVERSIDAD?



Creemos que es una fuente de talento y por tanto la vivimos como un elemento competitivo que nos permite acercarnos a una sociedad diversa y cambiante. La diversidad fomenta la empatía y la innovación, y como tal genera valor para nuestra Compañía.

ENFOQUE DE GESTIÓN

¿POR QUÉ ES UN TEMA MATERIAL?



La diversidad es una importante fuente de talento, que nos permite impulsar la inclusión e innovación que son líneas estratégicas dentro de nuestra Compañía. Buscamos atraer y desarrollar el potencial de los mejores profesionales.

¿DÓNDE IMPACTA?



En una atención mejor y más personalizada hacia nuestros clientes, además repercute en la cultura de Compañía, así como en nuestros proveedores y colaboradores.

NUESTRO OBJETIVO



Garantizar la igualdad de oportunidades y la atracción de talento diverso. Reducir la brecha de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad, atraer talento joven y avanzar en el desarrollo de buenas prácticas para la consecución de estos objetivos.

Indicadores	2015	2016
% mujeres	37,7%	37,6%
% jóvenes menores de 30 años	19,9%	19,1%

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



POLÍTICA DE DIVERSIDAD

Entendemos la diversidad como una fuente de talento dentro de nuestra Compañía y como un elemento competitivo que nos permite acercarnos a una sociedad diversa y cambiante. Fomentamos de esta forma la empatía y la innovación, a la vez que generamos valor para la Compañía e impacta de forma positiva en nuestros resultados.

En este sentido, nuestra apuesta por la diversidad es transversal a toda la organización y constituye un eje estratégico de nuestro Plan de Negocio Responsable.

Para establecer y regular los principios dentro del Grupo Telefónica que garanticen la igualdad de oportunidades y la diversidad, nuestro Consejo de Administración ha aprobado en 2016 una **Política Global de Diversidad e Inclusión**, cuyo objetivo es asegurar el trato no discriminatorio, justo e imparcial en todos los ámbitos de nuestra organización. Aseguramos así una gestión sin prejuicios asociados a la nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, capacidades físicas o responsabilidades familiares.



Política de diversidad e inclusión



Todas nuestras actuaciones se basan en nuestros:
Principios de Negocio Responsable

NUESTRO CONSEJO GLOBAL DE DIVERSIDAD IMPULSA INICIATIVAS PARA FOMENTAR LA IGUALDAD EN TODO EL GRUPO





CONSEJO GLOBAL DE DIVERSIDAD

Para asegurar que nuestra Compañía avanza en la gestión de la diversidad como una fuente de valor, a principios de 2016 se creó un Consejo de Diversidad. Compuesto por directivos de primer nivel –mujeres y hombres de diferentes nacionalidades, disciplinas y procedencias–, este Consejo tiene como objetivo impulsar iniciativas dirigidas a consolidar la diversidad como palanca clave hacia la transformación digital.

El Consejo de Diversidad fija las principales líneas de actuación corporativas sobre las que cada país define y despliega sus planes concretos de gestión en el ámbito local. Asimismo, busca ser un espacio para compartir las buenas prácticas y poder replicar y extender a todas las operaciones aquellas iniciativas que obtengan mejores resultados.

—
“La *grandeza* de cada persona es *diferente*”

José María Álvarez-Pallete,
Presidente de Telefónica

BUENAS PRÁCTICAS

PLAN DE IMPULSO DE LA DIVERSIDAD DE ESPAÑA



El Comité de Dirección de Telefónica de España aprobó, en 2016, un ambicioso Plan de Impulso de la Diversidad. Este plan se basa principalmente en 4 ejes de actuación:

- 1. Selección:** fomentando la presencia de talento femenino en los procesos de posiciones de estructura y nuevas incorporaciones.
- 2. Talento:** identificando nuestro talento más joven y actualizando el mapa de talento directivo y predirectivo

reforzando además el criterio de diversidad como parte del proceso.

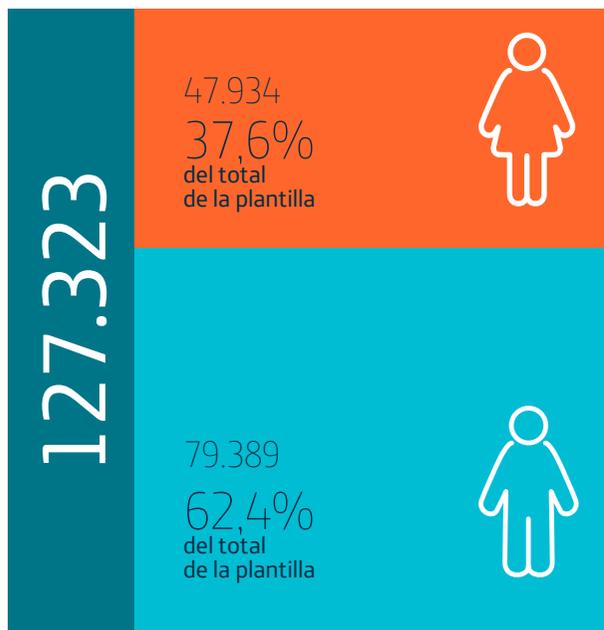
- 3. Desarrollo y formación:** impulsando programas de sensibilización sobre diversidad para todos los profesionales y diseñando módulos específicos sobre liderazgo inclusivo para todos los gestores de personas y colectivos clave de la Compañía.

- 4. Comunicación:** definiendo un marco que traslade a toda la Compañía los principales avances e hitos de la iniciativa.



DIVERSIDAD EN CIFRAS

DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA PLANTILLA TOTAL



De todos nuestros empleados menores de 30 años, **el 44,5% son mujeres**

PRINCIPALES INDICADORES

	2015	2016
Mujeres en plantilla	37,7%	37,6%
Mujeres en puestos directivos	19,1%	20,5%
Mujeres en el Comité Ejecutivo	3	2
Porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración	11,1%	17,6%
Nº de nacionalidades en plantilla	98	106
Personas con discapacidad en plantilla ⁽¹⁾	886	855
Porcentaje de menores de 30 años ⁽²⁾	19,9%	19,1%
Porcentaje de mujeres menores de 30 años ⁽³⁾	48,3%	44,5%

(1) El porcentaje de integración de personas con discapacidad en España (antigua LISMI) comunicado es de 2,11%.
 (2) Porcentaje sobre el total de la plantilla.
 (3) Porcentaje sobre el total de menores de 30 años en plantilla.



RATIOS DE PROMOCIÓN DE MUJERES (2016)

- 30%
- 40%
- 67%
- 38%
- 27%

En la actualidad, contamos con empleados de más de 106 nacionalidades, que se encuentran en los 36 países en los que estamos presentes. En lo referente a diversidad de género, el total de mujeres profesionales asciende a 47.934 empleadas, un 37,6% del total, situándose un 20,5% en puestos directivos. Esta diversidad fortalece nuestra cultura y nos permite posicionarnos como una empresa global y competitiva.

BUENAS PRÁCTICAS

CONCILIACIÓN LABORAL:

En Telefónica Alemania hemos fomentado la conciliación laboral, independientemente del género de nuestros empleados, ofreciendo a todos aquellos profesionales con hijos servicios para facilitar su vida personal. De esta forma, ponemos a su disposición tanto a profesores, como a cuidadores o tutores para sus hijos.

Además, hemos creado la Comunidad WMAD, que agrupa a todos estos empleados padres y madres, para ofrecerles una red de apoyo.



IGUALDAD DE GÉNERO

Queremos promover la diversidad como un componente clave para la gestión del talento en todos los mercados en que estamos presentes. En este sentido, el Consejo de Diversidad ha planteado la igualdad de género como un eje de actuación prioritario en nuestro plan de diversidad. Por ello, hemos diseñado un plan de trabajo a medio y largo plazo dirigido a reducir la brecha entre mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad y garantizar la igualdad de oportunidades, así como la atracción de talento en los procesos de selección. En este sentido, se ha fijado un objetivo concreto: alcanzar para el 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.

Destaca, además, una nueva edición del programa “Women in Leadership” de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad para las mujeres con mayor potencial de liderazgo. La iniciativa, que contó en 2016, con 151 empleadas del Grupo –frente a las 60 de 2015– incluye elementos de formación en liderazgo, competencias digitales, mentorización y networking. Durante el pasado año, un 44% de las mujeres promocionadas a puestos ejecutivos de nuestra Compañía habían participado en este programa.

“Women in Leadership” trabaja en el desarrollo de palancas clave para:

- ▶ Mejorar el soporte al colectivo de mujeres de alto potencial de la capa directiva y pre-directiva de la Compañía.
- ▶ Establecer un marco de aceleración de carrera.
- ▶ Desarrollar las capacidades, confianza y seguridad necesarias para ser líderes de influencia en un entorno global.
- ▶ Construir una red de apoyo mutuo entre mujeres de alto potencial de la Compañía.

TALENTO DIVERSO

A pesar de que el Consejo de Diversidad ha elegido la igualdad de género como su línea de trabajo principal, somos conscientes de que la diversidad es un concepto mucho más amplio. Por ello, hemos elegido el talento como el hilo conductor de nuestra gestión, para ser capaces de promover el mejor talento diverso, sin importar el género, la nacionalidad, la raza, las capacidades físicas o la religión.

BUENAS PRÁCTICAS

DIVERSIDAD LGTB

Hemos sido reconocidos como una de las mejores empresas en la gestión de la diversidad LGTB (personas lesbianas, gais, trans, bisexuales e intersexuales) en los lugares de trabajo. Así, nos hemos situado entre las empresas con mejores prácticas y estrategia en España en la gestión de la diversidad sexual y de género, según el informe elaborado por la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales (**FELGTB**).

En el ámbito de la discapacidad, apostamos por la eliminación de barreras en el entorno de trabajo para ser capaces de incorporar plenamente a personas con discapacidad, y facilitar el acceso a nuestras instalaciones a cualquier colectivo. Además, llevamos a cabo medidas específicas como fomentar la contratación a los centros especiales de empleo. En este sentido, también impulsamos la participación en nuestras becas Talentum en Telefónica España de jóvenes con discapacidad y deportistas de alto nivel. Para más información sobre nuestros avances en discapacidad, consulte el capítulo 'Inclusión digital'.

POLÍTICAS DE IGUALDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

Contamos, a nivel global, desde 2015, con una **Política de Selección de Consejeros** aprobada por su Consejo de Administración que favorece la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

En relación con la promoción de la presencia de mujeres en el Consejo de Administración, es importante señalar que nuestra Política de Selección de Consejeros impone expresamente la obligación de que en los procedimientos de selección se favorezca la diversidad de género, prohibiendo cualquier tipo de sesgo implícito que implique discriminación alguna. Tal y como se ha señalado, tanto la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno, como el Consejo de Administración, han seguido esta máxima en todas las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de Consejeros presentadas, analizadas y aprobadas.

Durante los primeros meses de 2017 el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración ha ascendido al 17,64%. Para más información, consulte la sección de 'Gobierno Corporativo'.



SENSIBILIZACIÓN

Hemos diseñado y puesto a disposición de todos nuestros empleados en España el programa formativo online “Elegimos Diversidad” que fomenta la responsabilidad y el compromiso con la diversidad en su sentido más amplio. Esta formación cuenta con una sección específica sobre la diversidad en el Grupo. Además, se ha lanzado el curso online, a nivel global, “Gestión de la Diversidad”.

Adicionalmente, todos los gestores de personas de la Compañía disponen de un módulo específico sobre “liderazgo inclusivo” en el que se exponen las principales pautas para fomentar, desarrollar e impulsar la diversidad en sus equipos.

—
La gestión del talento y la diversidad es *una palanca clave en la digitalización* de la Compañía

HITOS 2016

—
Creación del Consejo Global de Diversidad.


100% Cumplido

—
Aprobación de la Política Global de Diversidad e Inclusión.


100% Cumplido

—
Incentivar las medidas para incorporar mayor diversidad a nuestra plantilla, especialmente mujeres y personas con discapacidad.


En progreso

RETOS 2017

—
Avanzar en los ejes prioritarios mediante la sensibilización y concienciación, a través de talleres específicos sobre sesgo inconsciente.

—
Aumentar el porcentaje de directivas, alcanzando para 2020 el 30% de mujeres en puestos directivos.



Libertad de asociación, diálogo social y retribución justa_

En virtud del acuerdo alcanzado con Unión Network International (UNI) estamos comprometidos con las normas fundamentales de la OIT sobre el trabajo, que se refiere principalmente a la libertad de sindicación y el derecho a la negociación colectiva.

Este acuerdo, renovado a finales de 2014, se mantiene vigente y tiene en cuenta la evolución en materia de responsabilidad empresarial según lo establecido en los Principios Rectores para Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que aclaran que las empresas deben respetarlos en todas sus operaciones. En el marco del mismo, la dirección de Recursos Humanos del Grupo mantuvo un encuentro anual con la UNI en enero de 2016 en Chile.

Durante el pasado año, hemos cerrado con éxito los procesos de negociación colectiva en Brasil y Argentina y se firmó en España la prórroga del Primer Convenio Colectivo de Empresas Vinculadas hasta 2018. Cabe destacar que en 2016 no hemos tenido ningún conflicto colectivo relevante.

En líneas generales, estamos inmersos en un proceso de simplificación, por lo que se han puesto en marcha algunos programas de bajas voluntarias que, de forma general, han tenido buena acogida por parte de los trabajadores del Grupo. En este sentido, Telefónica España ha prorrogado el Plan de

Suspensión Individual (PSI) de 2016 para el año 2018 en idénticos términos de universalidad, voluntariedad y no discriminación. Dicho plan se aplica a los empleados que cumplen 53 años en 2018 y acumulan quince años de antigüedad en nuestra Compañía. Aquellos que voluntariamente se adhieren al plan obtendrán el 68% de su salario hasta los 65 años, además del pago de la seguridad social y seguro médico.

RETRIBUCIÓN JUSTA

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable recogemos el compromiso que tenemos con los empleados, garantizando una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones. Aseguramos que nuestras políticas y prácticas de compensación garantizan la igualdad salarial y de oportunidades entre hombres y mujeres.

Nuestra política de retribuciones tiene como objetivo atraer, retener y motivar a los profesionales para que, entre todos, podamos afrontar los retos de la transformación del sector que está teniendo lugar. Las retribuciones a los empleados se realizan en forma de compensaciones (salario base, remuneración variable en función de objetivos, incentivos de ventas y beneficios a largo plazo, programas de acciones) y por medio de beneficios concretos (planes de pensiones, vacaciones, seguros de vida y salud, vehículo



de empresa, ...), además de otras formas de compensación, como el desarrollo y las oportunidades de carrera.

Nuestros trabajadores tienen también a su disposición un sistema de retribución personalizado que les permite destinar voluntariamente una parte de la retribución fija dineraria a la contratación de una serie de productos y/o servicios y, por tanto, adaptar su retribución a sus necesidades personales y familiares en cada momento.

Dentro del concepto de retribución total, los Planes de Acciones para Empleados juegan un papel importante porque alinea los intereses de los empleados con los de los accionistas y, al mismo tiempo, generan un sentimiento de





pertenencia e involucramiento más directo con los resultados de la entidad. En 2016, el 25% de los empleados era accionista de Telefónica.

Por otra parte, tenemos una Política de Remuneración Global cuyo objetivo es conseguir la homogeneidad y alineamiento en las prácticas remunerativas en todo el Grupo. A su vez, los equipos de remuneración a nivel local se aseguran el alineamiento con las prácticas habituales de cada zona de actividad. Todos nuestros sistemas de retribución variable incluyen al menos un objetivo de Negocio Responsable para los empleados: la satisfacción del cliente.

Hemos diseñado y puesto en marcha diferentes medidas para mejorar los beneficios sociales con los que cuentan nuestros empleados en los distintos países, como son:

- ▶ Seguros de salud, de vida y de accidentes.
- ▶ Plan de pensiones con aportaciones por parte de empleado y empresa.
- ▶ Ayuda infantil y escolar que varía en función de la edad de los hijos.
- ▶ Compensaciones económicas para los casos de baja en la Empresa por declaración de incapacidad permanente total para profesión habitual.

- ▶ Opción de teletrabajo una vez a la semana, previa autorización.
- ▶ Anticipos de hasta tres mensualidades.
- ▶ Planes de vacaciones y de estudios para hijos de empleados.
- ▶ Ayuda para los hijos que cursen estudios en una localidad distinta a la de su domicilio familiar.
- ▶ Complementos por maternidad durante la situación de baja maternal.
- ▶ Asistencia social.
- ▶ Posibilidad de jornada continuada en verano y anual para una parte del colectivo, jornada partida voluntaria y excedencia voluntaria.
- ▶ Flexibilidad en el disfrute de distintos permisos.

Dentro de nuestros Principios de Negocio Responsable nos comprometemos a *garantizar una compensación justa y adecuada* al mercado laboral

DESVIACIÓN SALARIAL MEDIA ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Porcentaje del salario medio de las mujeres respecto del medio de los hombres en nuestras zonas geográficas

Salarios base	Alemania	Brasil	España	HisAm.	Reino Unido
Gerentes	97,7%	96,2%	97,4%	94,0%	96,8%
Mandos intermedios	77,1%	97,5%	96,0%	91,5%	89,9%
Salarios totales	Alemania	Brasil	España	HisAm.	Reino Unido
Gerentes	97,0%	96,2%	96,6%	91,5%	95,6%
Mandos Intermedios	75,9%	97,5%	96,8%	91,8%	88,1%

Nota 1: HisAm refleja la media ponderada de los países que han reportado datos a 31 de diciembre de 2016: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y México.

Nota 2: Los datos mostrados por país corresponden a todo el colectivo de Gerentes y Mandos intermedios, por lo que no constituyen muestras homogéneas en términos de edad, antigüedad o tipología funcional del rol desempeñado.

SALARIO MÍNIMO EN TELEFÓNICA RESPECTO AL SALARIO MÍNIMO EN CADA PAÍS



Clima laboral, conciliación y compromiso_

Un aspecto muy relevante para la atracción y retención del talento es fomentar un buen entorno de trabajo. Alinear expectativas y conocer los problemas son claves para mantener a nuestros profesionales motivados y es esencial para conseguir un alto compromiso y un excelente servicio para nuestros clientes.

Para conseguir todo esto, desarrollamos un constante y continuo diálogo con nuestros empleados mediante distintos canales y realizamos un estudio anual de clima laboral sobre el que nos marcamos objetivos. En esta encuesta aplicamos criterios cuantitativos y cualitativos, medibles y gestionables para identificar la evolución y los objetivos en las distintas categorías de preparación, motivación y recursos de nuestros trabajadores.

Durante 2016, en nuestro estudio de clima y compromiso participaron un total de 87.682 profesionales obteniendo un índice de compromiso de 79 sobre 100. Colombia (91 puntos), Panamá (91 puntos) y Venezuela (92 puntos) consiguieron los mejores resultados.

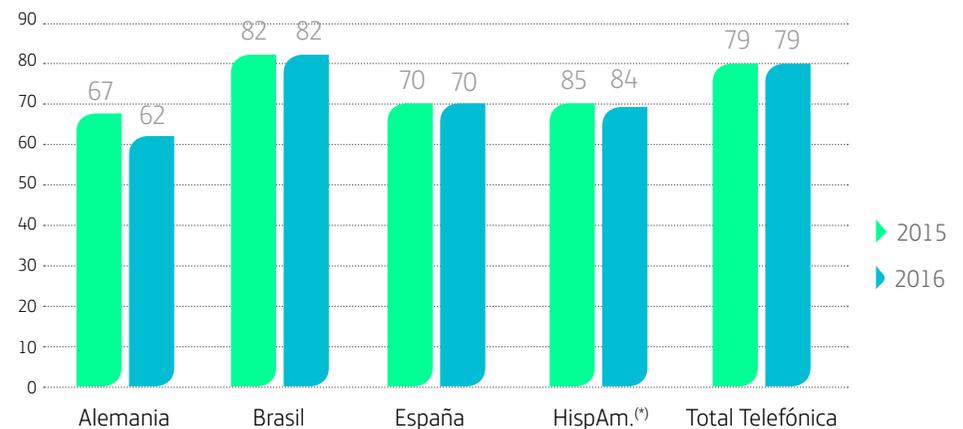
Respecto al análisis de diversidad de los resultados, estos muestran que el compromiso y motivación son mayores entre los más jóvenes que en los grupos de más de 30 años: 83 puntos en menores de 20 años y 80 puntos en la horquilla de 20 a 30 años. La puntuación separada por género resultó ser muy similar entre mujeres (79 puntos) y hombres (78 puntos).

En el análisis global, las cuestiones que obtuvieron un mejor resultado por los trabajadores fueron:

- ▶ “Sé lo que se espera de mí en mi trabajo” (89 puntos).
- ▶ “Me siento con energía para intentar dar siempre lo mejor de mí en mi trabajo” (87 puntos).
- ▶ “Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa” (87 puntos).

Es importante destacar que la cuestión “Mi empresa actúa de forma ética y responsable” ha obtenido un resultado de 80 puntos, uno por encima de la media global.

ÍNDICE DE CLIMA LABORAL



(*): Los datos de HispAm, solo de operadoras.

BUENAS PRÁCTICAS

GENTE DE VALOR

Un año más hemos lanzado el programa global anual de reconocimiento “Gente de Valor”. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo impulsar una cultura de meritocracia a través del reconocimiento personal de líderes entre los empleados y propios compañeros. En este programa se da una gran visibilidad a aquellas personas que destacan, tanto por su contribución diferencial como por sus comportamientos alineados a los valores de

compañía. También se reconoce también al Voluntario o contribuidor social del año.

La campaña entre empleados reportó un total de 74.000 reconocimientos a través de nuestra plataforma interna de Success Factors. Asimismo, al final del programa se dio una gran visibilidad a nivel global a 32 personas de todas las operaciones seleccionadas y de ellas 7 fueron galardonadas por el Presidente como las personas Gente de Valor 2016.





CONCILIACIÓN

Impulsamos la búsqueda de nuevas fórmulas de trabajo que permitan a nuestros empleados tener una mejor conciliación entre su vida profesional y personal, buscando flexibilizar los tiempos y facilitar la adopción de nuevas fórmulas de trabajo.

Además de esto, llevamos a cabo un conjunto de medidas y disposiciones de

flexibilización laboral, servicios y beneficios adaptados a sus necesidades.

► A nivel corporativo, en materia de jornada y horarios, un amplio porcentaje de la plantilla disfruta de jornada continuada anual en los meses de verano, fomentando las nuevas formas de trabajo flexible que permiten las nuevas tecnologías.

► Para potenciar la conciliación familiar, nuestros empleados gozan de flexibilidad para coger sus vacaciones y, además, cuentan con bonos guardería. En algunos casos, como en la sede de la Compañía disponemos de este servicio para los hijos de empleados.

Existe, además, en Telefónica España, una Comisión de Igualdad de Oportunidades compuesta por representantes de la empresa y de los trabajadores con el fin de impulsar medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la familiar y personal.

Para más información, consulte el capítulo 'Gestión de la diversidad'.

Valoramos la *diversidad* de nuestros empleados y fomentamos el *equilibrio entre su vida personal y familiar* como clave para el desarrollo de nuestro negocio



BUENAS PRÁCTICAS

SMART WORKING

Durante 2016, en Telefónica Alemania hemos implantado el "Trabajo Inteligente". Con esta fórmula, nuestros empleados disponen de un horario laboral flexible, que eligen en función a sus objetivos. De esta forma, fomentamos iniciativas como teletrabajo e implementamos el trabajo compartido (Job-sharing) entre puestos directivos.

Además, ponemos a disposición de todos nuestros espacios de trabajo colaborativos, lo que les facilita el acceso a instalaciones con una mayor disponibilidad de horarios, pudiendo así conciliar mejor su vida laboral y personal.

Seguridad, salud y bienestar laboral_

La seguridad, salud y bienestar constituyen para nosotros una de las principales líneas de actuación. Llevamos su implantación a través de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que garantiza la integración de la seguridad y salud con criterios preventivistas en nuestros procesos y servicios.

El órgano de gestión es la Gerencia del Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales (perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos y Transformación de Telefónica España), unidad designada como Centro de Competencia del Grupo Telefónica, que coordina las actuaciones en materia de prevención y salud laboral.

Durante 2016 hemos realizado en la totalidad de las 33 empresas del Grupo en España, la Auditoría de Seguimiento Certificación OHSAS del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y Empresa Saludable. Alcanzar una certificación como OHSAS 18001, que va más allá del cumplimiento

En 2016, hemos realizado la Auditoría de Seguimiento de la **certificación OHSAS 18001** de todas las empresas en España

formal de la legislación, supone nuestro compromiso y apuesta por la mejora continua en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El estándar OHSAS requiere de un seguimiento anual de la certificación que conlleva la realización previa tanto de una auditoría interna, realizada por los técnicos de prevención del Servicio Mancomunado de Prevención, como, posterior a esta, de una auditoría externa que verifique la consistencia de la implantación del sistema a lo largo del tiempo mediante la revisión y supervisión de las acciones de mejora propuestas y la consolidación del sistema implantado.

Además, en 2016 hemos obtenido la renovación de la certificación del modelo de Empresa Saludable, en el que hemos revisado el modelo Gestión Integral Saludable (SGSI) basado en el ambiente físico y social del trabajo, los recursos personales de salud y la participación en la comunidad.

Con el objetivo de avanzar en la gestión eficaz, así como difundir nuestros procedimientos de trabajo seguro establecidos, durante el pasado año, se ha modificado el entorno web a través del cual se gestiona la Coordinación de Actividades Empresariales (CAE) de nuestra Compañía, tanto para las empresas contratistas como para clientes.

La nueva web pretende agilizar el envío y recepción de documentación en materia de



seguridad y salud laboral, con el objetivo de crear un entorno que garantice que nuestros empleados están informados y pueden gestionar de forma eficaz cualquier incidencia en este ámbito.

SEGURIDAD FÍSICA DE LOS EMPLEADOS

La información que obtenemos del control de accesos físicos nos permite gestionar planes de evacuación eficientes, en tiempo real, con los equipos de emergencia y el personal afectado, movilizándolo los recursos necesarios para garantizar su integridad. Asimismo, la planificación de ausencias (agenda laboral, vacaciones o bajas) nos permite la redistribución de espacios como la cesión de parking de empleados, asignación de plazas

para personas con movilidad limitada temporal y mujeres en estado de gestación.

Como empresa global, los desplazamientos internacionales de nuestros empleados son habituales. La protección en viajes de negocios es esencial para minimizar la exposición frente a cualquier riesgo, dar una respuesta adecuada ante cualquier eventualidad y crear un respaldo en todo momento.

La formación sobre prevención de riesgos en viajes está disponible en nuestra plataforma e-learning. La información facilitada previamente al empleado sobre la región, país, ciudad, información de seguridad local y aseguradora es esencial para un buen uso de todos los recursos.



PROGRAMA 'FEEL GOOD'

Durante 2016 hemos llevado a cabo distintas campañas de promoción de la salud. Así, dentro del programa "Feel Good", que se desarrolla mediante cuatro ejes fundamentales: actividad física, nutrición, salud y persona; hemos puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar hábitos saludables de los empleados, entre las que destacan la campaña de nutrición –dieta saludable–, prevención de la osteoporosis o seguridad vial en la conducción de motos, entre otras. Además, se han puesto en marcha salas de bienestar, con espacios para la actividad física y charlas sobre salud para los empleados.

Mediante la campaña "Elegimos protegernos" hemos fomentado la concienciación de la vacunación como un acto responsable de la propia persona con su entorno y la sociedad; realizando, de forma paralela a la campaña, charlas informativas a los empleados.

MEJORAS EN LA ACTUACIÓN PSICOSOCIAL

Desde el Servicio Mancomunado, se han llevado a cabo evaluaciones de factores psicosociales a través de entidades externas. Como consecuencia de los resultados, hemos decidido reforzar la actuación y las medidas preventivas necesarias.

De esta forma, la evaluación se verá reforzada con encuestas personales a los trabajadores y a

los responsables de los grupos objeto de estudio: comercial, mandos y personal de apoyo. Esto permitirá clarificar las mejores actuaciones a realizar.

COMITÉS PARITARIOS (ESPAÑA)

El modelo de seguridad y salud establecido en las diferentes regiones en las que estamos presentes, muestra una alta representatividad y participación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud a través de los correspondientes Comités de Seguridad y Salud, en todas nuestras regiones.

Estos Comités nos permiten la puesta en práctica y consolidación de los objetivos establecidos en materia de seguridad y salud, mediante un continuo análisis y seguimiento de la actividad preventiva programada.

En 2016 contábamos con 214 comités paritarios que representaban a más del 90% de los empleados de los negocios de telecomunicaciones.

INDICADORES

Entre las actividades profesionales que se realizan dentro de nuestra Compañía no se percibe una especial incidencia o un riesgo elevado de determinadas enfermedades. Durante 2016 se han detectado 41 episodios de enfermedades profesionales entre los 127.323 empleados del Grupo y no se ha producido ninguna víctima mortal en el Grupo Telefónica.

País	Tasa de incidencia			Ratio de gravedad			Tasa de duración media		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Alemania	1,2	1,8	1,9	9,1	20,0	18,3	7,8	11,1	9,6
Brasil	0,9	6,4	4,8	12,6	98,3	44,6	14,4	15,5	9,3
España	7,3	6,2	6,7	274,6	238,9	212,3	37,7	38,6	31,6
HispanAm.	19,0	18,8	19,0	476,8	488,4	532,5	25,2	26,0	28,0
Reino Unido	3,0	-	15,6	71,7	-	263,1	23,5	-	16,9

Tasa de incidencia: número total de accidentes / número medio de trabajadores durante el período.

Ratio de gravedad: número total de días perdidos debido a accidentes laborales / número medio de trabajadores durante el período.

Tasa de duración media: número total de días perdidos debido a accidentes laborales / número total de accidentes.

2016	Tasa de accidentes (IR)		Tasa de enfermedades profesionales (ODR)			Tasa de días perdidos (IDR)			Tasa de absentismo (AR)			
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Alemania	0,19	0,24	0,12	0,00	0,00	0,00	1,83	2,60	0,71	0,058	0,050	0,069
España	0,67	0,63	0,67	0,00	0,00	0,00	21,23	21,62	20,33	0,031	0,026	0,038
Brasil	0,48	0,69	0,17	0,00	0,00	0,00	4,46	6,15	2,02	0,011	0,009	0,015
HispanAm.	1,90	2,45	0,86	0,02	0,01	0,02	53,25	71,62	17,87	0,024	0,007	0,015
Reino Unido	1,56	1,09	2,39	0,46	0,31	0,73	26,31	19,98	37,70	0,006	0,004	0,009

Tasa de accidentes (IR): número total de accidentes in labore con baja / horas trabajadas al año x 200.000.

Tasa de enfermedades profesionales (ODR): número total de enfermedades profesionales / horas trabajadas al año x 200.000.

Tasa de días perdidos (IDR): número total de días perdidos por accidente de trabajo in labore con baja / horas trabajadas al año x 200.000.

Tasa de absentismo (AR): número total de días perdidos por cualquier tipo de incapacidad / días de trabajo al año.

Nota:

Para facilitar la transparencia y la comparación con otras empresas de nuestro sector, en los ratios se han incluido solo los negocios core de Telefónica: telecomunicaciones fijas y móviles en los países en los que operamos, que suponen más del 95% del total de empleados del grupo.