

# FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #02 SEPTIEMBRE 2020

“El 70% de nuestros empleados **NECESITARÁN FORMACIÓN** para más del 50% del contenido de su puesto en los próximos 5/7 años”

**ROBERTO DI BERNARDINI**  
CHIEF TALENT OFFICER BANCO SANTANDER



## BEST PRACTICES

“A través de la formación en Analytics y los métodos Agile, queremos transformar el área de People en un driver del Negocio”

Teresa Coelho, HR Leader de KPMG en España

## SELECCIÓN

“Impulsamos el Employer Branding a través de nuestros propios empleados”

Patricia Álvarez, Responsable del Área de Gestión del Talento y Selección de CORREOS

## INNOVACIÓN

People Analytics: en busca del perfil “unicornio” y del dato de calidad

# EASYRECRUE

BRING THE BEST TALENT TO LIGHT

## IMPULSA LA MOVILIDAD INTERNA Y RETÉN A TUS TALENTOS CON EASYRECRUE DEVELOP



**El 79%**

de los colaboradores se quedan más tiempo en una compañía si hay **oportunidades de movilidad interna**



Reduce un

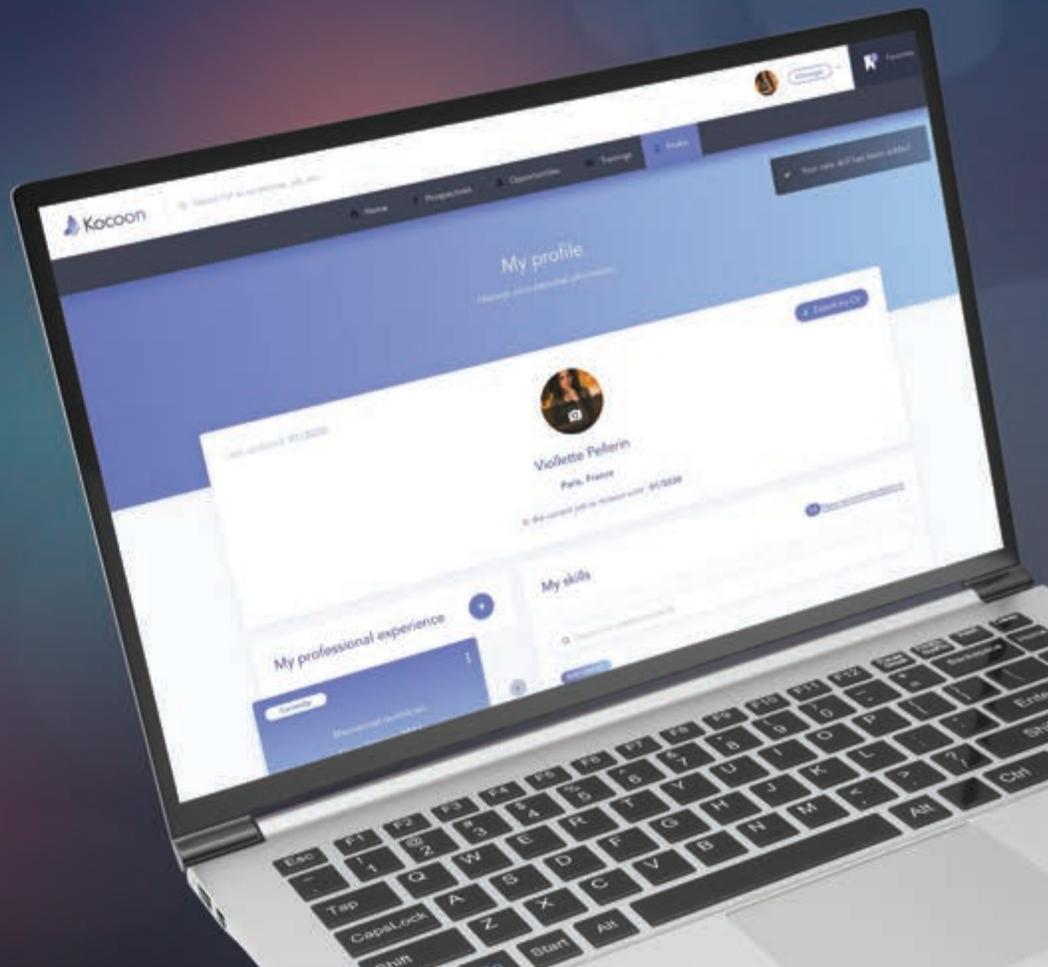
**50%**  
de costes



Reduce tu tasa de rotación en un

**28%**

y mejora tu imagen de marca empleadora





6

## ESTRATEGIAS DE RRHH

El 70% de nuestros empleados necesitarán formación para más del 50% del contenido de su puesto en los próximos 5/7 años

*Roberto Di Bernardini, Chief Talent Officer BANCO SANTANDER*



14

## BEST PRACTICES

A través de la formación en Analytics y los métodos Agile, queremos transformar el área de People en un driver del Negocio

*Teresa Coelho, HR Leader de KPMG en España*



22

## INNOVACIÓN

People Analytics: en busca del perfil "unicornio" y del dato de calidad



28

## SELECCIÓN

Impulsamos el Employer Branding a través de nuestros propios empleados

*Patricia Álvarez, Responsable del Área de Gestión del Talento y Selección de CORREOS*

## 12 TENDENCIAS

El teletrabajo y su impacto en el desempeño, la productividad y las políticas de compensación

*Jorge Herraiz Romero, Director Reward & Performance de AON*

## 34 CASE STUDY

En movilidad internacional, la agilidad y la flexibilidad son fundamentales

*Luis Navarrete, Business Development Manager Spain de STERLING LEXICON, y Jorge Camacho, Head Of Global Mobility de SENER*

## 36 CORNER LEGAL

El teletrabajo ya no es una opción

Sobre el teletrabajo y el anteproyecto de Ley

*Ana Gómez y Jorge Sarazá, Socios del área laboral CECA MAGÁN ABOGADOS*

## 38 CONSULTAS LABORALES

## 40 CARRERA

Cómo construir una Propuesta de Valor al Empleado poderosa: pautas para enamorar al talento

*Isabel Iglesias, Experta en Dirección y Gestión de RRHH*

## 42 TALENTO

Symborg, en plena fase de crecimiento, apuesta por la centralización y sencillez para la gestión de su talento

*José Manuel Villaseñor, Partner Director de CEZANNE HR, y Marcelino Vicente, Director de RRHH de SYMBORG*

## 44 BLOG FH.

¿Se puede utilizar Scrum para el desarrollo de personas?

*Jesús Garzás, Learning and Development Manager y Agile Coach*

## 46 ACTUALIDAD

**PÁGINA 8** > *Estamos pensando en hacer una campaña para que cada empleado invierta al menos **40 HORAS DE SU TIEMPO** al año a formarse.*

**PÁGINA 11** > *En los últimos cuatro años hemos pasado de contar con un 15% de mujeres en posiciones de liderazgo a un 23%. El objetivo es alcanzar el **30% EN 2025**.*

**PÁGINA 19** > *Hemos pasado de **1.200 FORMADORES INTERNOS A 800** y hemos reformulado contenidos.*

**PÁGINA 26** > *Al final conseguimos **REDUCIR LA ROTACIÓN EN UN 14%** en el primer trimestre.*

**PÁGINA 27** > *Nuestra herramienta de **RANQUEO CURRICULAR** nos ha permitido ser un 20% más eficientes, reduciendo el tiempo empleado para localizar los cvs óptimos.*

**PÁGINA 29** > *En 2019 hemos realizado **700 PROCESOS DE SELECCIÓN**, para los que hemos recibido más de 25.000 candidaturas.*

## Equipo

**Susana** Rodríguez  
Directora de Contenidos

**Delphine** Barredo  
Directora Revista  
y Congreso Factor Humano

**Juan Luis** Zumaque  
Responsable Comercial



## iFAES.

Factor Humano es una publicación que edita iFAES  
Avda. Brasil 17, planta 14  
28020 Madrid  
Tel. 902 902 282  
Desde el extranjero:  
+34 91 761 34 80  
factorhumano@ifaes.com  
www.ifaes.com

**DIRECTORA**  
Delphine Barredo  
dbarredo@ifaes.com  
91 761 34 82

**DIRECTORA DE CONTENIDOS**  
Susana Rodríguez  
srodriguez@ifaes.com

**RESPONSABLE COMERCIAL**  
Juan Luis Zumaque  
jlzumaque@ifaes.com

**DISEÑO GRÁFICO**  
Magui Almarza

**FOTOGRAFÍA**  
Miguel José Jiménez Mérida

**IMPRESIÓN**  
Naturprint

# Súbete a la ola del cambio tecnológico y optimiza tus Recursos Humanos

## La libertad para gestionar tus RRHH, también en remoto

Sistema innovador flexible, modular y en la nube para tu organización. Con amplias funcionalidades, actualizaciones periódicas y seguridad extra, Cezanne HR proporciona la elasticidad y autonomía que demandan las organizaciones digitales



**Solución de confianza** para medianas empresas y negocios emergentes de todo el mundo

**Cezanne HR.** Business Center. Manuel Tovar, 42 - 2ª planta. 28034 Madrid

Contacta con nosotros en: **E** [info.espana@cezannehr.com](mailto:info.espana@cezannehr.com) **T** +34 918 260 265 / +34 664 320 012

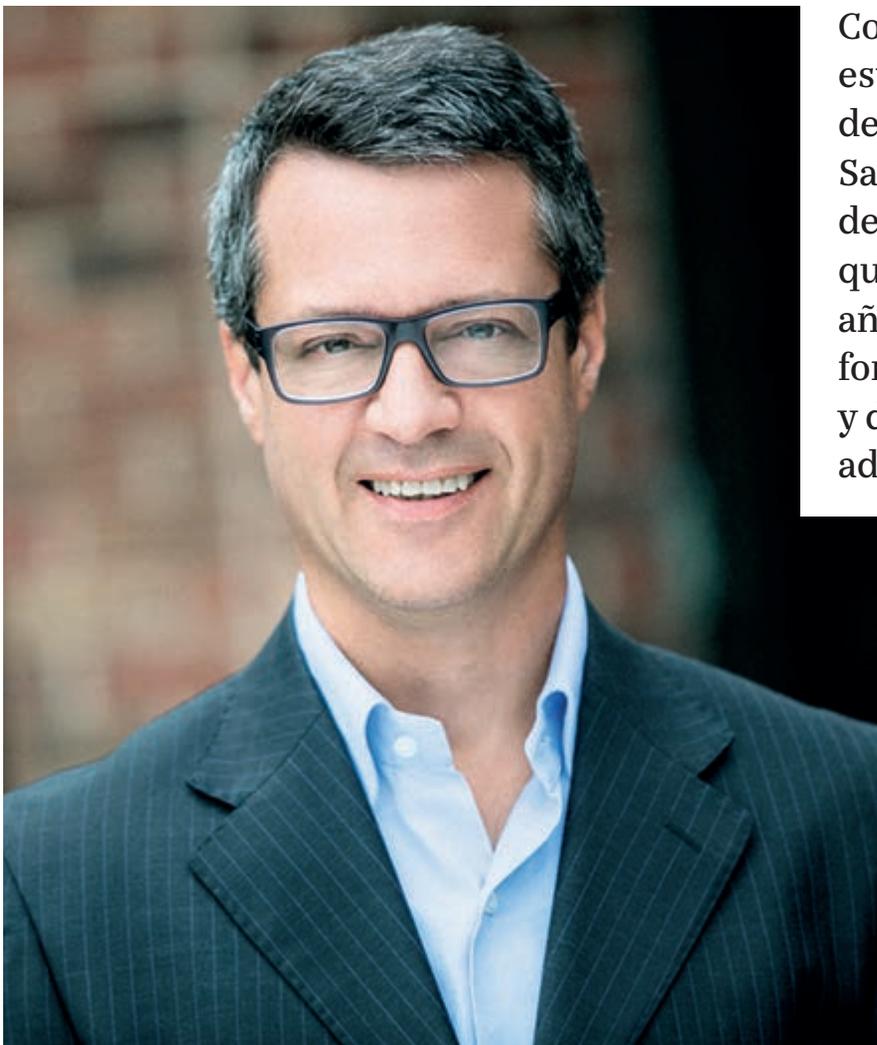
**in** [cezanne-hr-espana](https://www.linkedin.com/company/cezanne-hr-espana) • [www.cezannehr.com/es](http://www.cezannehr.com/es)



**ROBERTO DI BERNARDINI**

CHIEF TALENT OFFICER BANCO SANTANDER

# El 70% de nuestros empleados **NECESITARÁN FORMACIÓN** para más del 50% del contenido de su puesto en los próximos 5/7 años



Con el foco puesto siempre en la estrategia de negocio del grupo, el departamento de RRHH de Grupo Santander está inmerso en el análisis de las competencias y posiciones que va a necesitar en los próximos años. Su objetivo es proporcionar la formación necesaria a sus empleados y determinar un plan de acción de adquisición y retención de talento.

*Desde RRHH del Grupo Santander, están inmersos actualmente en el desarrollo de cuatro proyectos que tienen previsto finalizar en 2021. Uno de ellos es el 'Strategic Workforce Planning'. ¿En qué consiste?*

Este proyecto es la base de toda la estrategia de RRHH. Es un proceso que nos permite conocer cuáles son las competencias necesarias para cumplir la estrategia de negocio de la empresa y saber qué acciones debemos llevar a cabo para adquirir dichas competencias.

Lo que hacemos es realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de posiciones y de contenido de dichas posiciones para saber lo que vamos a necesitar en los próximos años. Después llevamos a cabo un "gap analysis": comparamos lo que tenemos y lo que no tenemos hoy,

analizamos cuántas personas se van a jubilar en los próximos cinco/siete años, y miramos al mercado para saber, por ejemplo, cuál es la tasa de rotación de la gente que necesitamos, si es fácil o difícil adquirir algunas competencias particulares, etc... Hacemos un análisis muy detallado de todos esos datos con una metodología muy precisa, la de **Boston Consulting Group**, y, de esta forma, determinamos un plan de acción de adquisición de talentos, de reskilling y upskilling, de formación, y de retención de talento porque algunas de estas posiciones son muy raras en el mercado y necesitamos retenerlas.

*“En los próximos cinco años en el área digital vamos a necesitar 3.000 posiciones más”*

Hacemos este análisis país por país, no a nivel de grupo, porque Santander opera en mercados muy diferentes. De momento lo hemos llevado a cabo en el 60-70% de los países en los que estamos presentes, pero ya tenemos una foto muy buena para saber qué acciones y qué decisiones tenemos que tomar tanto a nivel local como a nivel de grupo.

La foto no es la misma en cada país. Hay países maduros, como España o Reino Unido, donde nos enfrentamos a la **necesidad de repensar el rol de la red**. Si miramos por ejemplo a **Latam**, hay países como México donde la bancarización no ha llegado todavía a los niveles de Europa, y en los que **seguimos abriendo sucursales**. Aquí esa misma foto nos dice que en los próximos cinco/siete años vamos a incrementar el número de personas que trabajan en la red.

Sin embargo, hay también elementos comunes que afectan a toda la organización. Por ejemplo, en los próximos cinco años en el **área digital vamos a necesitar 3.000 posiciones más** que tenemos que formar internamente o adquirir externamente. Santander se está digitalizando y por ello requerimos de este tipo de competencias digitales, tecnológicas y relacionadas con materias como Data Analysis, Product Management y Ciberseguridad.

## PLATAFORMA FORMACIÓN DOJO



**ACTUALMENTE:** prueba piloto con **1.000** empleados



**FINALES DE 2020:** disponible para **20.000** empleados



**2021:** disponible para toda la organización



**108.000** cursos de formación



**IDIOMAS:** inglés, español y portugués



Conexiones con **500 expertos** ('scouts')





**¿Este proyecto está muy ligado al 'Skill Model' en el que también están trabajando?**

Efectivamente. Tomando como referencia esas competencias que el 'Strategic Workforce Planning' señala como necesarias para desarrollar la estrategia de negocio, hemos creado un 'Skill Model' que las asocia a cada rol de la empresa, señalando qué competencias debe tener cada posición. Este modelo es el que permite hacer el "gap analysis" entre dónde están nuestros empleados hoy y dónde tienen que estar.

La progresiva transformación de la que habíamos hacia un modelo de negocio más digital nos requiere re-entrenar a muchísimos de nuestros empleados. Tenemos una **exigencia enorme de formación**. Calculamos que el 70% de las posiciones que tenemos hoy van a necesitar una intervención de formación para más del 50% del contenido de su puesto en los próximos cinco/siete años. Esto nos permite anticipar las exigencias de formación de estos empleados y montar acciones que pueden ayudarles a cambiar las competencias, a rellenar sus "gaps". Por eso hemos lanzado una nueva plataforma de formación digital que se llama Dojo, que es nuestro tercer gran proyecto.

**¿En qué consiste dicha plataforma y en qué fase de implantación está?**

Este 70% de nuestra fuerza laboral representa más o menos unas 130.000 – 140.000 personas. Si multiplicas eso en horas de formación, estamos hablando de algo gigante. Manejar toda esa cantidad de formación con los medios clásicos, como los cursos presenciales, es inviable desde un punto de vista de coste y de tiempo. Por eso hemos decidido invertir en esta plataforma digital para los empleados que quieran dedicar un poco de su tiempo a prepararse para el futuro.

Ahora mismo está disponible 24 horas al día 7 días a la semana para un colectivo de 1.000 empleados que la están testando, pero a finales de este año estará disponible para 20.000 empleados de diferentes países, y tenemos previsto alcanzar toda la organización en 2021. En total, a final de este año habrá 108.000 contenidos de formación que el 'Strategic Workforce Planning' nos ha indicado que vamos a necesitar hoy y en el futuro para rellenar las exigencias en cuanto a competencias.

En la plataforma cada empleado tiene



un perfil que está ligado a unas competencias según nuestro 'Skill Model'. Ellos mismos hacen una autoevaluación que les dice cuál es su "gap" y así saben qué áreas tienen que trabajar. Una vez hecho ese análisis, Dojo les proporciona acciones de formación para reforzar ese vacío. Cuando un empleado accede a la plataforma ve lo que llamamos "la cola de formación", donde hay tres tipos de formación: la de obligado cumplimiento, la que le atribuye su manager, y la que cada empleado elige teniendo en cuenta los "gaps" que tiene que rellenar y sus preferencias. Estamos pensando en hacer una campaña para que cada empleado invierta al menos 40 horas de su tiempo a formarse al año.

Cada formación tiene cuatro niveles de competencia que van ligados a unas certificaciones reconocidas por un organismo externo. Cuando un empleado se certifica recibe una insignia que puede mencionar en su cv en LinkedIn, porque esa competencia no sólo se reconoce en Santander sino externamente.

Tenemos cursos de 15 minutos de duración, que se pueden hacer mientras se espera el autobús, o cursos online de dos días. Además, la plataforma funciona con un sistema de inteligencia artificial que nos permite hacer un ranking con los cursos mejor valorados por los empleados después de hacerlos. Cuando veamos que uno no gusta, lo iremos eliminando.

Desde este mes de julio, los cursos están disponibles en inglés, portugués y español, y a partir de 2021 vamos a añadir también otros idiomas que son importantes para nosotros, como el polaco, alemán, francés e italiano.

Pero, además, la plataforma Dojo no incluye sólo contenido y actividades de formación, sino que ofrece conexiones con expertos. Hemos seleccionado a 500 expertos del Santander en varios dominios (RRHH, Ciberseguridad, Riesgos, etc.) a los que llamamos "scouts" y que están disponibles para que cualquier empleado puedan contactar con ellos y pedirles un mentoring sobre un tema específico.

Para desarrollar la nueva plataforma Dojo, disponible para ordenadores, móviles, tabletas, etc.,

estamos colaborando con IBM y hemos tomado como ejemplo su propia plataforma, Watson.

**Su cuarto gran proyecto es la implantación de la plataforma 'agile' Workday. ¿Cuáles son las ventajas de dicho software?**

Todos estos datos de los que hablamos -quién soy, cuál es mi perfil, el 'skill model' asociado a mi rol, las formaciones que he hecho, las que puedo hacer, etc.-no los podemos tener dispersos. Por eso estamos montando la plataforma HRIS (Human Resources Information System) de Workday, donde podemos consultar dónde estamos hoy y prepararnos profesionalmente para el futuro. Es un repositorio donde se recoge toda la información crítica y los datos de nuestros empleados. De esta forma, el día que necesitamos, por ejemplo, a un manager experto en Data Management que hable chino y que tenga disponibilidad para trasladarse a Asia, lo podemos buscar en esta plataforma.

*"Nuestra plataforma de formación Dojo nos va a ayudar a adquirir las competencias que vamos a necesitar"*



**FORMACIÓN 2018 VS 2019**



# Your business success through HR

- Talent Management
- Learning
- Recruiting & Onboarding
- People Analytics

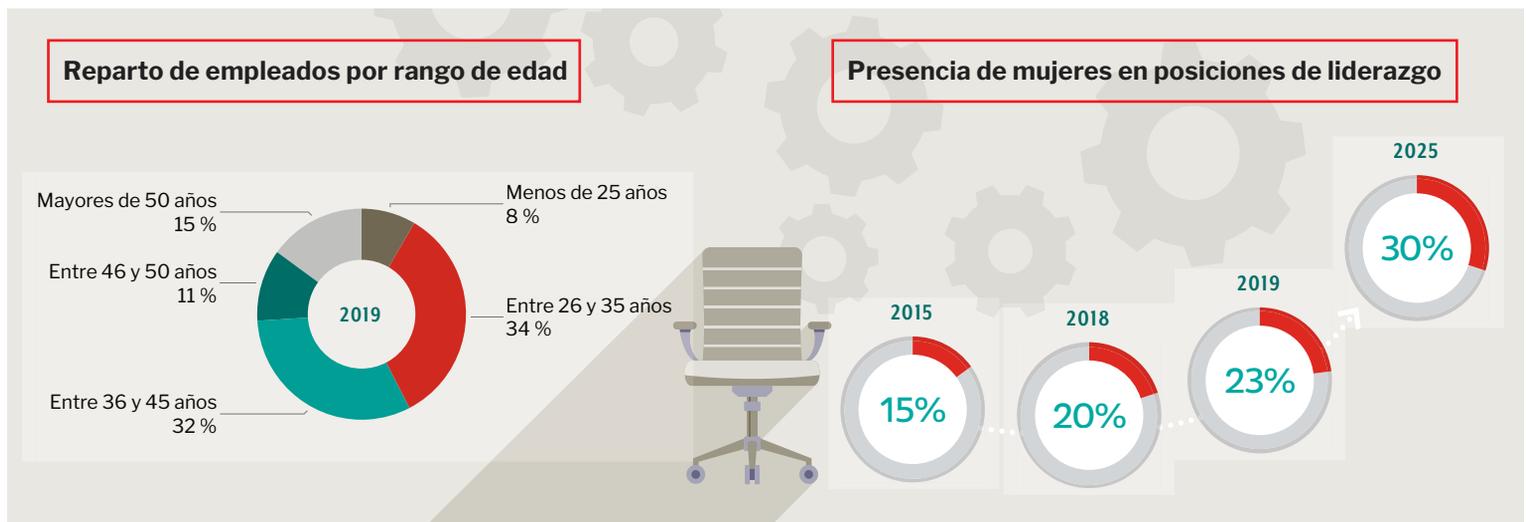


Además, también nos permite manejar de una manera muy sencilla todos los procesos clave del 'Talent Management', por ejemplo los temas administrativos (pedir vacaciones, crear nuevas posiciones en los equipos, cambiar el número de cuenta bancaria, etc.) o hacer las evaluaciones de desempeño, los planes de sucesión, de compensación y beneficios (por ejemplo, decidir las subidas salariales, etc.).

Con esta plataforma, la información es mucho más fiable. El dato es fundamental para nosotros. En la función de RRHH muchas veces hemos tomado decisiones imaginando lo que era necesario. Lo que estamos haciendo ahora en Santander es poner ciencia y datos en la toma de decisiones sobre el talento que tenemos en la empresa.

para invertir no solamente en esta plataforma sino también en los otros proyectos.

Si queremos convertir al Banco en una plataforma financiera digital abierta a disposición de nuestros clientes, tenemos que poder gestionar también a nuestros empleados de una forma digital con datos fiables. Integrar todos los datos era y es un trabajo titánico. En Santander trabajan actualmente alrededor de 200.000 empleados. Es una organización inmensa, y cada día entran y salen



Actualmente la plataforma de Workday está implantada ya en España, México, y en la mitad de los países europeos del negocio de Santander Consumer Finance. En octubre estará también en Brasil, y en 2021 en todos los demás países.

#### ¿Y cómo funcionaban antes?

Antes de Workday, el grupo Santander tenía un total de 18 plataformas en 10 países diferentes, es decir, que a veces teníamos varias plataformas en un mismo país. Además, esas plataformas no estaban conectadas. Los datos no eran fiables. Por ello, en el año 2018 vi la necesidad de modernizar la manera de gestionar el personal y convencí al Consejo de Dirección

*“Estamos poniendo ciencia y datos en la toma de decisiones sobre el talento de la empresa”*

trabajadores. Es una locura. La foto era y es aún muy parcial, pero a finales del próximo 2021 tendría que estar completa. Hemos puesto a las personas en el centro para modernizar el 'Talent Management' del Grupo Santander.

*Dejando a un lado estos cuatro proyectos, actualmente el grupo está centrado también en tres temas que son primordiales para la entidad: convertirse en una organización responsable, global y con políticas de diversidad e inclusión. ¿Cómo se traslada esto al área de RRHH?*

Convertirse en una organización responsable -un pilar de la cultura del Santander- está presente en cada proceso que manejamos en RRHH. Por ejemplo, en cuanto a las evaluaciones de desempeño hace cuatro años lanzamos un proceso nuevo de medición que se llama 'My Contribution'. Mide los objetivos del "what", es decir, lo que estamos haciendo, y del "how", es decir, cómo lo estamos

haciendo, cuáles son los comportamientos que estamos fomentando y cuál es nuestro estilo de liderazgo. Cada empleado es valorado no sólo teniendo en cuenta lo que alcanza como objetivos financieros o funcionales sino también como líder, es un 50%-50%. Los empleados saben que los temas de cultura, de valores y de comportamiento son importantes, y que, al final del año, se va a valorar la manera en la que han actuado como líderes o managers. De hecho, una parte del bono depende de eso. Ligado a esto, el año pasado lanzamos también un nuevo marco de liderazgo bajo el nombre de “Leadership Commitments”, los 4 compromisos que cada líder tiene que tener en Santander: ser abierto e inclusivo (diversidad), inspirar la ejecución de la transformación (estrategia), liderar con ejemplos positivos (cultura) y ayudar a su equipo a que se desarrolle y prospere (equipo).

En cuanto al tema de la globalidad, en los últimos 20/25 años Santander ha pasado de ser un banco grande en España a transformarse en un banco global. Somos una de las diez entidades bancarias más grandes del mundo. En lo que estamos invirtiendo ahora es en transformar una empresa internacional en una con mentalidad global. Transformar la organización es una cosa pero transformar la mentalidad de la organización es mucho más complicado. RRHH tiene un papel muy importante aquí, no sólo para fomentar la movilidad de los empleados. Antes del Covid, hemos tenido un pico de 700 ejecutivos que estaban trabajando fuera de su

país. El mezclar a la gente fomenta la creación de un “Mindset Global”. Lo hacemos bastante, aunque tenemos que hacerlo más. En el Consejo de Dirección, por ejemplo, tenemos españoles, americanos, brasileños, bolivianos, mexicanos, portugueses, alemanes... Esto favorece la mentalidad global. En las categorías inferiores, contamos con otros programas como por ejemplo “Mundo Santander”, que permite pasar tres meses en un país extranjero desarrollando un proyecto; tenemos asignaciones; cursos de liderazgo que reúnen a 30/40 líderes de diferentes países para trabajar juntos en proyectos, etc... y todo eso, poco a poco, crea la empresa global en la que queremos convertirnos.

*“Estamos invirtiendo en transformar una empresa internacional en una con mentalidad global”*

Esta diversidad de experiencia geográfica es importante, pero nosotros miramos a todas las diversidades. Santander es un negocio financiero de consumo. Servimos cada día a 150 millones de clientes de diversa nacionalidad, sexo, orientación sexual, raza y religión, y noso-

tros tenemos que ser capaces de replicar toda esa diversidad dentro del perímetro de la organización. Por ejemplo, en los últimos cuatro años hemos pasado de contar con un 15% de mujeres en posiciones de liderazgo a un 23%. El objetivo es alcanzar el 30% en 2025. Parece poco, pero eso es un hito. No hay muchos sectores con empresas que manejen estas cifras.

Además, en los últimos cinco años hemos creado lo que llamamos ‘affinity groups’: grupos que reúnen diversidad de géneros, raza, orientación sexual, experiencias, etc... personas que quieren explicar y dar visibilidad a su diversidad, que la quieren hacer más normal y aceptable en la empresa. Es una práctica muy avanzada en países americanos. En España, por ejemplo, hablar de orientación sexual resulta muy complicado. Nosotros queremos dar visibilidad a las diferentes diversidades. Por ejemplo, en el marco de la celebración del mes del “Orgullo LGBTQ+” organizamos un evento virtual bajo el nombre de All.Together.Pride junto con empresas como BBVA, Telefónica e Inditex, en el que participaron más de 400 personas.

También fomentamos la diversidad de experiencia: invitamos a gente que no tiene experiencia en el sector bancario a unirse a nosotros, sobre todo talentos digitales y tecnológicos de empresas innovadoras, de Fintech o Bigtech. Recientemente hemos incorporado gente de Amazon y de la empresa americana Intuit, porque ellos nos van a proporcionar sus competencias para acelerar el cambio hacia un negocio de plataforma abierta. ●



## El teletrabajo y su impacto en el desempeño, la productividad y las políticas de compensación

JORGE HERRAIZ ROMERO, Director Reward & Performance de AON



Hace tiempo que venimos hablando del trabajo a distancia o teletrabajo, pero nunca lo habíamos hecho en los términos actuales, donde se ha impuesto su obligatoriedad por fuerza mayor durante varios meses para un gran número de personas.

naturalidad a nuestro día a día es equivalente al que también permite procesos de monitorización avanzados de las personas. Hoy en día, mediante el análisis de datos y la inteligencia artificial, podemos monitorizar la productividad y niveles de actividad de nuestros empleados, siendo posible incluso predecir problemas futuros como la rotación no deseada, reducción de cifras de ventas o resultados, fugas de información, e incluso riesgos de ciberseguridad.

HASTA LA IRRUPCIÓN de la pandemia, el teletrabajo era una decisión voluntaria tanto para el empresario como para el trabajador, que, a priori, parecía tener beneficios para ambos. Ahora, tras la publicación por parte del Ministerio de Trabajo del ya controvertido anteproyecto de Ley de trabajo a distancia, lo más probable es que las empresas comiencen a implantar o a ampliar los modelos de teletrabajo ya existentes, aunque con ciertas rigideces impuestas, lo que puede dar lugar a efectos adversos como el “telepresencialismo”.

### Nueva cultura del desempeño y nuevos métodos de análisis de productividad

Tanto empresarios como empleados tenderán a mantener un equilibrio entre los tiempos

de oficina y de trabajo en remoto, pactando la jornada laboral, incluyendo el descanso y los tiempos de desconexión. La clave va a ser **gestionar adecuadamente el desempeño y monitorizar las actividades** semanales e incluso diarias de los integrantes de cada equipo o proyecto. Los nuevos modelos de trabajo ágiles pueden ser una buena forma de poner esto en práctica, aportando beneficios sostenibles para todas las partes, incluso para los clientes.

Y no olvidemos los métodos de análisis de la productividad que están por venir, más allá de los indicadores de gestión habituales. Tenemos que hacer una reflexión importante: el avance tecnológico que ha permitido incorporar el teletrabajo con cierta

Más allá de determinadas formas de gestionar la productividad, en algunos casos intrusivas, **el teletrabajo debería sentar sus bases en una buena cultura de desempeño**, aplicada a todos los niveles de la compañía. Según estudios realizados antes de la irrupción del Covid-19, es importante destacar que casi un tercio de las organizaciones estaba revisando o planeando revisar sus sistemas de gestión del desempeño debido a los reducidos niveles de satisfacción y aceptación interna. Es, por lo tanto, el momento de ponerse manos a la obra para poder definir **nuevos sistemas capaces de fomentar la confianza en el trabajador**, formando y desarrollando al mismo tiempo a los líderes en la gestión adecuada de sus

equipos. Lo importante va a ser la calidad, mayor frecuencia y eficacia de las conversaciones entre manager y colaborador. Ahora más que nunca es clave conseguir que los objetivos se cumplan de manera adecuada y de acuerdo con los valores y cultura de las organizaciones.

El reto es transformar los valores en comportamientos para que cada empleado pueda demostrarlos en su día a día para conseguir los objetivos de negocio. Pero ¿cómo conseguimos esto si las personas trabajan en remoto la mayor parte del tiempo? Esto va a ser todo un reto para las empresas que decidan abordar planes ambiciosos de trabajo en remoto.

### Nuevas políticas de compensación derivadas del teletrabajo

En cuanto a las políticas de compensación, estas no deberían cambiar demasiado en lo que a la retribución variable se refiere, más allá de reducir temporalmente determinados objetivos para que sigan siendo retadores y alcanzables a lo largo de 2020 e incluso parte del 2021 dependiendo del sector de actividad. Ahora lo que estamos viendo son casos de modificación de umbrales de cobro, para evitar que la caída de ventas, paradójicamente acompañada de enormes esfuerzos, impida cobrar comisiones o retribución variable.

Pero ¿qué ocurrirá con la retribución fija? A nivel global ya hay opiniones a favor de ajustar la retribución fija al nivel de vida del lugar de residencia del empleado. Este ha sido uno de los factores que ha determinado hasta ahora los mercados retributivos, pero no se había tenido en cuenta el factor del trabajo a distancia.

En contra de lo que ha afirmado recientemente Mark Zuckerberg sobre el ajuste de los paquetes salariales en función del coste de la vida de los lugares de residencia de sus trabajadores remotos, la sociedad europea no comprendería este tipo de medidas, siendo por otro lado de dudosa legalidad. La retribución debe ir necesariamente alineada con la contribución de cada puesto y empleado a los resultados del negocio. En teoría, deberíamos pagar a cada empleado en base a sus capacida-

des y en función de su aportación al negocio, independientemente de su lugar de residencia.

Otro tema es si finalmente contamos con cientos o miles de trabajadores localizados lejos de los grandes núcleos de población,

**“Lo importante va a ser la calidad, mayor frecuencia y eficacia de las conversaciones entre manager y colaborador”**



capaces de vivir con un salario menor, y, por lo tanto, dispuestos a aceptar una retribución más ajustada con tal de poder trabajar en un ambiente más pausado o relajado. En ese caso sí podríamos ver movimientos salariales a la baja, pero sería algo pactado por empleados y empresarios dentro de un mercado de trabajo sujeto a las leyes de oferta y demanda. Eso sí, todo ello dentro de los límites establecidos por la legislación vigente y la negociación colectiva. Esto no es nuevo y ya ocurre con empresas que tienen sedes en distintas provincias. Las diferencias salariales ya existen hoy, por lo que seguirán existiendo en el futuro, sea cual sea la modalidad de trabajo.

### Otros elementos de transformación en el futuro derivados de la extensión del teletrabajo

Aparte de la retribución, habrá más elementos de transformación en el futuro como consecuencia de la ampliación de las políticas de teletrabajo. ¿Qué pasará con esos mas-

### ¿Qué ocurrirá con los todónicos centros de operaciones situados en zonas con precios prohibitivos como la Bahía de San Francisco?

Hay que recordar que Facebook cuenta con un espacio de cientos de miles de metros cuadrados en una de las zonas más caras del mundo. Probablemente los centros de trabajo sigan transformándose para convertirse en lugares donde el empleado perciba el beneficio de estar ahí, como punto de reunión para compartir experiencias, innovación o relaciones profesionales.

Dicho esto, el teletrabajo va a ser uno de los mayores retos a los que se enfrenten los departamentos de RRHH en los próximos años. Una de las mayores dificultades será mantener el vínculo de los empleados con la organización. ¿Qué ocurrirá con la cultura?

Si ésta se materializa a través de determinados comportamientos de empleados y líderes, ¿cómo podremos mostrar esos comportamientos con una plantilla que trabaje en remoto la mayor parte del tiempo? Los nuevos modelos de liderazgo digital van a tener un protagonismo fundamental en los próximos años, si no lo tienen ya. También la capacidad de los departamentos de comunicación interna para poder mantener el vínculo con cada persona allá donde se encuentre.

Y no olvidemos a los empleados que no pueden trabajar en remoto. También deberemos pensar en medidas para ellos con el fin de no generar diferencias de trato o posibles discriminaciones. Habrá que considerar, por lo tanto, un factor más de diversidad en nuestras empresas y trabajar para gestionarlo adecuadamente. Tenemos que conseguir que todas las personas en nuestras empresas sigan teniendo un propósito y que sientan que forman parte de un proyecto común.

El objetivo será seguir fomentando la creatividad, la relación interdepartamental, el mencionado propósito, y por qué no, la energía y la motivación. Las oficinas deberán transformarse en lugares atractivos para reunirse, compartir conocimientos y experiencias, desarrollar proyectos en equipo o simplemente disfrutar de un entorno agradable de intercambio social con otros colegas de trabajo. Solo así será posible una implantación sostenible del trabajo a distancia o teletrabajo. ●



**TERESA COELHO**  
HR LEADER DE KPMG EN ESPAÑA

## A través de la formación en **ANALYTICS** y los métodos **AGILE**, queremos transformar el área de People en un driver del Negocio



La incorporación de técnicas de Analytics y el uso de metodologías 'Agile' es la apuesta del departamento de People de KPMG para tener un papel estratégico en el negocio de la firma. Además, la compañía está automatizando y digitalizando sus procesos de evaluación, onboarding, reclutamiento y gestión de carrera para reducir sus tasas de rotación; ha profesionalizado su formación interna y mejorado sus procesos de selección.

**Factor Humano: Usted se incorporó a KPMG hace un año y medio. ¿Cuáles son los objetivos que se ha marcado?**

Mi misión es la de digitalizar y agilizar el área de RRHH. Después de hacer un análisis de la situación de la firma y sentarme con el Consejo de Dirección, decidimos que el departamento de RRHH tenía que tener una función muy humana y muy científica a la vez. Había tres grandes bases de actuación que queríamos desarrollar. En primer lugar, buscábamos ser capaces de construir soluciones con el mismo nivel de rigor científico que humano, para que el Negocio sea capaz de tomar decisiones basadas en datos y análisis, pero también en la empatía, el liderazgo y la gestión de equipos. En segundo lugar, queríamos desarrollar una capacidad de predicción, de "insights", para construir nuestros modelos predictivos de comportamientos e identificar potenciales

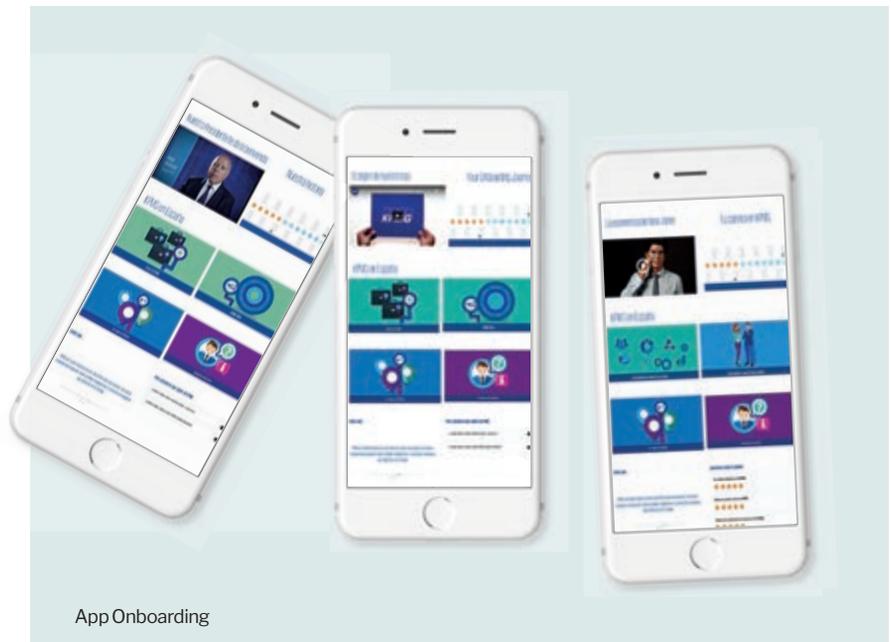
eventos a futuro. Y, en tercer lugar, buscábamos crear una especie de laboratorio, utilizar a nuestra propia plantilla como una potencial “unidad beta” con la que hacer experimentos para beneficiar el desarrollo de soluciones para nuestros clientes. Y a partir de aquí, hemos desarrollado la estrategia “To be the Clear Choice”, en la que nos hemos marcado una ruta de transformación basada en 3 pilares: Sistemas, Personas y Procesos.

**De estos tres pilares, ¿cómo han mejorado la parte de Sistemas y a qué áreas ha afectado?**

Hemos hecho una inversión significativa para implantar un sistema integrado de RRHH, SAP SuccessFactors. Con esto, no queremos sólo generar reportes de datos sino crear un “data lake”, y, usando herramientas como Power BI, de Microsoft, empezar a cruzar los datos del sistema de RRHH con los datos de Negocio para tratar todos los temas de productividad, etc. Dentro de SAP SuccessFactors empezamos con el módulo de evaluación en diciembre, y después el de reclutamiento y onboarding, que es lo que estamos terminando de lanzar ahora mismo.

En cuanto al módulo de Evaluación, antes nosotros trabajábamos con una versión más antigua de SuccessFactors, que sólo nos permitía hacer una evaluación muy básica: del manager al empleado. Además, teníamos otras soluciones fuera de este sistema con las que hacíamos

otro tipo de evaluaciones, por ejemplo, 360°, evaluaciones “inversas” -de abajo a arriba-, etc. Teníamos que hacer Excels muy elaborados y difíciles de gestionar, y llevaba mucho tiempo. Disponer de una evaluación global de un empleado era muy complejo porque contábamos con distintas fuentes. Con la nueva solución, hemos conseguido tener, dentro del mismo sistema, todas las necesidades de evaluación que necesitamos, las que hacen los compañeros, los clientes internos... A partir de aquí, podemos crear un plan de desarrollo, conocer



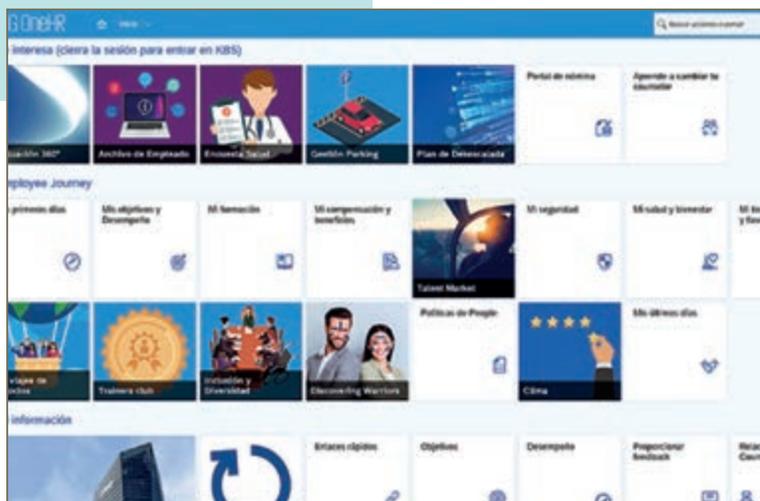
App Onboarding

*“Había personas que dejaban la firma menos de un año después de haber entrado, por lo que decidimos mejorar el Onboarding”*

las áreas de mejoría, las fortalezas de cada empleado, etc. El nuevo sistema es más sencillo, más transparente, y nos va a simplificar mucho los procesos. El feedback es muy bueno. Además, integraremos también en este sistema la parte de Compensación, creando un mecanismo para que la evaluación impacte en la compensación.

En la parte de Reclutamiento, que acabamos de lanzar en julio, hemos mejorado mucho la experiencia interna, la del manager que necesita cubrir una vacante. Antes si este quería saber cómo iba el proceso de selección tenía que preguntarle al reclutador. Ahora, con la nueva solución, él mismo puede abrir la vacante, ver cuánta gente ha postulado, puede recomendar a RRHH qué personas quiere que entrevisten, puede ver qué entrevistas se han hecho, etc. y tomar sus decisiones en base a eso. De esta forma, somos mucho más ágiles y le damos autonomía al Negocio, que es otro de nuestros objetivos. Además,

**SAP SuccessFactors**





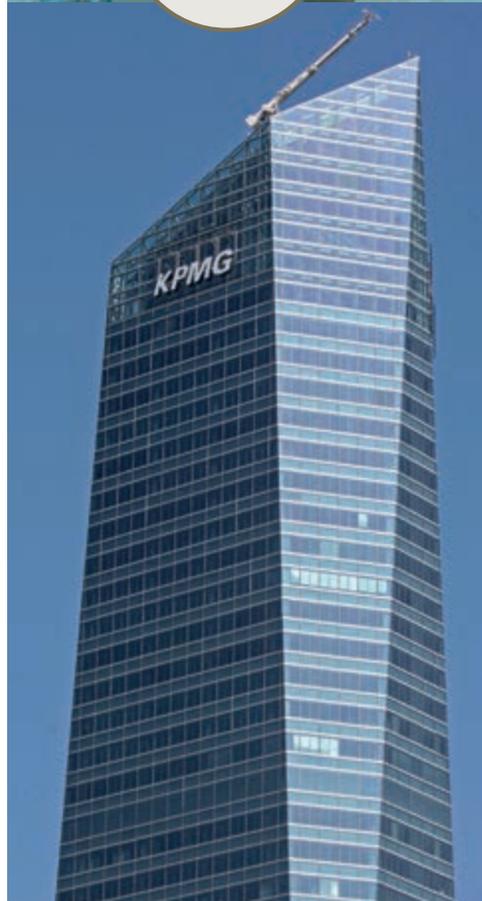
cuando tengamos el sistema completamente implementado, vamos a fijar los llamados SLAS ('Service Legal Agreement'), que determinarán los niveles de servicio de RRHH hacia Negocio. Así, los distintos departamentos sabrán, por ejemplo, que, si abren una vacante, en cinco días recibirán curriculums, en 15 días podrán hacer entrevistas, y en 20 días, lanzar una oferta por ese puesto, conocerán en qué punto están los procesos de selección, cuántos candidatos tienen, etc.

En la parte de Onboarding, KPMG contaba con una app para las nuevas incorporaciones.

Quince días antes de empezar, recibían información sobre lo que se iban a encontrar, quiénes eran los miembros del Consejo de Dirección, etc. Y el proceso de bienvenida terminaba 15 días después de haberse incorporado. Pero detectamos que **había personas que dejaban la firma menos de un año después de haber entrado**. Por ello vimos la necesidad de cambiar este proceso. Cogimos la app que ya existía y alargamos su uso durante un año, en lo que hemos llamado "One Year Onboarding". Lo lanzamos en el mes de septiembre del año pasado. Cada mes, la app aborda un tema

**En cuanto al segundo pilar, el de Personas, ¿en qué ha consistido la transformación?**

Estamos trabajando para transformar el departamento de RRHH de un área de apoyo al Negocio a un área "driver". Antes los perfiles de los gestores eran muy generalistas y juniors, y eso nos permitía sólo cierta cierta flexibilidad a la hora de acomodar rotaciones y necesidades estacionales. Lo que estamos haciendo, desde mediados del año pasado, es añadir a esa base generalista un componente de Analytics, mucho más experimental, y de metodologías 'Agile'. Estamos realizando



diferente. Por ejemplo, en los meses que hay evaluación, informa a los nuevos empleados de cómo funciona dicho sistema, cómo tienen que recoger sus objetivos, etc. Va acompañando como si fuera una especie de "buddy". Pero, además de estar conectada con el ciclo de vida de la firma, también lo está con el ciclo de vida del empleado. Por ejemplo, le dice qué tiene que saber en su primer mes (dónde está la nómina, cómo funciona el sistema de gastos, etc.) y le hace **pequeñas evaluaciones periódicas**: al final de la primera semana, el primer mes, los primeros 3/6/9 meses, y al final del primer año. Con esto queremos ir midiendo la satisfacción del empleado, conocer las interacciones que está teniendo con RRHH, con su mentor, con el cliente, etc., para saber dónde podemos aportarle valor, y vamos ajustando la experiencia y el contenido de la app. Ahora mismo cuando tenemos un nivel de satisfacción relativamente bajo, nuestro Business Link recibe una alarma para que hable con dicho empleado y pueda ayudarlo.

*“De nuestros 4.300 empleados, 235 nos han referido candidatos. De ellos, 180 están actualmente en proceso de ser reclutados”*

do una inversión en formación del equipo de RRHH en estos dos tipos de herramientas. Además, estamos transformando el rol de nuestros Business Links -habitualmente designados Business Partners- para que tengan un componente más estratégico de apoyo al Negocio. Para ello, hemos creado un sistema de soluciones "de autoservicio" para ciertas funciones operacionales y transaccionales que han pasado a prestarse desde nuestro centro de Zaragoza. Queremos que esté mucho



CECA MAGÁN  
ABOGADOS

¿QUIÉN DICE QUE  
LAS EMPRESAS Y  
LOS ABOGADOS  
NO TENEMOS  
QUÍMICA?

En Ceca Magán  
investigamos hasta  
**encontrar la fórmula**

Y si no existe...  
**LA FABRICAMOS**

*#EstiloCeca*

Despacho con estilo propio

Más de 45 años asesorando a nuestros clientes en el derecho laboral

[www.cecamagan.com](http://www.cecamagan.com)





más al lado de Negocio para temas más estratégicos de reorganización, de reskilling, de desarrollo de las competencias de futuro de los equipos, etc.

Y, además, cuando sale alguien del departamento, le estamos sustituyendo por perfiles de gestión de proyectos y mucho más analíticos. Hemos contratado a una persona específicamente de Gestión de Proyectos, otra de Data Analytics para reclutamiento, y estamos creando una nueva área de Analytics.

Además, hemos reorganizado el Departamento. Antes trabajábamos en función del cliente interno y del Negocio, y teníamos nuestro equipo desarrollado para cubrir sus necesidades. Por ejemplo, en Reclutamiento teníamos una persona especializada

*“El porcentaje de salidas de empleados por motivos de carrera ha disminuido, en seis meses, del 64% a un poco más del 50%”*

en abogados, otra en auditores, etc., pero no teníamos flexibilidad porque una persona no podía hacer el trabajo de otra. Ahora, hemos pasado a trabajar en función del proceso y del resultado que queremos conseguir, estamos más orientados a tipos de perfiles, y podemos trabajar sistemas más integra-

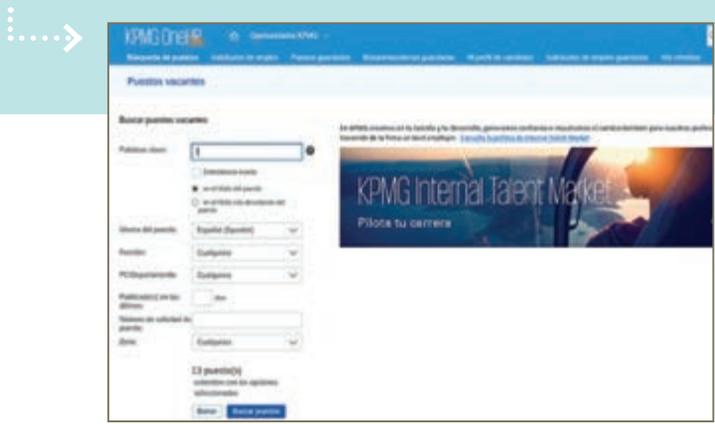
dos. Hemos creado un equipo especializado en jóvenes sin experiencia, otro en seniors, otro en profesionales STEM, etc. Esto nos permite, por ejemplo, que en procesos de contratación de seniors podemos utilizar todo el expertise de ese equipo para cualquier área funcional de la firma, y podemos dar respuesta a picos de trabajo que antes no podíamos.

**Y en cuanto al tercer pilar, el de los Procesos, ¿qué mejoras han detectado y cómo las están llevando a cabo?**

Hasta ahora mirábamos al trabajador desde cada área de RRHH por separado, pero ahora tenemos el foco puesto en la experiencia del empleado en su conjunto. Estamos revisando todos los procesos y hemos identificado los puntos de fricción para poder mejorarlos. De esta forma, hemos simplificado y automatizado algunos procesos y, además, estamos trabajando en un concepto de autonomía para el Negocio, para que, en todo lo que desarrollemos, el propio Negocio pueda acceder a los datos y hacer muchas de las transacciones directamente en el sistema, sin tener que depender de un Business Partner.

Entre las áreas de mejora, detectamos que el 64% de los empleados que dejaban la firma lo hacían porque no veían oportunidades de carrera. Para retener este talento, a principios de este año hemos lanzado el “Talent Market”, un módulo de gestión de carrera. Con la antigua plataforma, si un empleado quería saber qué vacantes había en una determinada área, tenía que usar el mismo portal que tenemos para candidatos externos

**Talent Market**



**Discovering Warriors**



y buscar entre todas las vacantes, no se podía filtrar. Nuestro nuevo portal interno permite seleccionar por áreas y postular a las vacantes. Además, a partir de este mes de septiembre u octubre, el propio sistema mandará alertas a los empleados cuando se abran vacantes para que puedan hacer su propia gestión de carrera. Ahora mismo, el porcentaje de salida de empleados de la empresa por motivos de carrera ha disminuido hasta un poco más del 50% en seis meses.

Otro proceso que teníamos que mejorar era la **velocidad en los procesos de reclutamiento**. El negocio nos pedía ser más ágiles. Además, teníamos un problema de “pipeline”, no siempre recibíamos perfiles a la velocidad que queríamos, sobre todo de perfiles STEM. Lo que hicimos fue lanzar, en octubre de 2019, una solución que se llama “**Discovering Warriors**”, un programa de referidos que pretende utilizar a los 4.300 empleados de la firma como canal de atracción de talento. Ellos conocen la empresa, saben lo que necesitamos, qué tipo de perfil buscamos y pueden ser potenciales atractores de talento. La respuesta de la gente ha sido tremenda. Ahora mismo más de **235 personas han referido candidatos**, de los que **180 eran perfectamente válidos** y están actualmente en procesos de reclutamiento con nosotros. Además, hemos montado un sistema de premios para todos los empleados que nos refieran cv. Por cada perfil funcional, ganan dos puntos, y por un perfil tecnológico, cuatro. Las tres personas que más

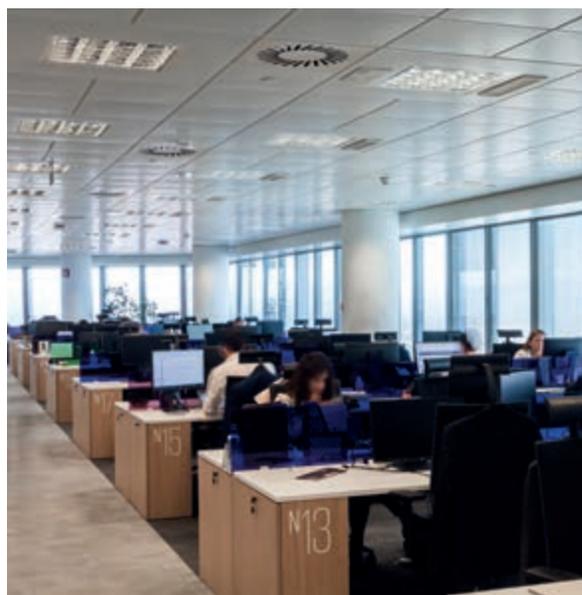


candidatos hayan referido con los requisitos necesarios reciben un premio. Queremos crear la cultura de que todos somos responsables de traer gente con talento a la firma.

**Otro punto a mejorar era el de la formación. ¿Qué problemas detectaron?** En KPMG teníamos muchísimos formadores

internos, alrededor de 1.200. La formación era muy dispar, no había consistencia, no existía una biblioteca virtual de contenido y de metodologías, y, por tanto, había muchas áreas de mejora. Ahora **hemos profesionalizado la formación interna**. En mayo lanzamos el “**Trainers Club**”, redujimos los formadores a 800 y hemos trabajado la consistencia de contenidos y de metodologías. Los propios formadores se han autoevaluado y han identificado sus necesidades de desarrollo. Ahora están mucho más preparados. Esto nos ha permitido ser muy ágiles, por ejemplo, ahora con el Covid-19 a la hora de transformar las formaciones presenciales en virtuales sin tener ningún impacto en la calidad.

Además, el equipo de Formación está, a su vez, trabajando con todos los departamentos revisando toda la formación. Por un lado, hemos hecho un análisis de los contenidos que tenemos y qué tipo de skills desarrollan, y, por otro, hemos realizado dos encuestas para saber qué competencias debe de tener la firma en 2/5 años y para que los propios empleados se autoevaluaran sobre esas mismas competencias. Esto nos ha permitido saber dónde estamos, dónde queremos estar y qué es lo que nos falta para llegar allí. Así, estamos ajustando nuestros planes de formación de cara al año que viene, para incorporar cada vez más componentes de **reskilling**, como pensamiento crítico, adaptabilidad y aprendizaje continuo, colaboración, pensamiento estratégico, Data Analytics, agilidad, inteligencia emo-



Informe desempeño





## PROCESOS DE SELECCIÓN: ANALYTICS PARA 'SENIORS' Y EXPERIENCIALES PARA 'JUNIORS'

**Estamos transformando nuestros procesos de selección. Para los perfiles más “seniors”, estamos trabajando las técnicas de búsqueda basadas en Data Analytics en LinkedIn, para saber cómo podemos buscar estos perfiles y qué metodologías existen para optimizar el uso de esta plataforma, con el fin de llegar más rápido a esta gente con experiencia.**

Creo que esta plataforma tiene una capacidad muy grande de identificar candidatos, y tenemos que ser capaces de ir mucho más allá de publicar las vacantes y hacer la tradicional búsqueda de perfiles.

En cuanto a los **perfiles “juniors”**, antes los procesos eran muy “one to one”, muy individualizados. Ibamos a las universidades, llamábamos candidato a candidato y los entrevistábamos uno a uno. Ahora estamos cambiando hacia un **proceso más experiencial y más masivo** a través de los “**Adventure Day**”. Diseñamos contenidos -los “business cases”-, para que, al mismo tiempo que los potenciales candidatos solucionan los retos que les planteamos, también aprendan algo. De esta forma, generamos un **impacto de branding** muy alto. Además, estos **procesos son mucho más masivos**, con grupos de hasta 30 personas a la vez, lo que nos permite llegar mucho más rápido a un conjunto de personas mayor. Por ejemplo, hemos organizado recientemente un evento con **Talent Garden** en el que han participado 50 personas, de las cuales, en un día, hemos contratado a 15. Esto, antes, nos hubiera llevado dos semanas. Cuando yo llegué el año pasado a la empresa, teníamos un **hackathon** al año. Ahora hacemos seis.

Además, actualmente estamos testando un **chatbot**, del que ya tenemos una primera demo en una fase bastante avanzada, y esperamos lanzarlo en unas semanas. También estamos probando con nuestro Departamento de Consultoría el **uso de robots para el primer filtrado de lectura de cvs**. Queremos reducir el tiempo de evaluación y eliminar los posibles sesgos discriminatorios que podemos tener nosotros. Para ello estamos trabajando con nuestro departamento de Consulting. ●

Chatbot



*“En KPMG teníamos 1.200 formadores internos. Ahora tenemos 800, y hemos reformulado contenidos y metodologías”*

cional, creatividad, motivación de equipos y habilidades comerciales.

Por último, otra área de mejora que hemos detectado es en el **liderazgo de equipos**. A medida que la gente va evolucionando, les vamos dando progresivamente componentes de gestión de equipos, pero hay que esperar algún tiempo para ello. Lo que queremos es que se desarrollen competencias conectadas con el liderazgo desde una posición junior, ir anticipando eso a una etapa más inicial para ir sedimentando un perfil de liderazgo más robusto y experimentado. Es lo que llamamos “**Everyone is a Leader**”. Para los niveles donde aún no hay gestión de equipo, estamos trabajando el liderazgo del “self” -mi liderazgo como persona- con temas como imagen, comunicación, persuasión, capacidad de influencia, etc, conectados con el desarrollo del liderazgo. Para las categorías de Gerente, estamos incluyendo ya la “gestión del otro”, con aspectos como motivación y desarrollo del otro, coaching y mentoring, etc. ●

# Workforce View 2020: observa el entorno laboral a través de la mirada de los empleados

Los responsables de RR.HH. se encuentran actualmente bajo una presión sin precedentes para proporcionar una experiencia positiva a los empleados; una experiencia que va más allá del mero pago de la nómina a final de mes: satisfacer las expectativas en cuanto a oportunidades profesionales, formas de trabajo justas y flexibles y bienestar en el lugar de trabajo son de igual importancia.

En el estudio Workforce View\* de ADP de este año, hemos analizado las respuestas de más de 30.000 empleados de todo el mundo para darte una nueva perspectiva del estado de ánimo de los empleados. Aquí te ofrecemos las principales conclusiones del estudio.

## El dinero es importante

La experiencia de pago de los empleados no es satisfactoria

El estudio pone de manifiesto una tendencia preocupante — parece que las empresas de todo el mundo están pasando por alto las preferencias de los empleados en relación con las nóminas.

**31** Los empleadores no han sabido anticiparse a la evolución de las expectativas sobre los ciclos de pago

Al **60 %** de los empleados de todo el mundo se les paga mensualmente en la actualidad (la opción más barata para los empleadores) — pero el **55 %** preferiría otra opción.

**\$** Las nóminas siguen dejando a todos desconcertados

El **26 %** de los trabajadores a tiempo completo afirma que no se daría cuenta si recibiera un pago incorrecto.

## Salud y bienestar

Horas extraordinarias no remuneradas y sentirse infravalorados



El **74 %** de los empleados de todo el mundo afirma que trabaja horas extraordinarias no remuneradas cada semana.



Estas horas extraordinarias tienen sus consecuencias — el **62 %** de los trabajadores afirma sentirse estresado al menos una vez a la semana.

### La gente desea disfrutar de formas de trabajo más flexibles

El trabajo flexible sigue sin ser una opción en la mayoría de las organizaciones: solo un **25 %** de los empleados afirma que su empresa tiene ahora una política oficial o escrita de trabajo flexible.

El **35 %** de los empleados preferiría trabajar más horas o días a la semana a cambio de un sueldo mayor.

Y solamente el **17 %** desea un modelo de semana de 4 días (una semana laboral reducida con el mismo salario).

Pero las expectativas cambian rápidamente... El **74 %** considera que tendrá más opciones a la hora de elegir cómo y dónde trabajar dentro de cinco años.

Para obtener más información, descarga el informe completo en [es-adp.com/wfv2020](https://es-adp.com/wfv2020)

\* El Workforce View 2020, un informe a escala mundial realizado por el ADP Research Institute, encuestó a 32.442 trabajadores de todo el mundo entre el 29 de octubre de 2019 y el 6 de enero de 2020. Europa: Alemania, España, Francia, Italia, Países Bajos, Reino Unido, Polonia y Suiza. Norteamérica: EE.UU. y Canadá. América Latina: Argentina, Brasil y Chile. Asia-Pacífico (APAC): Australia, China, India y Singapur.

ADP y el logotipo de ADP son marcas registradas de ADP, Inc. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos propietarios. Copyright © 2020 ADP, Inc.

WF579607 | OMG103963 | 07/2020



Always Designing  
for People™

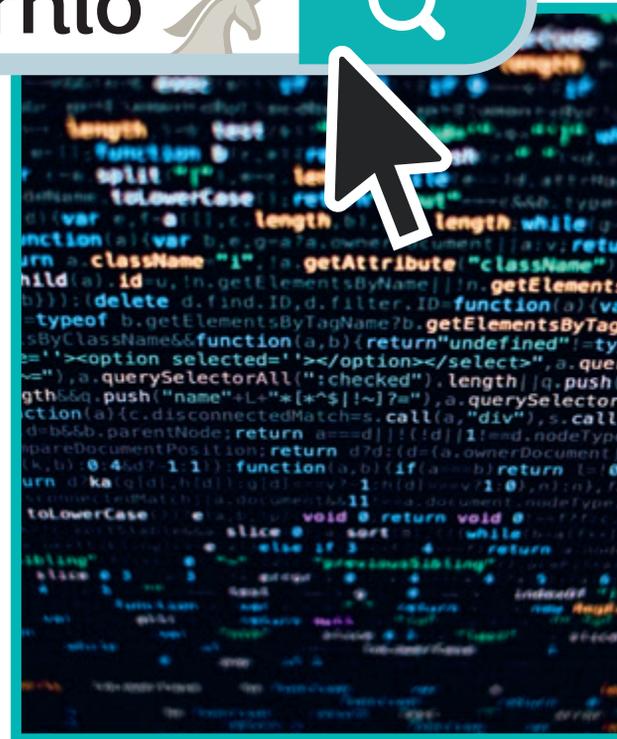
# PEOPLE ANALYTICS

## en busca del perfil “unicornio”



## y del dato de calidad

Mejorar la toma de decisiones, poder planificar a largo plazo y poner en valor el papel de RRHH son sólo algunas de las ventajas del uso de técnicas de HR Analytics o People Analytics. Pero para ello, es necesario contar con un equipo multidisciplinar -o, en su defecto, encontrar a los ansiados “unicornios” que reúnen todos los conocimientos y skills requeridos-, y trabajar en conseguir un dato de calidad.



**E**l término People Analytics o HR Analytics hace referencia a la aplicación de técnicas de análisis estadístico y modelos matemáticos a los datos relacionados con los empleados, con el fin de encontrar patrones y correlaciones. El objetivo es convertir los datos cuantitativos en información relevante para la toma de decisiones relativas a la organización o a las personas.

Pero, tal como apunta Jorge Herraiz, Director Reward & Performance de AON, las capacidades del Data Analytics han evolucionado mucho, “desde la descripción detallada de la situación actual de la empresa en el ámbito del capital humano hacia nuevas capacidades predictivas del comportamiento futuro de los empleados e incluso prescriptivas”, con el fin de intentar anticipar posibles situaciones y obstáculos.

**Mejorar la toma de decisiones, planificar, poner en valor la función de RRHH**  
Las ventajas de estas técnicas son diversas, aunque la principal es la de mejorar la toma de decisiones relativas tanto a las personas

como a la organización. Y es que el uso de HR Analytics permite “evitar determinados sesgos mentales y basar las decisiones en la lógica de lo que sabemos, y no de lo que creemos o de lo que queremos”, según afirma Mario Rodríguez Lancho, Socio de Auren. De esta forma, se puede planificar de manera estratégica la fuerza laboral a largo plazo, tal como señala Jorge Herraiz, de AON. Por ejemplo, prever los perfiles que se necesitarán en 2/3 años, la disponibilidad interna y externa de los mismos, las necesidades de formación, etc. Según explica María Manso, Global Head of People Analytics de BBVA, “tomar decisiones basadas en datos no es un “Nice to Have”, es un “Must Have”. HR Analytics proporciona herramientas para anticipar y mitigar posibles riesgos -a través de la creación de patrones-, y generar escenarios para workforce planning”.

Además, estas técnicas ponen en valor la función de RRHH, considerada tradicionalmente una función “soft”, según Daniel Díaz, Senior Analyst de Meliá Hotels, evidenciando su contribución al negocio gracias a los datos. Como apunta Gary Coward, Analytics Mana-

ger de Cabify, “en el momento que tuvimos capacidad de mostrar este tipo de análisis a la organización y sugerir soluciones clave para el negocio, queda más claro que somos partners estratégicos que aportan valor y ayudan a la consecución de los objetivos empresariales”.

Por otro lado, los proyectos de HR Analytics mejoran la experiencia y el compromiso de los empleados, al permitir la prestación de los servicios internos adecuados para satisfacer las expectativas de los trabajadores.

### ¿Cómo es el equipo de HR Analytics?

Como apunta Jorge Herraiz, de AON, “salvo en empresas de gran tamaño, todavía es difícil encontrar en los departamentos de RRHH a equipos e incluso a personas especializadas en HR Analytics”. En el caso de haberlos, se trata de equipos multidisciplinarios. Por un lado, perfiles STEM de carreras técnicas como matemáticas, ingenierías, informática, física, estadística, etc., con conocimientos para programar algoritmos en distintos lenguajes como Python o R, que dominan las técni-

cas de Machine Learning, y que conocen las herramientas de visualización para la exploración y presentación de los resultados. Dentro de este campo, en los últimos años hemos visto proliferar **figuras específicas** como el Chief Data Officer (CDO), el Data Protection Officer (DPO), y los científicos, arquitectos e ingenieros de datos, como explica Natalia Serrano, Responsable Funcional de SSII de RRHH de Prosegur.

Pero, por otro lado, también hacen falta **otro tipo de perfiles**, como psicólogos (que analizan la validez de las pruebas), lingüistas computacionales (que ayudan con el Procesamiento de Lenguaje Natural -NPL-), filósofos (que analizan las implicaciones éticas de, por ejemplo, el uso de la IA), o consultores. Sin dejar de lado a **los propios gestores de RRHH**, que son los que conocen la función y el negocio, como afirma Luis Fernando Aránguez, Global HR Analytics Manager de Banco Santander, ya que, para que un proyecto analítico funcione, es fundamental que esté **alineado con la estrategia de la empresa**.

Además, los equipos de People Analytics suelen **trabajar de manera permanente con otros departamentos**, según explica Gary Coward, de Cabify, por ejemplo, con las áreas de Ingeniería, Legal, etc. De esta forma, funcionan como **pequeños equipos transversales**, en la línea de los "Agile teams".

Por otro lado, procedan de la rama que procedan, los integrantes del equipo deben destacar también "por su **grado de empatía** hacia las personas y hacia el tipo de datos que manejan. Analizar perfiles profesionales o las necesidades de las personas y sus circunstancias requiere de una sensibilidad especial", tal como afirma Mar Garre, Directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa. En palabras de Daniel Díaz, de Meliá Hotels, "la mezcla perfecta reside en saber juntar ambas realidades: la sensibilidad por la gestión del talento y la información cualitativas, con altas capacidades de análisis financiero y no financiero y la gestión e interpretación de los datos". En cuanto a las softskills

necesarias, destacan la mentalidad estratégica, capacidades analíticas, visión estratégica, pero también habilidades de **comunicación efectiva**, para ser capaces de compartir los insights generados en el proyecto de forma clara y sencilla, como apunta Fernando López Gil, Global HR Planning & Analytics Manager de Mondelez.

De ahí, que, en palabras de Gema Díaz, Head of HR Systems de Ferrovial, sea prácticamente **imposible** que todos los skills y conocimientos requeridos para este tipo de proyectos se encuentren en **una única persona**. Por eso, a ese ansiado perfil se le ha denominado "**unicornio**", según explica Natalia Serrano, de Prosegur, ya que son perfiles muy complicados de encontrar y con una altísima demanda.

### Fases de un proyecto analítico

#### 1. Identificar los objetivos/necesidades a resolver

El primer paso en todo proyecto de HR Analytics es identificar una oportunidad de mejora relacionada con personas (nuevas necesidades, gestión del cambio, identificación del perfil óptimo, etc.) o una necesidad concreta (prever la fuga de talento, personalizar la compensación, determinar la brecha salarial, etc.). Como asegura Delia Majarín, People Analytics Community Lead de Telefónica, "muchos proyectos surgen directamente de las necesidades del negocio, de la información que proporcionan los HRBP, o porque corresponde a una prioridad de RRHH".



### Casos de éxito

**BBVA**

**MARÍA MANSO, Global Head of People Analytics**



*'Hemos puesto a disposición de los empleados de una unidad de negocio (aprox. 21.000 personas) la herramienta de desarrollo profesional Opportunity, que, a través de algoritmos matemáticos, ofrece recomendaciones personalizadas a cada empleado para que pueda, de forma autónoma, tomar las mejores decisiones acerca de su desarrollo profesional. 'Opportunity' contiene un algoritmo que tiene en cuenta diversas variables a la hora de crear las recomendaciones: la formación realizada, el interés mostrado por algunas funciones, la propia trayectoria del empleado. A día de hoy 'Opportunity' contiene más de 173.000 movimientos, más de 200.000 conocimientos informados por los empleados, más de 1.300.000 trayectorias entre funciones, y más de 83.000 recomendaciones directas. Desde que se lanzó se han realizado más de 107.000 consultas de funciones y los empleados han grabado más de 18.000 metas profesionales'.*





# Ponga al empleado en el centro de su organización

Ayudamos a las empresas a gestionar estratégicamente a sus empleados y a desarrollar continuamente sus talentos para que se conviertan en una verdadera ventaja competitiva.

Una plataforma unificada de gestión de talentos basada en la nube para la contratación, el desarrollo y la gestión de los empleados.

Más de 75 millones de usuarios en 180 países y 50 idiomas.



Cornerstone  
Recruiting



Cornerstone  
Learning



Cornerstone  
Development



Cornerstone  
Performance



Cornerstone  
Careers



Cornerstone  
HR



Cornerstone  
Content

**Casos de éxito**

**PROSEGUR**

*NATALIA SERRANO, Responsable Funcional de SSII de RRHH*



*'En el primer caso de uso, que realizamos en 2017, buscábamos una **disminución de la rotación y la mejora de la productividad** a través de la **identificación del perfil de éxito de un colectivo con alta rotación en un año**. Cogimos una muestra de 2.149 personas, analizamos sus datos históricos de cuatro años y definimos, junto con el negocio, qué era un perfil de éxito. De ahí, concluimos que, de dichas personas, 106 cumplían los criterios que habíamos marcado, y a partir de eso construimos un **modelo patrón**. Con estos resultados, realizamos una serie de mejoras: por ejemplo en los procesos de selección incrementamos el uso de los test en un 39%; en formación se revisó el plan de e-learning para incluir determinados cursos; y aumentamos los perfiles de éxito a través de nuestro programa de referidos. Al final, conseguimos **reducir la rotación un 14% en el primer trimestre**'.*



**3. Analítica Avanzada / ingeniería de Datos**

Tal como relata López Gil, de Mondelez, una vez cerrada la fase de diseño, “pasamos a extraer la información de todas las fuentes en la fase de obtención de los datos o Data Mining. Tras eso, entramos en la fase de limpieza, armonización y estandarización de esos datos (Data Cleaning), que es habitualmente la que más tiempo nos suele ocupar, porque hay que preparar los datos para que puedan ser adecuadamente tratados en la siguiente fase”. Antes de trabajar con los datos, es preciso **homogeneizar** la información, haciendo indicadores y variables comparables, para no llegar a relaciones erróneas como consecuencia de la multiplicidad de escalas, diferentes periodicidades, etc. Y, por último, la última fase es la de la **analítica pura**, en la que,

Jorge Herraiz, Director Reward & Performance de AON, en ocasiones “los resultados no se transmiten a interlocutores físicos. Con el avance de la inteligencia artificial, podrían desencadenarse procesos de manera automatizada. Incluso procesos de aprendizaje sin supervisión humana”.

**6. Seguimiento e iteración**

Gema Díaz, de Ferrovial, señala que todo este proceso es iterativo, porque “cuando se llega a la etapa de validación de las hipótesis iniciales, aparecen nuevos datos y nuevas variables que pueden influir en el modelo, y hay que volver a empezar con la captura de los datos”. Tal como apunta María Manso, de BBVA, “este proceso se va iterando hasta que se llega a una conclusión, que a veces no es la deseada, pero que aun así nos sirve para ampliar nuestro conocimiento”.

**Barreras: dispersión, falta de homogeneización, desactualización...**

Uno de los principales problemas en los proyectos de HR Analytics es que muchas veces los datos residen en **sistemas y bases distintas** ligadas a las diferentes áreas de RRHH (Selección, Compensación y Beneficios, Formación, etc.). Esto dificulta el análisis de los datos y el cruce de información de los diferentes procesos dentro del ciclo de RRHH, y por tanto las futuras predicciones que puedan hacerse sobre el desarrollo de los empleados y su plan de carrera. Consolidar todos esos datos en un **único repositorio** lleva mucho esfuerzo.

Pero, además de la dispersión, una vez que los datos están juntos puede suceder que falte información y que **no haya homogeneización** en la misma. Como afirma Natalia Serrano, de Prosegur, “el 80% del tiempo del proyecto lo pasamos buscando el dato,

cos que se van a usar para obtener esos datos, y hay que construir los **algoritmos**. Entre los lenguajes de programación más extendidos, se encuentran Python y R, que usan empresas como Ferrovial, Prosegur, BBVA, Banco Santander, Telefónica, Mondelez y Línea Directa. Para el análisis, visualización y presentación de los datos destacan **Microsoft Power BI**, usado por las compañías Meliá, Prosegur y Telefónica, entre otras; **Tableau**, utilizado por Mondelez y Telefónica; **Qlik View**, herramienta implantada en Línea Directa; y **Qlik Sense**, usada por Banco Santander.

usando determinadas técnicas estadísticas, se gestionan los datos ya limpios para obtener los insights.

**4. Visualización o presentación de los resultados en un dashboard**

Es una fase crítica porque hay que saber comunicar de forma clara y sencilla los resultados para transmitir qué implicaciones conllevan y qué hay que hacer para cambiar, es decir, pasar de los insights a las acciones.

**5. Automatización**

Los resultados pueden derivar en una automatización de algún proceso. Como afirma

## Casos de éxito

**BANCO SANTANDER**  
**LUIS FERNANDO ARÁNGUEZ,**  
*Global HR Analytics Manager*



*‘Como ejemplos del uso de HR Analytics puedo citar:*

*a) **Herramienta de Ranqueo curricular, que nos permite seleccionar qué cvs debemos revisar primero a la hora de cubrir posiciones masivas en el área de Retail. Esta herramienta ha permitido ser un 20% más eficiente en el proceso, reduciendo el tiempo empleado para localizar los cvs óptimos, liberando tiempo para otras tareas.***

*b) **Análisis de texto en preguntas de carácter abierto dentro de la encuesta global de compromiso, lo que nos ha permitido identificar más claramente los motivos por los cuales el empleado se sentía orgulloso de trabajar en Santander, al igual que los elementos a mejorar, permitiendo mejorar nuestro compromiso local en función de las necesidades específicas de cada geografía.***

*c) **Reducción del turnover en geografías con un índice muy alto, provocando ahorros desde un punto de vista de formación, atracción de talento, on-boarding, etc. Concretamente hemos hecho un trabajo de análisis para identificar características comunes en México, generando planes de acción específicos que han reducido el turnover de un 20% a un 16% en un año’.***

así como el propietario, y posteriormente limpiando esos datos”. Además, Luis Fernando Aránguez, del Banco Santander, asegura que otro problema es la calidad y la fiabilidad del dato. “Hay poca cultura de mantener los procesos actualizados tanto por las áreas de HR como por los empleados”. Según apunta Sonia Rodríguez, del IIC, “la validez de las conclusiones del proyecto dependerá en gran medida de la calidad de los datos utilizados. De lo contrario, podrán extraerse conclusiones erróneas”. “Con una mayor calidad de datos, más fiable será nuestra toma de decisiones y análisis posterior”, en palabras de Gary Coward, de Cabify. En resumen, “tener una única fuente de la verdad con datos validados y homogéneos es la base para poder crecer en People Analytics”, como afirma Gema Díaz, de Ferrovial.

Desde Aon, Jorge Herraiz afirma también que otra dificultad “puede estar en las personas y el propio departamento de RRHH. Si no están preparadas para afrontar un proceso de digitalización, difícilmente podrán emprender cualquier proyecto de People Analytics”. Macarena Estévez, Socia de Deloitte, apunta a “un posible escepticismo por parte de algunos miembros de la empresa, y miedo por parte de otros”.

**Protección de Datos: acuerdos de confidencialidad, códigos éticos, accesos restringidos, cifrado de los datos...**

Antes de empezar a gestionar cualquier

proyecto de HR Analytics, es preceptivo asegurarse de que cumple todo lo establecido en la LOPD y en la RGDP, y obtener la aprobación del Data Privacy Officer, en el caso de que exista esta figura, tal como indica Fernando López Gil, de Mondelez. Para Auren, la RGPD permite equilibrar derechos y obligaciones de las dos partes implicadas: los propietarios de los datos (las personas) y los responsables de su tratamiento (las empresas). Dicha firma apunta a moverse dentro del “entorno NEC”: la observancia y aplicación rigurosa de la Normativa; la Ética empresarial (regirse por qué o para qué se van a utilizar esos datos, y qué consecuencias puede tener); y la Confianza de las personas de la organización frente a los procesos de analítica de datos.

Entre las medidas relacionadas con la protección de la información, por ejemplo, Banco Santander está en proceso de definir un código ético para el uso de los datos. Además, ha optado por anonimizar la información sensible en su repositorio central y agregar los datos en los casos de grupos inferiores a cinco empleados. Por su parte, Cabify ha implantado la firma de acuerdos de confidencialidad para reforzar la protección de los datos, y ha definido distintos niveles de acceso a la información en función del rol del gestor de RRHH. “Tanto los datos personales como los de rendimiento se quedan dentro del control de determinados miembros del departamento de RRHH”, asegura Gary Coward. Según Mar Garre, en Línea Directa se apuesta por la comunicación y la transparencia con el empleado, “cuando ha sido necesario bajar al nivel de personas concretas por necesidades de análisis enfocados al desarrollo individual, se ha gestionado con transparencia, transmitiendo para qué se analizan los datos, y compartiendo con las personas los resultados obtenidos”. En el caso de Telefónica, la empresa consulta cualquier proyecto analítico con los Delegados de Protección de Datos, y cuando el caso de uso lo requiere, piden consentimiento directamente al empleado para hacer uso de sus datos. Y es que, tal como asegura Macarena Estévez, de Deloitte, “los empleados que confían en las empresas serían más receptivos a este tipo de iniciativas”. Las compañías que no se rijan por todos estos principios y no se ganen la confianza de sus empleados a la hora de gobernar y gestionar sus datos pueden llegar a ver afectada su reputación. ●



**PATRICIA ÁLVAREZ**  
RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN  
DEL TALENTO Y SELECCIÓN DE CORREOS

# Impulsamos el **EMPLOYER BRANDING** a través de nuestros propios empleados

Correos está trabajando en mejorar la experiencia del candidato (con procesos de reclutamiento dinámicos y comunicaciones más personales) y hacer Employer Branding a través de sus propios empleados. Su objetivo es mejorar el posicionamiento como empresa y como marca empleadora.

**Correos ha cambiado recientemente su imagen corporativa en el marco de su transformación digital. ¿Cómo han integrado este cambio en la captación de nuevos candidatos?**

Desde el departamento de Dirección de Personas intentamos hacernos eco de esa nueva imagen de marca y trabajamos con el departamento de Comunicación para ir todos a una. Impulsamos el Employer Branding a través de nuestros propios empleados. Por ejemplo, estamos usando la plataforma LinkedIn con el doble objetivo de mejorar el posicionamiento de Correos como empresa y como marca empleadora de calidad, pero también de dar a conocer a través de nuestros trabajadores todas las acciones que estamos haciendo en la compañía. Así, en 2019 pusimos en marcha un programa que se llama "Talentiza tu perfil" a través del cual estamos ayudando a los directivos y a los empleados a que tengan unos buenos perfiles profesionales, porque eso va a potenciar nuestra imagen de marca de cara al exterior. Ellos son los mejores prescriptores de la empresa. Además, en el perfil de LinkedIn de la propia organización, publicamos contenidos de empleados para atraer candidatos.





## Datos Clave

CORREOS

**53.041**

empleados fijos

**27.519 [52%]**

mujeres

**25.522 [48%]**

hombres

### ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan en los procesos de selección?

En 2019 hemos realizado más de 700 procesos de selección, para los que hemos recibido más de 25.000 candidaturas. Antes de hacer un proceso de selección externo, publicamos internamente las vacantes para dar a los empleados la oportunidad de promocionarse. Si no tenemos ningún candidato interno que se ajuste al perfil, acudimos a la búsqueda externa con múltiples fuentes de reclutamiento, como los portales de empleo, la búsqueda directa, y el boca a boca, que funciona muy bien. Pero como empresa pública también nos encargamos de fomentar el empleo haciendo convocatorias periódicas. Acabamos de incorporar a más de 4.000 personas en puestos operativos.

Dependiendo del perfil que buscamos, los procesos de selección son muy diferentes, pero en todos intentamos mejorar la experiencia del candidato porque al fin y al cabo es nuestra imagen de marca. Queremos que la persona que venga a un proceso tenga una experiencia distinta, un ambiente distendido en el que los candidatos se sientan cómodos para compartir con nosotros información sobre su perfil profesional, aptitudes, actitudes, y motivaciones para el puesto. Hacemos entrevistas por competencias y pruebas psicotécnicas; evaluaciones online y presenciales; dinámicas de grupo; 'escape rooms' físicos y virtuales; pruebas a través de móvil; y estamos intentando incluir ciertos aspectos de gamificación. Nuestro objetivo es conocer el ajuste al puesto y a la cultura de la empresa, que para nosotros es muy importante.

Como empresa pública, intentamos, además, dar muchísima objetividad y homogeneidad a nuestros procesos para que todos se realicen de una forma similar, aunque se hagan en distintas comunidades autónomas. Utilizamos los mismos criterios objetivos, para que los candidatos sean evaluados de la misma manera en cualquier sitio. Y esa objetividad además la tienen que percibir los propios candidatos.

Justo antes de empezar el confinamiento, lanzamos una encuesta entre cerca de 4.000 profesionales que participaron en procesos de selección en 2019, con el fin de medir su experiencia y su satisfacción en dichos procesos. Obtuvimos muchísima información, y hemos aprovechado el confinamiento para ir analizando los puntos más fuertes y los más débiles, los de dolor. A raíz de eso, aho-

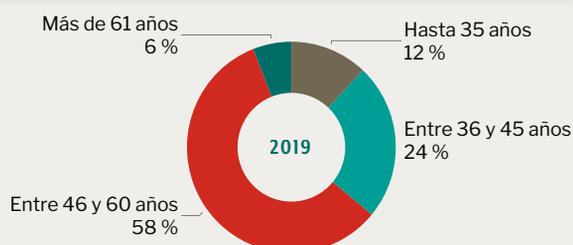
ra estamos trabajando en las comunicaciones personalizadas con los candidatos para ser aún más transparentes, para que cada candidato sepa cómo está su proceso en todo momento. La transparencia y cercanía hace que la selección hoy vaya mucho más allá de la elección de la persona idónea para un puesto. Pasa por aprovechar cada contacto para escuchar, preguntar, entender e incluso asesorar en materia de desarrollo profesional. Hemos tenido que adaptar la tecnología al proceso. Además, estamos trabajando para reducir los desplazamientos físicos, porque detectamos que a muchos candidatos les preocupaba tener que desplazarse a las cabeceras de zona donde centralizábamos los procesos de selección de cada área territorial. El mundo cambia y se digitaliza, y nosotros con él. Por eso, transformamos el proceso de selección hacia uno mucho más digital, logrando minimizar los desplazamientos.

### En cuanto al proceso de onboarding, ¿qué acciones están llevando a cabo?

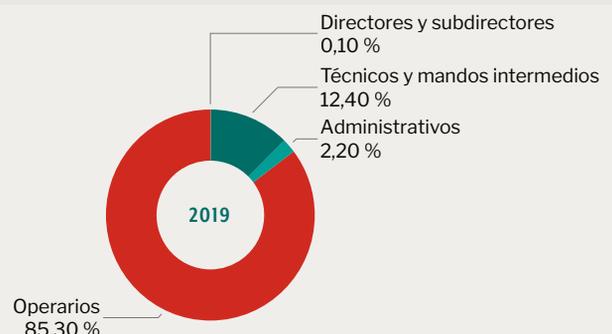
Contamos con un programa de acogida y seguimiento llamado "Ábaco". Nuestro proceso de selección no termina cuando se incorpora el empleado. Es muy importante que la persona se sienta acogida, y que veamos si se ajusta realmente al puesto. Y si no es así, que tengamos tiempo suficiente para reaccionar y no generar más expectativas en dicha persona.

Durante los primeros seis meses acompañamos a las nuevas incorporaciones y les hacemos encuestas para saber cómo han sido sus primeros momentos en Correos, con sus compañeros, si han tenido todo el material

### Reparto de la plantilla por edad



### Reparto de la plantilla por categoría profesional



**Corporate  
Learning**

**360° Talent  
Management**

**Culture &  
Engagement**

# TALENTS

by IThink <sup>UPC</sup>



**INNOVACIÓN Y  
EXPERIENCIA PARA  
DIGITALIZAR LOS  
PROCESOS DE HR**



HR  
Consulting



Plataforma  
eLearning



Plataforma  
HCM



Plataformas colaborativas  
e Intranets



Gamificación  
& HR Apps

[talents.ithinkupc.com](http://talents.ithinkupc.com)

Partners:

**cornerstone**  
realize your potential

**moodle** Partner  
CERTIFIED SERVICES PROVIDER

## PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS

**En 2013 pusimos en marcha nuestro programa de ‘Jóvenes Talentos’. Empezamos con 10 becarios en la sede central. Era un experimento que se contextualizaba en la grave crisis de empleo que había en nuestro país. Ahora mismo ha evolucionado muchísimo. En 2019 tuvimos 79 participantes, y, además, lo hemos ampliado a las diferentes zonas territoriales.**

Contamos con **30 convenios de colaboración** actualizados con instituciones académicas y universitarias para la formalización de prácticas formativas curriculares y extracurriculares. Acudimos a las universidades, a los foros de empleo, hackáthones, eventos universitarios, etc. Además, en nuestro equipo tenemos a una persona joven que usa su mismo lenguaje a la hora de establecer convocatorias.

Como empresa pública queremos darles una oportunidad a los jóvenes para que tengan su **primera experiencia profesional**. Es muy importante para nosotros ayudar en su adaptación al mundo laboral, asesorar, y favorecer la adquisición y/o desarrollo de softskills, prepararse para posteriores trabajos mediante la preparación de entrevistas, la puesta a punto de cv y perfil de LinkedIn, además, por supuesto, de aprender todos los contenidos del puesto mientras están con nosotros. Nos enorgullece ser su lanzadera para que ellos encuentren una oportunidad laboral después, aunque hay algunos que se quedan en la compañía, claro. Procuramos estar muy cerca de ellos y que se sientan como parte integrada en la empresa.

Además, este programa es importantísimo también para impulsar nuestra **imagen de marca**. Para nosotros el público joven es muy interesante. Nos interesa conocer cómo nos ven y la imagen que tienen de nosotros. Queremos que conozcan la empresa de una forma directa, para que vean todos los proyectos innovadores que tenemos y lo mucho que hemos cambiado en nuestros 300 años de historia.

Es un programa muy ad hoc de los jóvenes. Antes de que se incorporen con nosotros, definimos muy bien su programa de aprendizaje, qué es lo que van a hacer, durante cuánto tiempo lo van a hacer, hablamos mucho con los tutores que se van a encargar de ellos y los preparamos también a ellos.

Además, una vez que se incorporan, tenemos un **programa de acogida específico para ellos**. Queremos que nos conozcan como empresa y que conozcan el negocio, y por ello los llevamos a nuestros principales centros y unidades operativas, y a nuestro Museo Postal para que conozcan también de dónde venimos. Hemos empezado también unos desayunos con el nombre de “Empieza el día con...”, en los que se reúnen con personal de distintos departamentos, como Infraestructuras o Innovación, etc., para que les cuenten proyectos innovadores de la casa. El programa en general está funcionando muy bien. **La valoración** que tenemos tanto por parte de los becarios como de los tutores **es de 9,5 sobre 10**. ●



preparado cuando han llegado, acceso a todas las aplicaciones, etc. Queremos medirlo por si hay que ajustar o corregir algo. Pasados unos meses, acudimos también al responsable. Le preguntamos por el ajuste de la persona y las posibles áreas de desarrollo, etc., y le proporcionamos un plan de desarrollo personal. Si podemos hacer que un empleado crezca en un determinado puesto, vamos a apostar por ello. Si detectamos algo fuera de lo normal en este proceso, intervenimos de una forma individualizada.



*“En 2019 hemos realizado 700 procesos de selección, para los que hemos recibido más de 25.000 candidaturas”*

**Y de cara a los empleados ya incorporados, ¿cuáles son sus estrategias de desarrollo de carrera?**

Desde 2015 contamos con el programa “clic” de gestión del talento para los empleados que tienen potencial, que quieren apostar por su desarrollo y que quieren asumir más responsabilidades. En este programa, trabajamos mucho con el análisis de todos los datos que hemos ido recogiendo de los empleados desde su entrada a la compañía. Ahora está más focalizado en la parte de la estructura técnico-administrativa, pero lo estamos ampliando a parte de las tareas operativas.

Queremos ir más allá de la acción puramente formativa, centrada única-

mente en conocimientos. Por eso, contamos con tres rutas de desarrollo: “Crece”, “Impulsa” y “Transforma”, con acciones muy diferentes. La primera va destinada a los empleados que aún tienen un recorrido en su puesto. El objetivo es ayudarles a crecer y a desarrollarse en su propio puesto. Es el grupo más numeroso. Para ellos, diseñamos retos orientados, por ejemplo, al trabajo en equipo, les animamos a reunirse con otros empleados ajenos a su departamento para hablar de proyectos innovadores, les hacemos plantearse qué es lo que pueden hacer para mejorar su networking, etc.

Para los empleados que ya están casi preparados para asumir más responsabilidades, tenemos la ruta “Impulsa”, a través de la cual les ayudamos a elaborar sus planes de acción. Por ejemplo, el año pasado colaboramos con una ONG para generar empleo entre un colectivo de personas con capacidades diferentes, y lo convertimos en una experiencia de desarrollo. Pensamos qué competencias se podían mejorar trabajando en ese proyecto (innovación, comunicación, apertura al aprendizaje, etc.). Después, identificamos personas que tenían que desarrollar dichas competencias, y ligamos ambas necesidades. La experiencia fue muy positiva. También llevamos a cabo, por ejemplo, recogidas de alimentos, con las que se mejoran competencias como la organización, la creatividad o la orientación a las personas, que luego revierten en cómo es la persona como profesional.

La última ruta, la de “Transforma”, se dirige a los empleados que ya están ejerciendo un puesto de mando pero que tienen un techo que les impide crecer más. Les tenemos que ayudar a seguir aportando a la compañía, fomentando su motivación, satisfacción, etc.

**¿Tienen algún programa específico para el talento femenino?**

En el conjunto de la organización, hemos conseguido ya la paridad de géneros. De hecho, tenemos más mujeres (52% de la plantilla) que hombres (48%). Pero, analizando los datos, hemos visto que, conforme ascendemos por la pirámide organizativa, estamos muy lejos de conseguir esa paridad. Nos planteamos

qué podíamos hacer y en 2019 decidimos lanzar un programa en nuestra sede central que llamamos “Correos en femenino”. Así, hemos organizado tres jornadas de sensibilización para las mujeres de las rutas “Impulsa” y “Transforma” con ponentes femeninos muy importantes que han tratado temas como el liderazgo femenino o la marca personal. Además, incluye un programa de mentoring por el que empleados con una experiencia importante en la empresa colaboran en el desarrollo de estas



PROGRAMAS DE RRHH DE CORREOS		
PROGRAMA	LANZAMIENTO	CONCEPTO
Ábaco		Acogida y seguimiento de las nuevas incorporaciones
Clic	2015	Gestión del talento a través de tres rutas: "Crece", "Impulsa" y "Transforma"
Correos en femenino	2019	Promoción de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad
Ev. desempeño	2012	Medición del desempeño de los empleados
Jóvenes talento	2013	Facilitar una primera experiencia laboral a los universitarios
Talentiza tu perfil	2019	Ayuda a empleados y directivos a mejorar su perfil profesional



chicas para que alcancen un rol de mayor nivel. Ahora queremos extenderlo también a las zonas para aquellas mujeres que quieren optar a posiciones de mayor responsabilidad.

**¿Cómo llevan a cabo las evaluaciones de desempeño?**

Cuando la persona ya está integrada en la empresa y ha habido un buen ajuste al puesto, al equipo, a la compañía, etc. empezamos a medir el desempeño. Pusimos en marcha el programa de evaluación en 2012 y fue la primera vez que se hacía algo así en una empresa pública. Empezamos en 2012 con un piloto de 180 personas, y en 2019 este programa integraba a 1.645 profesionales, un 3,1% de la plantilla, incluyendo a la totalidad de los directivos, técnicos y mandos intermedios.

Al principio pusimos el foco en la parte más objetiva, cuantitativa, lo que aporta la persona a la compañía, y, además, había un pequeño cuestionario de 10 preguntas para medir el cómo, la parte cualitativa. Ahora esta última es la que más ha evolucionado y da consistencia a los programas de talento. Nosotros consideramos que, aparte de tener un ciclo de vida en la empresa (la firma del contrato, bajas por maternidad, etc.), el empleado también tiene un ciclo de vida más relacionado con la experiencia. Medimos comportamientos relacionados con los valores de la compañía, el potencial, las aportaciones, las actitudes, etc.

Además, existe la creencia de que las evaluaciones de desempeño no valen de nada. Por eso, en 2017 le preguntamos a todos los empleados que estaban dentro del programa si les servía este sistema y más del 91% nos dijo que sí. Por ejemplo, en 2019 una de las conclusiones fue que había que mejorar el tiempo que los responsables dedican a los empleados para hablar de su desarrollo. Y eso nos hizo poner en marcha ‘ad hoc’ un programa formativo para esos responsables orientado a trabajar las conversaciones motivadoras, las conversaciones difíciles, etc.

**¿Y cómo gestionan la salida de los empleados?**

Aunque nuestras cifras de salida no son muy altas, consideramos que también tenemos que acompañar al empleado en este momento, porque su opinión es muy valiosa. Nos permite saber qué ha fallado, en qué podemos mejorar, cuáles son los motivos de su marcha, cuál ha sido su experiencia, etc. Además, la forma en la que hable de nosotros cuando se vaya y la imagen que proyecte de la empresa pueden ser un referente para otros. Procuramos hacer una entrevista en remoto o presencial con todas las personas que han pasado por el viaje de experiencia del empleado. ●



# MOBILITY OPTIMIZED<sup>SM</sup>

## THIS IS TYLER.

Tyler is a new hire with loads of potential.

Over the next two years, Tyler will live in no less than four cities as he learns every facet of the business.

Houston, Indianapolis,  
San Diego and New York City?  
**Bring it on!**

## How did Tyler get so confident?

His company utilizes Sterling Lexicon's innovative lump sum relocation tool, putting step-by-step budgeting tools, resources and support precisely where every employee his age wants it... in the palm of his hands.

Sterling Lexicon's lump sum technology blends heightened visibility, increased engagement and the real-time reporting managers need, with an intuitive, customizable user interface for employees. So, no matter what city Tyler is in today, he has a mobility solution that is as flexible and intuitive as he is.

**That's Mobility Optimized.**



# En movilidad internacional, la agilidad y la flexibilidad son fundamentales



< **LUIS NAVARRETE**, Business Development Manager Spain de **STERLING LEXICON**

> **JORGE CAMACHO**, Head Of Global Mobility de **SENER**

Agilidad, flexibilidad, buen servicio y una oferta competitiva son los requisitos de Sener a la hora de elegir a sus proveedores en movilidad internacional. Un sector que, ante la más que probable racionalización de las expatriaciones, tendrá que pivotar hacia nuevas modalidades como las asignaciones virtuales o la búsqueda de recursos en destino, tal como apunta Sterling Lexicon.

**¿A qué fecha se remonta la colaboración con Sener y qué servicios les están proporcionando?**

**Luis Navarrete:** Empezamos a colaborar en 2016. Actualmente les ofrecemos servicios de **Inmigración** (visados, permisos de trabajo, etc.), de **Relocation** (búsqueda de vivienda y colegio, tours de orientación, inscripción en registros locales, servicios de salida como la rescisión de contratos de alquiler, etc.) y de **mudanzas internacionales**. Proveemos servicios a diferentes perfiles de expatriados a todos los niveles de la empresa, desde ejecutivos hasta altos cargos de Dirección en función de su política de movilidad.

**Cuando acuden a proveedores externos en movilidad, ¿qué requisitos les transmiten?**

**JC:** Lo que exigimos es un **buen servicio y una oferta competitiva**. Siempre prima mucho el aspecto económico, pero el servicio también es muy importante. Si es viable, me gusta **testar personalmente los servicios de los proveedores** para valorar el servicio de relocation en destino. Queremos ver lo que los proveedores dicen que nos ofrecen y lo que realmente ofrecen, queremos conocer a las personas para ver si funcionan bien, si están compro-

metidas, si tienen recursos para solucionar problemas... Si no lo vemos claro en las visitas, probablemente no sigamos adelante. Además, estas visitas también nos sirven para reevaluar las condiciones que hemos solicitado en la oferta para no exigir cosas que no son posibles. Por ejemplo, una vez estuvimos en Melbourne viendo casas durante tres días, y fue una locura. Nos cancelaron muchas visitas, las que tuvimos fueron en grupos de hasta 50 personas, y al final la casa se la queda el mejor postor. Si no has vivido eso en primera persona y luego un trabajador te lo cuenta, no te lo crees.

**LN:** Esto Sener lo hace muy bien porque trata de delimitar lo que nosotros llamamos “**la gestión de las expectativas**”. El traslado a un país puede generar un choque cultural y, en general, en las expectativas de una expatriación. El empleado puede esperar una cosa y encontrarse algo muy distinto. Esto se minimiza si la empresa le proporciona un viaje de prospección inicial, que ayuda a conocer la realidad del país de destino y a gestionar esas “falsas” expectativas. Además, nos ayuda a que esté más alineado con nosotros al conocer y entender las dificultades y diferencias que se pueden encontrar en dicho país.

**¿Cómo puede acompañar Sterling Lexicon a una empresa como Sener en su proceso de internacionalización?**

**¿Cómo gestiona Sener las asignaciones internacionales de los empleados?**

**Jorge Camacho:** Hace años eran los propios trabajadores los que se ocupaban de la búsqueda de vivienda sin ningún soporte de una empresa de relocation, pero surgían muchos problemas: tenían que permanecer un mes en un hotel porque no encontraban casa, tenían que firmar un contrato en un idioma que no era el suyo, con cláusulas que no entendían y con una inseguridad jurídica y personal muy grande, etc. Por eso, decidimos acudir a empresas especializadas, que nos dan un soporte y que aportan el valor añadido que nosotros no tenemos. Normalmente cuando tenemos que asignar a un empleado, llamamos a tres proveedores distintos para que nos envíen su propuesta económica y de servicios, y, en base a ello, nos decidimos por uno. Aunque, si el proveedor ya ha funcionado bien antes en una localización concreta, recurrimos a él directamente.



## Datos Clave



**1.700**

Empleados en España

**70-100**

Trabajadores asignados en el extranjero



**18-25**

Clientes corporativos en España:

BBVA, Sabadell, Grupo Ormazabal, Santander, Seat, Massimo Dutti, Suez, etc.

**LN:** Nosotros intentamos facilitar todo lo relacionado con la asignación internacional. Cuanto antes se instalen en destino los empleados, antes rendirán, y la empresa obtendrá un **retorno a la inversión en asignación más rápidamente**. No queremos que los trabajadores estén distraídos con la búsqueda de colegio, de vivienda o de coche. Nuestra propuesta de valor es **mucha agilidad y flexibilidad**. Intentamos adaptarnos a todo tipo de perfiles. No tenemos productos estancos -como sucedía antes en las expatriaciones clásicas-, vamos pivotando para adaptarnos a las expectativas y a las necesidades del cliente. Queremos ser socios preferentes y estratégicos de los departamentos de Global Mobility como **facilitadores**, no como acreedores que van contra la cuenta de resultados de la empresa.

### ¿Por qué eligieron a Sterling Lexicon como proveedor de servicios de movilidad?

**JC:** Es muy importante tener una relación de compañeros con tus proveedores y una comunicación fácil y rápida. Si el proveedor funciona, nosotros también funcionamos. Sterling Lexicon tiene consultores en destino muy buenos y se preocupa por nuestra cuenta. Nos da mucha tranquilidad respecto a nuestros empleados, que, en nuestro caso, son, además, muy exigentes. Por otro lado, en mo-

vilidad hay que entender los países y Sterling Lexicon lo hace. Funcionar en uno no quiere decir que vayas a hacerlo en todos.

### ¿La inversión que supone la contratación de un proveedor externo en movilidad tiene un fácil retorno?

**JC:** La inversión merece la pena al 100%. Un servicio de relocation evita que una persona tarde un mes en encontrar una casa y tenga que vivir en un hotel. Con ese ahorro, ya has compensado el servicio económicamente. Pero, además, ir de la mano de un consultor local te da **tranquilidad y seguridad**. Te permite hacer un **'softlanding'**, y **empezar bien una asignación no tiene precio**. Si la experiencia es buena, el empleado estará más abierto a prolongar su asignación actual, a que se le asigne otra, o a quedarse localizado en el país en el que esté.

### ¿Cree que una buena estrategia de movilidad puede ayudar a la atracción y retención del talento?



**LN:** La asignación internacional siempre ha actuado de palanca de cara a la obtención de talento. Ahora los procesos de digitalización están provocando que las nuevas generaciones no tengan una identificación con una marca. Ya no buscan jubilarse en la empresa en la que comienzan su carrera. Pero si las compañías no tienen dentro de sus planes proyectos internacionales en la forma que sea (teletrabajo, asignaciones, etc.) probablemente van a perder esa posibilidad de atracción y de retención del talento. Incluso ya existen organizaciones que valoran la posibilidad de integrar los departamentos de movilidad en uno más genérico llamado "Global Talent Management".

### ¿Por dónde cree que pasará el futuro en cuestión de movilidad de trabajadores?

**JC:** Nuestro concepto de teletrabajo y movilidad cambiarán totalmente. Ya no nos hará falta mover a un empleado de un lugar a otro para un trabajo. Tenderemos más hacia una localización de personal y a buscar recursos en destino. **El futuro es la racionalización de las asignaciones**. Cada vez será menor, más virtual y los equipos serán cada vez más "multipaís". Además, el Covid ha acelerado todo en este sentido. Todo lo que los directores no se atrevían a hacer en cuanto a trabajo, conciliación, flexibilidad, etc. ahora se ven obligados a hacerlo, y han visto que funciona.

*“El futuro es la racionalización de las asignaciones. Serán más virtuales”*

**LN:** Obviamente habrá una **reducción y una racionalización** de las asignaciones. Las organizaciones tendrán que orientar sus programas de movilidad hacia otras modalidades de asignación como las **virtuales**. Tanto los servicios de relocation como de mudanzas e inmigración seguirán existiendo, pero el foco se pondrá en todo lo relativo a **Compliance**, especialmente en Seguridad Social y Fiscalidad. Asimismo, los servicios tenderán a ser más globales y complejos, y será necesario crear nuevos modelos de negocio online, véase plataformas donde las empresas o los empleados puedan hacerse sus propios paquetes según sus necesidades, acompañados del asesoramiento de un consultor. ●



ANA GÓMEZ Y JORGE SARAZÁ,  
Socios del área laboral



# El teletrabajo ya no es una opción

Desde el pasado junio, ya disponemos del **anteproyecto de Ley del Trabajo a Distancia** en la que se contemplarán los descansos de los trabajadores y los derechos de conciliación, y se tomará especial atención a la prevención de riesgos laborales, principalmente.

El trabajo a distancia es una figura que apenas se encuentra regulada en nuestro ordenamiento jurídico, y, tras la experiencia de los últimos meses, se ha evidenciado la necesidad de que se aborde su regulación desde un marco jurídico de seguridad, certeza y transparencia.

La política de teletrabajo se desarrollará en función de las necesidades y de la casuística de cada empresa, atendiendo, además, a los mínimos que establecerá la futura regulación. Hay empresas que ya parten de un proyecto o programa de teletrabajo, políticas internas, anexos a contratos, etc., y otras que no tienen ninguno... Cada compañía adoptará una medida u otra según el alcance de sus necesidades.

Además de lo señalado anteriormente, una adecuada política de teletrabajo debe contener los siguientes puntos:

- › **Flexibilidad** horaria del trabajador
- › **Obligaciones** generales del trabajador
- › **Derechos** del trabajador
- › **Descansos** en la prestación de servicios y referencia a la conciliación personal y familiar
- › **Tiempo** de trabajo y carga de trabajo
- › **Posible compensación de los gastos** incurridos al prestar servicios mediante esta modalidad
- › Sistema de **formación**
- › **Privacidad** y protección de datos

## Temas clave de la regulación

<b>El carácter temporal del teletrabajo</b>	El teletrabajo es voluntario para el trabajador y el empresario de que se trate, y podrá acordarse bien al inicio de la relación laboral o en un momento posterior.
<b>Las condiciones de empleo</b>	Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que los trabajadores similares que realizan su tarea en los locales de la empresa.
<b>La protección de los datos y el ámbito de la vida privada</b>	Se deberán adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales.
<b>Los equipos para la actividad</b>	Por lo general, el empresario deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo regular.
<b>La salud y la seguridad</b>	El empresario es responsable de la salud y la seguridad profesional del teletrabajador con arreglo a la Directiva 89/391/CEE y a las directivas específicas, las legislaciones nacionales y los Convenios Colectivos pertinentes.
<b>La organización del trabajo</b>	En el marco de la legislación, de los Convenios Colectivos y de las normas laborales aplicables, corresponde al teletrabajador gestionar la organización de su tiempo de trabajo.
<b>La formación de los teletrabajadores</b>	Tienen el mismo acceso a la formación y a las posibilidades de carrera profesional que trabajadores similares que realizan su tarea en los locales del empresario, y están sujetos a las mismas políticas de evaluación que los demás trabajadores.
<b>Los derechos colectivos de los teletrabajadores</b>	Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que los que realizan su tarea en los locales de la empresa. No deberá obstaculizarse la comunicación con los representantes de los trabajadores.
<b>Contenido del acuerdo de teletrabajo (deberá formalizarse por escrito)</b>	El inventario de los medios, equipos y herramientas necesarias, el mecanismo de compensación de los gastos directos e indirectos-el último borrador elimina que deban abonarse por el empresario "en su totalidad"-, el horario de trabajo y, en su caso, reglas de disponibilidad, la distribución entre trabajo presencial y trabajo a distancia, el centro de trabajo adscrito y lugar de trabajo habitual, los medios de control empresarial de la actividad o el plazo o duración del acuerdo.

# Preguntas & Respuestas

## › ¿"Trabajo a distancia" o "teletrabajo"?

El "trabajo a distancia" es aquel que se presta en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este durante toda su jornada o parte de ella de modo no ocasional. El "teletrabajo", en cambio, es aquel que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación. En ambos casos tiene que alcanzar al menos el 30% de la jornada laboral.

## › ¿Pueden existir diferencias en cuanto al trato entre los trabajadores presenciales y los trabajadores a distancia?

No, deben tener los mismos derechos que si prestaran sus servicios en el centro de trabajo, salvo que estos sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial.

## › ¿A qué aspectos se refiere esta igualdad de trato?

Al derecho a no sufrir perjuicio en las condiciones laborales, incluyendo retribución, estabilidad en el empleo y promoción profesional. También al derecho a no sufrir perjuicio alguno en relación a las condiciones pactadas por dificultades que eventualmente pudieran producirse por la naturaleza del trabajo a distancia, y, sobre todo, en caso de teletrabajo.

## › ¿Puede la empresa obligar a la realización del trabajo a distancia?

No, el trabajo a distancia deberá ser voluntario para el trabajador y requiere que ello se formalice en un "acuerdo de trabajo a distancia" por escrito y reversible.

## › ¿Existe algún tipo de derecho de acceso prioritario al trabajo a distancia?

Sí, según el borrador en aquellos casos en que concurren circunstancias especiales para la conciliación de la vida familiar y laboral (como la lactancia o el cuidado de hijos menores de 12 años); y las víctimas de violencia de género o terrorismo, para

## Sobre el teletrabajo y el anteproyecto de Ley



hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral.

## › ¿Qué ocurre con la Prevención de Riesgos Laborales?

Las personas que trabajan a distancia tienen el mismo derecho que los trabajadores presenciales. El anteproyecto de Ley considera el trabajo a distancia como un trabajo de "especial peligrosidad", y, por ello, queda prohibido para los menores de edad. Así, la empresa deberá obtener toda la información acerca de los riesgos a los que el trabajador/a está expuesto con especial atención a los riesgos psicosociales, ergonómicos y organizativos.

## › ¿Y con el derecho a la intimidad y a la protección de datos?

La utilización de medios telemáticos y el control de la prestación laboral deberán

garantizar adecuadamente estos derechos. El empresario podrá adoptar medidas de vigilancia, respetando el derecho a la dignidad.

## › ¿Cómo se regula el derecho a la desconexión digital?

El trabajador tendrá derecho a la desconexión absoluta del uso de los medios tecnológicos de comunicación empresarial y de trabajo durante los periodos de descanso, incluyendo el correo electrónico y el teléfono móvil. El

empresario deberá respetar la duración máxima de la jornada.

## › ¿Cómo se regulan los derechos colectivos en el trabajo a distancia?

El trabajador tendrá derecho a ejercitar sus derechos colectivos con el mismo contenido y alcance que el resto de trabajadores del centro al que esté adscrito, debiendo garantizarse que pueda participar de manera efectiva en las actividades organizadas o

convocadas por la representación legal de los trabajadores o, en general, en actividades para la defensa de sus intereses laborales.

## › ¿Existe alguna especialidad para el trabajo a distancia ocasional?

El anteproyecto reconoce el derecho al trabajo a distancia ocasional de hasta un 60% de la jornada ordinaria por fuerza mayor familiar, y en concreto para el caso de enfermedad o accidente de un familiar, siempre que ello fuera técnica y razonablemente posible, y mientras persista tal situación. También por causa de fuerza mayor empresarial que interrumpa o impida temporalmente la actividad, siempre que resulte técnica y razonablemente posible, con carácter preferente a las medidas de suspensión y reducción. ●



## Vacaciones

**¿Puede un trabajador que causa baja médica durante las vacaciones y pasa a estar en situación de Incapacidad Temporal disfrutarlas posteriormente?**

La Incapacidad Temporal suspende el contrato de trabajo, tanto si el trabajador se encuentra trabajando o disfrutando del periodo vacacional. El trabajador tendrá derecho a disfrutar de los días restantes una vez se reincorpore y siempre que no hayan transcurrido más de dieciocho meses a partir del final del año en que se hayan originado. Hay especificidades si la baja médica es motivada por embarazo, lactancia o nacimiento de hijo.

**¿Cómo se generan las vacaciones en los contratos a tiempo parcial?**

En virtud del artículo 12.4.d) del ET, los trabajadores con contrato a tiempo parcial tendrán los mismos derechos que los trabajadores a tiempo completo. Si, por ejemplo, el convenio colectivo de aplicación reconoce 25 días laborales de vacaciones al año, tanto los trabajadores a tiempo completo como los trabajadores a tiempo parcial tendrán el derecho a disfrutar de 25 días de vacaciones.

## Riders

**¿Qué ocurre con los riders y la economía de plataforma?**

Estamos en una fase incipiente en la que los Tribunales deben dictar sentencias relevantes para ordenar la actual casuística. Y, desde luego, llegará al Tribunal Supremo. De momento, es necesario analizar cada situación concreta para saber si estamos o no ante un “falso autónomo”. Se deberán analizar aspectos como la autonomía e independencia del colaborador, la asunción de riesgo por su parte en las operaciones desarrolladas, la titularidad de ciertas herramientas de trabajo, o la independencia organizativa y la capacidad para rechazar trabajo.



## Despido

**El 16 de julio se publicó la Ley por la que se deroga el despido por enfermedad. ¿Qué implicaciones tiene esta derogación que ya estaba en vigor desde que se aprobó por Decreto-Ley el pasado febrero?**

Implica la imposibilidad de proceder al despido objetivo de un trabajador por la acumulación de bajas médicas justificadas. Esta modalidad de despido permitía la extinción del contrato laboral por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas pero intermitentes, que alcanzaran el 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcanzara el 5% de las jornadas hábiles o el 25% en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de 12 meses. Seguirá siendo causa legítima del despido disciplinario la inasistencia al trabajo cuando ello se deba únicamente a la voluntad del trabajador, sin ningún condicionante adicional.

## Reforma Laboral

**¿Se va a producir una derogación de la reforma laboral?**

Está en el programa del Gobierno, por lo que sería lógico pensar que, al menos en parte, sí se abordará una “contrarreforma” o retoques de algunos aspectos. Cabe señalar que hay cuestiones que no se pueden cambiar con facilidad y otras que requerirán consenso entre los actores sociales. Se tienen que respetar las situaciones preexistentes y evitar la retroactividad de la norma.

## Accidente laboral

**¿Cuando un infarto se produce en el parking de la empresa, tenemos que hablar siempre de un accidente laboral?**

No. Siempre que no exista ni se acredite nexo alguno con la relación laboral. Hay que entender, a falta de otra prueba, que el trabajo no es el desencadenante del proceso o, cuando menos, no es un factor coadyuvante, y, por ende, suficiente para la producción de la dolencia.

## ACTUALIDAD

# Ingreso Mínimo Vital

**¿Puede solicitar el Ingreso Mínimo Vital como prestación dirigida a prevenir el riesgo de pobreza y exclusión social una persona que se encuentre trabajando?**

Sí, es compatible con las rentas del trabajo. Conviene recordar que, mientras un trabajador se encuentra afectado por un ERTE, la relación laboral se mantiene



en vigor. Debe valorarse que el RD-Ley 20/2020, de 29 de mayo por el que se aprobó esta renta mínima todavía no ha sido objeto de desarrollo reglamentario para poder examinar en qué casos y de qué modo es compatible con las rentas del trabajo.

**¿Podría rechazar una persona un trabajo cuando se encuentra percibiendo el Ingreso Mínimo Vital?**

En relación al rechazo del empleo, uno de los requisitos de acceso para el Ingreso Mínimo Vital consiste en figurar inscrito como demandante de empleo. Si bien la normativa no establece expresamente que el rechazo de empleo conlleve el decaimiento de la prestación, el Gobierno ha mostrado su voluntad de que se habilite un margen para que este Ingreso no incentive a los trabajadores a rechazar ofertas de trabajo. Todo parece indicar que será objeto de regulación en el posterior desarrollo reglamentario.

Te estamos esperando #Ready. **Safe** . Go.



# PDD. Programa de Desarrollo Directivo

Lidera tu carrera profesional y  
alcanza las posiciones top.

Consulta Becas Covid.

ISABEL IGLESIAS,  
Experta en Dirección  
y Gestión de RRHH



## Cómo construir una Propuesta de Valor al Empleado poderosa: pautas para enamorar al talento

**¿Qué vas a hacer para que el talento se quede en tu organización algo más que unos pocos años?**

EN NOVIEMBRE DE 1997, la consultora McKinsey puso nombre a un fenómeno que llevaba ya un tiempo produciéndose en las empresas: “La guerra por el talento”. En esa primera aproximación a este recién descubierto fenómeno, no solo trataron de explicar una realidad evidente en aquellos momentos, sino que, además, intentaban dar respuesta a dos preguntas clave: ¿Por qué alguien realmente bueno querría trabajar en tu empresa? Y ¿qué vas a hacer para que se queden en tu organización algo más que unos pocos años?

Y la respuesta no podría ser más sencilla y a la vez complicada, porque es la piedra angular sobre la que deberían apoyarse las estrategias que las organizaciones desarrollan y llevan a cabo para atraer y fidelizar talento: la **Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**.

Durante años, las empresas han mirado de reojo al talento. Muchas hablaban de lo importante que era para las organizaciones, pero pocas hacían algo pensando precisamente en aquellas personas a las que supuestamente querían atraer y fidelizar. Así, las estrategias para conseguir este objetivo han sido casi inexistentes durante mucho tiempo, o, en el mejor de los casos, se basaban simplemente en elementos económicos que un buen día dejaron de funcionar y de cumplir con esa misión de atracción y fidelización de talento, sin que la empresa supiese muy bien por qué. Y es ahí precisa-

mente donde encontramos una de las primeras cuestiones más relevantes relacionadas con el talento: **El talento elige dónde, cómo y con quién quiere trabajar.**

Si las empresas quieren que las elijan necesitarán esforzarse algo más de lo que lo han hecho hasta ahora y empezar a ofrecer de verdad una Propuesta de Valor al Empleado que ponga en el centro a la persona.

**La PVE: la piedra angular de las estrategias de las empresas para atraer y fidelizar talento**

Aunque el concepto de Propuesta de Valor al Empleado apareció hace algo más de dos décadas, resulta llamativo encontrarlos con una gran confusión en torno a esta idea en una gran parte de las organizaciones. Solo tenemos que dar un pequeño repaso por las diferentes ofertas de empleo publicadas para ver cómo el apartado relativo a lo que las empresas ofrecen es prácticamente inexistente, o sin ningún tipo de atractivo para el potencial candidato/a en el mejor de los casos. En el peor, termina siendo una colección de ofrecimientos básicos y con escaso valor, entre los que no es infrecuente encontrarlos a día de hoy aspectos como “contrato de trabajo y alta en Seguridad Social”.

Entonces, ¿qué es en realidad una Propuesta de Valor al Empleado? ¿Un compromiso de buenas intenciones de las empresas? ¿Una relación de ideas atractivas para conseguir que se fijen en nosotros?

Básicamente podríamos resumirlo como “todo aquello que una organización ofrece a una persona a cambio de su talento, entendido como las habilidades, conocimientos y/o experiencia que esta aporta a la empresa”.

En realidad, la Propuesta de Valor al Empleado es el pilar, los cimientos en los que se asientan una parte importante de las estrategias de atracción y fidelización de talento y que necesitan cumplir con una serie de elementos para que funcione:

♦ **Deber ser única y diferenciadora:** la Propuesta de Valor al Empleado debe permitir a la empresa diferenciarse y no ser una mera copia de su competencia.

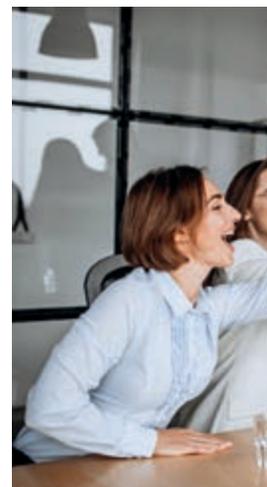
♦ **Auténtica:** debe ser un reflejo de la cultura de la empresa y sus valores, y no ser producto de una mera estrategia de marketing.

♦ **Coherente,** entre lo que la empresa muestra de cara al exterior y lo que en realidad ofrece a sus colaboradores, dado que en estos momentos mostrar algo que no es real no va a hacer sino generar más dificultades para atraer y fidelizar talento.

**La doble función de tu Propuesta de Valor al Empleado**

No es infrecuente encontrarnos con empresas que realizan enormes esfuerzos para atraer talento y/o potenciarles candidatos/as pero que descuidan por completo las estrategias para fidelizarlos, una vez que se han incorporado a las organizaciones.

Si pensamos el momento actual de incertidumbre en el que nos encontramos es muy probable que el talento o las personas con talento de-



## CATEGORÍAS QUE DEBERÍA COMPRENDER UNA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO



### COMPENSACIÓN TOTAL

Salario  
Beneficios  
Marca/reputación  
Reconocimiento



### CULTURA EMPRESARIAL

Comunicación  
Diversidad e inclusión  
Desempeño  
Innovación



### OPORTUNIDADES

Carrera profesional  
Desarrollo  
Formación



### TRABAJO

Contenido del puesto  
Autonomía  
Empoderamiento  
Sentimiento de logro



### CALIDAD DE VIDA

Seguridad y salud  
Prevención de riesgos laborales  
Conciliación



### PERSONAS

Estilos de liderazgo  
Equipo directivo  
Supervisión  
Colaboración

Fuente: AON

cidan que no es el mejor momento para hacer cambios profesionales o embarcarse en nuevas aventuras. Ahora bien, que no quieran marcharse ahora no quiere decir que no lo hagan pasado un tiempo, cuando la situación sea algo más estable. Solo es cuestión de tiempo.

De ahí que el reto en estos momentos sea doble:

♦ **Conseguir que el talento nos elija** para, de esa manera, incrementar las posibilidades de que la empresa pueda competir en un entorno especialmente incierto generado como consecuencia de la pandemia.

♦ **Y evitar que este se vaya** cuando los niveles de incertidumbre en las empresas y el mercado de trabajo remitan.

## ¿Por qué alguien realmente bueno querría trabajar en tu empresa?



### Qué elementos debe reunir tu Propuesta de Valor al Empleado

Durante mucho tiempo, el salario ha formado parte de las principales estrategias de atracción de talento y también ha funcionado como un elemento de “retención” pero no de fidelización, en el sentido de que no era extraño encontrarnos con profesionales que tenían auténticas jaulas de oro.

La llegada de generaciones como los Millennials cambiaron por completo la forma en la que muchos profesionales entendían el trabajo, dando entrada a elementos más intangibles y mucho más vinculados con aspectos no salariales o emocionales. De ahí que una Propuesta de Valor al Empleado debería comprender varias categorías: Compensación, Cultura Empresarial, Oportunidades, Trabajo, Calidad de Vida y Personas.

El objetivo es identificar qué está ofreciendo la empresa en cada uno de los bloques y alinear las expectativas de las personas y de los potenciales candidatos/as con lo que la compañía puede ofrecer. No se trata de incluir aspectos sin más porque están de moda o porque el resto de empresas los ofrecen, si detrás no hay unos valores o una cultura que los sostengan, ya que el riesgo de crear una Propuesta de Valor al Empleado con escasa credibilidad para el talento es elevado.

### Cómo crear una Propuesta de Valor al empleado poderosa

El proceso de creación de una Propuesta de Valor al Empleado debe partir de la idea de que lo importante es lo que tus

colaboradores actuales y futuros valorarán, y no tanto lo que la empresa piensa que les gustará. De ahí que la participación de las personas a las que nuestra propuesta va dirigida es fundamental si queremos que esta sea creíble, auténtica y atractiva.

Podemos seguir estos seis pasos para crear nuestra Propuesta de Valor al Empleado:

♦ Identifica **qué ofreces en estos momentos en cada uno de los bloques** que componen la PVE: qué estás ofreciendo y cómo lo perciben las personas de tu organización.

♦ **Qué atributos o aspectos te hacen diferente** como organización: qué aspectos de tu cultura, de tus valores o de tu forma de entender la gestión del talento te caracterizan como empresa.

♦ **Qué aspectos son los que más valoran tus colaboradores** actuales y futuros: pregunta a las personas de tu empresa para conocer qué es lo que más valoran y qué echan en falta.

♦ **Qué está ofreciendo tu competencia y cómo lo está comunicando:** es fundamental conocer qué están ofreciendo empresas similares a la tuya para ver en qué aspectos puedes diferenciarte y cómo comunicarlo.

♦ Establece **qué cambios o novedades deberías introducir** en tu Propuesta de Valor al Empleado: esos cambios deberán ser coherentes y alineados con la cultura y los valores para que sean creíbles.

♦ Mide y evalúa **qué impacto tiene la Propuesta de Valor al Empleado y ayuda a cumplir con los objetivos de atraer y fidelizar talento.** ●



TALENTO



< JOSÉ MANUEL VILLASEÑOR, PARTNER DIRECTOR DE CEZANNE HR  
> MARCELINO VICENTE, DIRECTOR DE RRHH DE SYMBORG

## Symborg, en plena fase de crecimiento, apuesta por la centralización y sencillez para la gestión de su talento

Como expertos en investigación y desarrollo de biotecnología e innovación agrícola, Symborg ayuda a los agricultores a maximizar su rendimiento, superando el reto de la sostenibilidad. Esta visión de eficiencia, optimización de recursos y minimización de los riesgos es una filosofía de negocio que se refleja también en su entorno de gestión de las personas, donde apuesta por la confianza, la autonomía y el compromiso.

**L**a empresa buscaba implantar una solución tecnológica que permitiera la gestión del capital humano facilitando la centralización y que pivotara sobre tres elementos: personas, tecnología y procesos. Para ello buscó una tecnología con amplia cobertura funcional pero que, al mismo tiempo, fuera fácil de implementar, de utilizar y de rentabilizar: Cezanne HR.

*¿Por qué decidieron implantar una herra-*

*menta de gestión de RRHH?*

**Marcelino Vicente:** Las necesidades de una empresa como Symborg en relación a la gestión del talento han ido evolucionando a medida que ha ido creciendo. El incremento gradual de la plantilla -solo en el último año hemos duplicado el número de empleados- hizo que buscásemos el respaldo de una solución tecnológica que nos permitiera simplificar, pero, sobre todo, centralizar la gestión

de nuestros RRHH. No solo en lo que a la administración de las tareas diarias se refiere, sino también en cuanto a los procesos estratégicos propios del área de la gestión de personas.

*¿Qué perseguían con esta digitalización de los procesos de RRHH?*

**MV:** Nuestra idea era evolucionar de la utilización de los registros convencionales a la digitalización de los procesos. Es decir, que,

en lugar de tener una carpeta por cada persona en la que se incluyera, en formato Excel, toda la información y documentación asociada a su vida laboral -contratos, documentación, retribución, formación, etc.-, pudiéramos disponer de un repositorio centralizado que fuera accesible, sencillo y transparente.

Además, con Cezanne HR, no solo tenemos centralizada la información sino que nos permite disponer de todos los **registros necesarios sobre los procesos clave**, ya sea incorporación, desempeño, retribución, etc. Estos registros son estratégicos porque nos posibilitan, además de disponer de la información, evaluar los progresos que se realizan, impulsar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y, en términos generales, dejar constancia de los acuerdos alcanzados y las metas propuestas. Evita malas interpretaciones y que los procesos y muchas de sus tareas se queden anclados por falta de tiempo, por falta de recursos o, simplemente, por falta de previsión.

### ¿Cómo se traduce esta digitalización en el día a día de la compañía?

**José Manuel Villaseñor:** Ahora todos los procesos relacionados con la gestión de las personas en Symborg se realizan a través de una **única plataforma**, con registros fácilmente accesibles y manejables. Desde Cezanne HR todos los empleados de la plantilla, en función de los permisos de los que dispongan, pueden acceder, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, a su vida laboral. A través de los portales del empleado, pueden modificar y/o actualizar sus datos personales y profesionales. Por ejemplo, si han adquirido nuevas habilidades o si han participado en iniciativas de formación. Pero también pueden hacer cambios más livianos como los relativos a sus cuentas bancarias o su domicilio.

### Y en cuanto a los responsables de equipo o el departamento de RRHH, ¿cuáles son las ventajas de dicha solución?

**JMV:** Los managers y los responsables de RRHH también tienen un uso más funcional de la aplicación. Con un solo click pueden acceder a toda la información relacionada con los contratos, con las evaluaciones, con la consecución de objetivos, con el cambio de salario, con los planes de desarrollo, con las ausencias por bajas por enfermedad o cualquier otro motivo habidas en periodos concretos, etc. Y con

ello, tomar decisiones más inteligentes.

### ¿La optimización del tiempo estaba entre las prioridades de Symborg cuando se planteó el uso de esta tecnología?

**JMV:** La centralización de los datos, los registros accesibles, la posibilidad de agilizar las evaluaciones del desempeño o, simplemente, facilitar la firma de documentos online sin tener que imprimirlos o intercambiar varios emails han permitido a la organización **ahorrar mucho tiempo** en tareas, muchas veces, repetitivas.



**Datos Clave**  
SYMBORG

**SECTOR**  
Tecnología e innovación agrícola

**PRESENCIA INTERNACIONAL**  
Cuenta con filiales en nueve países: Brasil, Chile, China, España, EE.UU., Francia, México, Perú y Turquía  
Sus productos se comercializan en más de 45 países

**MV:** Ahora tenemos flujos de trabajo, recordatorios y notificaciones con las que conseguimos completar los procesos mucho antes, lo que permite centrarnos en los aspectos de mejora más estratégicos. Cezanne HR nos proporciona, además, cuadros de mando e informes con los que podemos obtener respuestas precisas a cuestiones concretas. Es decir, estamos más preparados para identificar áreas de mejora y anticiparnos a posibles incidencias. Pero también nos proporciona un margen de respuesta más amplio para aprovechar oportunidades respecto a la formación y la fidelización del talento.

### Al contar con filiales en nueve países distintos, Symborg es una organización descentralizada. ¿Cómo se han podido aunar los procesos de todas estas compañías?

**MV:** Nosotros operamos en distintos husos horarios, con calendarios laborales diferentes,

distintas normativas legales, y en las que, incluso, la mentalidad y la filosofía de los empleados son dispares. Por eso era estratégico para nosotros contar con una tecnología que permitiera dar coherencia a nuestros procesos. Hemos encontrado el soporte que necesitábamos para **operar de forma conjunta**, respetando la identidad de cada filial y dando soporte a las particularidades propias de cada entidad, utilizando las métricas adecuadas.

**JMV:** Además, la deslocalización de los equipos de Symborg hace que la compañía pusiera un interés especial en utilizar soluciones que faciliten la globalidad, la comunicación y el intercambio fluido de información, más allá de la ubicación de sus equipos. Por eso, uno de sus principales requerimientos a la hora de implementar una solución tecnológica sobre la que apoyar la gestión de su capital humano era que facilitara la **centralización** y permitiera focalizar en un único punto la gestión de las personas.

### ¿Qué otras ventajas tiene la herramienta?

**MV:** La herramienta, además de funcionalidad, proporciona **confiabilidad**. No solo en que las tareas se llevarán a cabo conforme las hemos diseñado, sino confiabilidad en los datos que utilizamos -sabiendo que se actualizan continuamente-; confiabilidad en que no se nos pasará una fecha clave, y en que las evaluaciones del desempeño, por ejemplo, son ahora más justas y objetivas; confiabilidad en que los procesos de incorporación serán también más ágiles y que los nuevos empleados podrán estar operativos más pronto, que tendrán todo lo que necesitan y que la imagen que percibirán de nuestra organización será positiva desde el primer día. Confiabilidad para saber que, si la empresa crece, la solución crecerá con nosotros. Pero también confiabilidad en el soporte, en el equipo de consultores que hay detrás, un servicio de atención al cliente que es clave para optimizar el uso de cualquier tecnología y siempre busca ofrecer un poco más de lo que se le pide.

**JMV:** Además, esta tecnología permite alinear las necesidades corporativas con las necesidades individuales. Por eso, se apostó por la **nube** y por un **aplicativo** que también pudiera utilizarse a través de cualquier dispositivo móvil. Las fortalezas de la herramienta en un entorno de trabajo en remoto ha resultado ser clave durante la crisis del Covid-19. ●

JESÚS GARZÁS,  
*Learning and  
Development Manager  
y Agile Coach*



## ¿Se puede utilizar Scrum para el desarrollo de personas?

La primera vez que me pregunté si podríamos desarrollar a una persona igual que se desarrolla un producto no me sentí muy cómodo. ¿Qué clase de analogía era esa? ¿Qué tiene que ver un ser humano con un bien de consumo? No obstante, no borré la idea de la cabeza. Aunque no acababa de convencerme la comparación, había algo en ella que tenía sentido. Finalmente, la luz se hizo, y fue entonces cuando puse el foco en el sitio correcto. La clave no era el entregable, sino el proceso.

VIVIMOS EN TIEMPOS de cambios constantes, y no se trata de un ciclo o una etapa. Se trata de un nuevo modelo social con un futuro donde la velocidad de transformación tenderá a incrementarse. Ni va a parar ni se va a desacelerar. Mientras escribo estas líneas el término VUCA está cobrando una nueva dimensión gracias al coronavirus y al impacto, impredecible aún, que tendrá en nuestra sociedad. Y frente a esto, solo cabe, además de mucha resiliencia, velocidad de adaptación y agilidad.

Agilidad. Al fin llegamos a la palabra clave en este contexto. Más allá de una moda -soy consciente de esto-, surge como una oportunidad de ganar soltura, de preparar nuestra mente para salvar esa brecha que la velocidad de los cambios crea entre lo que pasa en la sociedad y lo que hacen las empresas. Sí, asumamos que siempre vamos a ir por detrás del ritmo de la transformación, pero desarrollemos las prácticas que nos ayuden a recortar esa distancia en el menor tiempo posible. La cultura ágil puede ser una moda, pero su contagio desde el mundo del software al resto de ámbitos de la empresa no ha sido por una veleidad, sino por una necesidad. En el desarrollo de las personas también existe esta necesidad. Malas noticias, se acabaron los tiempos donde tus conocimientos y competencias de hoy podrían proporcionarte una carrera profesional hasta el día de tu jubilación. La capacidad de aprendizaje se convierte en tu mejor aliado de aquí en adelante. Es entonces cuando surge la pregunta: ¿cómo puedo incrementar la velocidad con la que actualizo o adquiero nuevas capacidades? Pues trabajando tu desarrollo de manera más ágil.

Y aquí es donde aquella analogía que al principio no me terminaba de encajar cobra sentido y hasta parece inevitable. No se trata de copiar paso a paso. Se trata de examinar el marco de trabajo Scrum y ver qué aprendizajes podemos llevarnos para el desarrollo de personas.

### Equipo Scrum vs Equipo de desarrollo de personas

Empecemos por el equipo de desarrollo de producto. En la metodología Scrum, hablamos de la figura del Product Owner

como el responsable de maximizar el producto, de definir qué queremos obtener y en qué forma. Este rol, cuando hablamos de personas, tendrá una analogía u otra dependiendo de la madurez del empleado. Cuanto más joven y menos visión de cómo quiere desarrollarse y en qué quiere convertirse, más necesidad tendremos de que este rol sea asumido por una figura externa, normalmente el manager, pero mejor todavía si es la figura de un mentor. No obstante, el objetivo es que a medio o largo plazo sea el propio empleado el que asuma este rol. En otras palabras, en un momento dado de nuestro desarrollo profesional debemos ser capaces de saber en qué



## ¿QUÉ CLASE DE ANALOGÍA ERA ESA? ¿QUÉ TIENE QUE VER UN SER HUMANO CON UN BIEN DE CONSUMO?

(en quién) queremos convertirnos. Obviamente, cuando en Scrum hablemos de equipo de desarrollo, aquí sí hablaremos siempre de la propia persona. Las acciones que uno lleva a cabo para crecer como profesional (y persona) no se pueden delegar.

Hay un último rol, el **Scrum máster**, el facilitador de este proceso. En este caso debería ser el especialista de RRHH correspondiente, cuya intervención a lo largo del proceso será también menor cuanto más maduro, más desarrollado, esté un empleado.

### Eventos Scrum vs Eventos desarrollo de personas

¿Qué eventos de Scrum podemos utilizar en el desarrollo de personas? Pues sorprendentemente, o no tanto, casi todos. Empecemos por el sprint, sin duda el elemento más conocido y que más gente relaciona con la agilidad. Es un bloque de tiempo durante el cual se crea un incremento

de producto utilizable. Teniendo en cuenta esta premisa, para desarrollar una capacidad en una persona podríamos hacerlo a partir de sprints en los que el objetivo sea adquirir un nuevo conocimiento o modificar un tipo concreto de comportamiento relacionado con esa capacidad, es decir, entendiendo el desarrollo personal como un proceso iterativo, empezando por lo más sencillo. Aunque esto sería introducir una metodología que nos guíe en nuestro crecimiento, en realidad tiene mucha lógica y es algo que probablemente ya se hiciera inconscientemente. No se puede desarrollar una capacidad de un día para otro, solo como resultado de un trabajo constante durante un período de tiempo. Ojo a los tiempos. En el desarrollo ágil de personas quizás no sea posible plantearse sprints de una semana como se hace en Scrum, pero no conviene alargarnos demasiado en el tiempo porque eso nos llevaría a distraernos del objetivo del sprint, pequeño pero importante dentro de ese proceso incremental que es nuestro crecimiento profesional. Yo empezaría trabajando mes a mes, y revisando esta duración en las reuniones retrospectivas de las que hablaremos más adelante.

Y es que un sprint de Scrum tiene otra serie de eventos/reuniones a su alrededor que también serían aprovechables en el desarrollo de personas, como la reunión de planificación, donde decidimos qué vamos a trabajar durante ese período de tiempo, siempre siendo realistas, y con la necesidad de que al final de esa etapa tengamos un resultado tangible (utilizable) que mostrar.

Las **daily scrum**, las famosas reuniones diarias de 5 minutos de seguimiento del proyecto, quizás no tengan sentido como tales en el desarrollo de personas, pero sí, si aplicamos en su lugar algo en lo que muchos profesionales de la gestión del talento creemos desde hace tiempo: el feedback continuo.

La revisión del sprint, que tiene lugar cuando se acaba el período de tiempo definido para el mismo, sería extrapola-

ble a esas reuniones de desarrollo que se tienen entre manager (mentor) y empleado en determinadas fechas a lo largo del año. Haciendo desarrollo ágil de personas no tendría sentido darle una periodicidad constante a lo largo del año, sino una periodicidad en línea con la duración del sprint. Dicho de otro modo, en consonancia con el conocimiento o comportamiento que estamos aprendiendo.

Adicionalmente tendríamos otra reunión, la **retrospectiva del sprint**, que se fija no tanto en el producto sino en el proceso. Nos serviría para reflexionar si estamos siendo realistas en nuestros objetivos o con el tiempo que nos damos para obtenerlos... y, a partir de nuestras conclusiones, tomar las medidas correctivas de cara a las siguientes planificaciones de sprints. Y es que la adaptabilidad es una de las máximas claves en el mundo de la agilidad.

### Artefactos de Scrum vs artefactos en el desarrollo de personas

Aquí surge con facilidad la extrapolación del product backlog. La lista ordenada de todo lo que podría ser necesario en el producto sería aquí una lista de todos los conocimientos, capacidades y comportamientos que debemos aprender para desarrollarnos. Una lista viva que se revisaría y adaptaría después de cada sprint y que simplemente llamaremos **backlog de desarrollo**. Igualmente extrapolable es el **sprint backlog**, que es el conjunto de elementos del product backlog seleccionados para cada sprint.

Y este ejercicio de paralelismo entre procesos llegaría aquí a su fin. Con este breve repaso, ya estaríamos en condiciones de dotar de agilidad a nuestra gestión del desarrollo de personas. Como veis, no necesita de grandes cambios ni revoluciones. Simplemente asumir la visión de nuestro desarrollo como un proceso incremental sin fin (longlife learning) y adoptar algunas buenas prácticas sacadas del mundo scrum que nos ayudarán en este largo pero provechoso camino. ●





### Tres de cada cuatro directivos darían más poder al Director de RRHH tras la crisis del coronavirus

**SEGÚN UN ESTUDIO DE PARANGON PARTNERS**, sólo 28 de estos profesionales están actualmente en los Consejos de las compañías del Fortune 1.000, pese a que muchos miembros del Consejo carecen de experiencia en sucesión y desarrollo ejecutivo. El estudio destaca la importancia de buscar talento externo o preparar un plan de sucesión, después de que uno de cada tres consejeros ejecutivos desconozca quién les sucederá. Un 25% de las empresas consultadas confiesa, además, que no tiene plan de formación directiva.

### Nomad Foods elige a ADP para externalizar la gestión de sus nóminas en Europa

**LA EMPRESA ELIGIÓ A ADP PARA CONCENTRAR** en un único proveedor la gestión de sus nóminas en Europa, abandonando la subcontratación de pequeños proveedores locales. De esta forma, la compañía, que opera con marcas como Findus o La Cocinera, reduce costes y consigue unas nóminas coherentes y actualizadas. Además, aumentará su eficacia a través de soluciones intuitivas de seguimiento y auditoría de la gestión de nómina que le permitirá reducir los posibles riesgos de responsabilidad civil. También podrá contar con una solución escalable y personalizable para cada departamento, región y país de todas sus marcas. [www.es-adp.com](http://www.es-adp.com)



### iformalia lleva la firma digital biométrica a la formación

**LA PLATAFORMA DE FORMACIÓN HA DESARROLLADO LA TECNOLOGÍA** necesaria para poder firmar digitalmente los partes de asistencia a los cursos, la recepción de los materiales, la entrega del diploma y la gestión de incidencias. De esta forma, facilita la certificación de la formación online (recibís, exámenes, asistencia, certificados) evitando el contacto físico que supone la formación presencial (papel, intercambio, firma

física, etc.). Otro beneficio de dicha solución es que centraliza toda la información de asistencia y participación en una única aplicación, teniendo la posibilidad de generar informes y alertas en tiempo real, con el fin de realizar un seguimiento y gestión detallada del Plan Formativo. [www.iformalia.es](http://www.iformalia.es)



### Banco Santander ha implementado Workday para conocer mejor su talento humano

**GRACIAS A ESTE SOFTWARE, LOS EMPLEADOS TIENEN ACCESO A INFORMACIÓN** a través del portal del empleado o desde la aplicación móvil. En cuanto a los managers, estos tienen a su disposición datos cuantitativos y cualitativos que les ayudan en la toma de decisiones, reciben feedback de manera continua para fijar metas y planes de desarrollo que brinden mayor visibilidad a los colaboradores, y tienen acceso inmediato a información para facilitar el apoyo que necesiten sus equipos. [www.workday.com/es](http://www.workday.com/es)

### Ibercaja da un paso más en su oferta formativa y confía en GoodHabit

**PARA POTENCIAR EL TALENTO Y BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS**, Ibercaja ofrecerá a sus trabajadores más de 60 cursos, entre los que podrán elegir

las temáticas que más les interesen y enfocarse en los aspectos que les gustaría mejorar, de una forma divertida, diferente y totalmente voluntaria. [www.goodhabit.com](http://www.goodhabit.com)



### BBVA ha anunciado el lanzamiento de Open Mentoring

**SE TRATA DE UN PROGRAMA VOLUNTARIO GLOBAL DE MENTORÍA** que permite conectar a mentores y mentorizados, convirtiéndolo en un proceso que permita al empleado ser el dueño de su propio desarrollo. Los trabajadores pueden acceder a él a través de una aplicación, donde encontrarán información sobre las habilidades que quieren desarrollar y potenciar. En base a ello, el sistema le propone diferentes opciones de conexión. El mentorizado es el encargado de decidir, dentro de las alternativas, quién quiere que sea su mentor en los 6 meses que dura el mentoring.





Líderes en servicios de vending  
y gestión de áreas de descanso

Conoce nuestras soluciones más exclusivas  
**¡Innovamos para ti!**



STARBUCKS  
*on the go*

*Disfruta la experiencia  
Starbucks en tu  
entorno de trabajo*

Servicio ofrecido por  selecta

[www.selecta.es](http://www.selecta.es)



900 504 713

**live**   
the experience

**My Edenred**

La app de  
Edenred con  
**pago 100% móvil**  
y **pedidos de**  
comida y **reservas**  
**integrados**

**Ticket Restaurant** 



**samsung pay**

**G Pay** 

Estés donde estés  
**Edenred,**  
tu compañero diario  
en el trabajo  
**edenred.es**