

# FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #03 NOVIEMBRE 2020

“Los empleados no quieren trabajar el **100% DEL TIEMPO** desde su casa. Lo que desean es tener la opción”

**ISAAC VITINI**

DIRECTOR GENERAL DE RRHH  
DE ING EN ESPAÑA Y PORTUGAL

## INNOVACIÓN

“En nuestro camino hacia la sostenibilidad, apostaremos por las competencias más transformadoras para nuestros empleados”

Carmen Fernández, Directora de Talento Directivo y Cultura de NATURGY

## ESTRATEGIAS DE RRHH

“El 97% de nuestros colaboradores recomiendan Uriach como un buen lugar donde trabajar”

Belén Badía, Directora de Personas, Comunicación y Sistemas de URIACH

## RETRIBUCIÓN

Retribución fija y variable en tiempos del Covid

Flexibilidad y agilidad para luchar contra la fuga de talento y la pérdida de compromiso



# ¿Quieres apostar por el crecimiento personal de tus empleados?

Hoy es un buen día para descubrir nuestro método de autoaprendizaje.

Aprende más sobre GoodHabitiz



6

## BEST PRACTICES

“Los empleados no quieren trabajar el 100% del tiempo desde su casa. Lo que desean es tener la opción”

*ISAAC VITINI, Director General de RRHH de ING en España y Portugal*



14

## ESTRATEGIAS DE RRHH

“El 97% de nuestros colaboradores recomiendan Uriach como un buen lugar donde trabajar”

*BELÉN BADÍA, Directora de Personas, Comunicación y Sistemas de URIACH*



20

## RETRIBUCIÓN

Retribución fija y variable en tiempos del Covid. Flexibilidad y agilidad para luchar contra la fuga de talento y la pérdida de compromiso



28

## INNOVACIÓN

“En nuestro camino hacia la sostenibilidad, apostaremos por las competencias más transformadoras para nuestros empleados”

*CARMEN FERNÁNDEZ, Directora de Talento Directivo y Cultura de NATURGY*

## 12 CASE STUDY

“La brecha salarial de Leroy Merlin es apenas inexistente, del 0,9%, muy inferior al 25% del límite legal”

*Eloy Del Moral, Director de RRHH de LEROY MERLIN; Arantxa Odriozola, Manager de Reward & Performance de AON, y Jorge Herraiz, Director Reward & Performance Iberia de AON*

## 26 CASE STUDY

“Hay que saber qué parte del proceso de selección gana más valor con su digitalización, y qué parte, con el contacto personal”

*Javier Alió, Partner de AUDALIA HR LAB, y Mar Garre, Directora de Personas y Comunicación Interna de LÍNEA DIRECTA*

## 34 BIENESTAR

Los Programas de Ayuda al Empleado, en el punto de mira tras la pandemia

## 40 CORNER LEGAL

Los despidos colectivos han llegado  
Preguntas y respuestas sobre el ERE

*Juan Ignacio Olmos, CECA MAGÁN ABOGADOS*

## 44 BLOG FH.

Nuevas tecnologías en tiempos del Covid-19 aplicadas al ámbito de la selección

*Iñaki González, Gestión de Personas y Transformación Digital de RRHH*

## 46 TENDENCIAS

The future is coming. Habilidades y estrategias de RRHH en la “batalla por el talento”

*Emilio Cuellas, Account Manager Spain de CORNERSTONE ONDEMAND*

**PÁGINA 13** > “De los 246 puestos que tenemos, sólo en cinco de ellos (un 2%) se ha identificado una **BRECHA SALARIAL** superior al 25%”.

**PÁGINA 21** > “Un 36% de las empresas han optado por la **CONGELACIÓN DE INCREMENTOS SALARIALES**, un 34% por la planificación de plantillas, y otro 30% por la distribución irregular de la jornada”.

**PÁGINA 25** > “La **ALTA DIRECCIÓN** ha sido el colectivo más afectado por el Covid en lo que respecta al salario fijo, sufriendo recortes de entre el 20% y el 50%”.

**PÁGINA 27** > “Durante el estado de alarma hemos contratado a más de 300 personas a través de **ENTREVISTAS VIRTUALES** y con un proceso de onboarding totalmente online”.

**PÁGINA 32** > “Durante el confinamiento, más de 4.500 empleados se formaron en **MATERIAS DIGITALES**. Cada 15 días lanzábamos cursos de forma segmentada y personalizada”.

**PÁGINA 35** > “Los **EMPLEADOS SATISFECHOS** enferman 2 veces menos, se ausentan 6 veces menos, son 9 veces más leales, un 31% más productivos y un 55% más creativos”.

## 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)



**ISAAC VITINI**

DIRECTOR GENERAL DE RRHH DE ING  
EN ESPAÑA Y PORTUGAL

# “Los empleados no quieren trabajar el **100% DEL TIEMPO** desde su casa. Lo que desean es tener la opción”

El compromiso y la confianza en sus empleados es lo que ha llevado a ING a implantar un innovador modelo de trabajo 100% flexible, en el que son ellos los que deciden cuándo quieren ir a la oficina y cuándo trabajan desde casa. Una apuesta que ha sido posible gracias a las metodologías ‘agile’ que la empresa empezó a implantar hace dos años. Además, ING acaba de estrenar sus nuevos planes de desarrollo individual y está enfocando sus contrataciones hacia perfiles tecnológicos.

## **ING acaba de implantar un nuevo modelo de trabajo flexible. ¿Cuándo se ha hecho efectivo y en qué consiste?**

Cuando empezó el confinamiento, llevábamos trabajando ya más de un año en este tema. Para nosotros era la respuesta a una preocupación que siempre hemos tenido: el **compromiso con los empleados**, que nos habían demandado ya mayor flexibilidad. Empezamos a probarlo en septiembre de 2019 con un **primer grupo piloto de 150 empleados** de distintas áreas que teletrabajaron hasta el 20% de su jornada, es decir, un día fijo a la semana. Después probamos otro modelo que incluía el teletrabajo hasta el 40% de la jornada, y añá-

dimos un poco más de flexibilidad, porque los empleados podían ya elegir cómo organizaban ese tiempo. Y el tercer modelo, que es el que finalmente hemos implementado, era el del **100% del tiempo flexible**. En este modelo, el empleado es el que decide cuándo quiere trabajar desde casa y cuándo quiere ir a la oficina. Y todo esto está relacionado con una de nuestras premisas en RRHH: la **confianza**. Creer que la persona se va a organizar de la mejor manera posible, que no hay que controlarla para que trabaje.

Probamos cada uno de los tres modelos durante alrededor de dos meses. El último lo terminamos de testar justo antes del con-



finamiento. Antes y después de cada prueba, hicimos encuestas a los empleados sobre su satisfacción en temas de conciliación, y también a los responsables de los equipos para conocer su opinión. En dichas encuestas incluimos preguntas cuantitativas y también cualitativas,



que después analizó un equipo de estadísticos de la Universidad Complutense de Madrid para comparar los distintos modelos.

Entre el segundo modelo del 40% y el tercer modelo del 100% no había tanta diferencia en relación al tiempo que la gente trabajaba en su casa. De media, lo hacían dos días a la semana. Donde sí había mucha más diferencia era en la satisfacción. El modelo del 100% nos daba una tasa de satisfacción de 8,7 sobre 10, y el del 40%, alrededor de un 7. Lo que hemos aprendido es que los empleados no quieren trabajar el 100% del tiempo desde su casa. Quieren tener un balance entre ir a la oficina y tener una conexión con la gente, y teletrabajar. Lo que desean es poder elegir, tener la opción, aunque luego no la necesiten.

El confinamiento nos sirvió para hacer el experimento más global, porque ahí estuvimos todos obligados a trabajar desde casa al mismo tiempo, aunque la fecha oficial de puesta en práctica ha sido el 1 de septiembre. El nuevo modelo afecta a todo el banco -salvo a las sucursales por su carácter de atención al cliente-, es decir, a alrededor de unos 1.150 empleados, aunque ahora mismo lo tenemos en marcha a medias porque la oficina no está a pleno rendimiento. Tenemos limitada la capacidad al 20% de la plantilla. El 80% de los emplea-

***“Cuando testamos los modelos, el del trabajo 100% flexible nos daba una tasa de satisfacción de 8,7 sobre 10, y el del 40%, alrededor de un 7”***

dos están trabajando desde casa.

Una de las cosas que más me sorprendió cuando implantamos este modelo de trabajo flexible es que normalmente en RRHH cuando pides a los empleados que rellenen algún formulario casi ninguno lo hace, y en este caso tuvimos una adhesión del 90% nada más enviar el correo de solicitud de la firma. Pero, además, la medida del éxito para mí fue ver los tweets y los posts que los empleados publicaban en RRSS sin pedírselo nosotros, diciendo que están orgullosos de trabajar en ING.

***¿Podría desglosar algunas de las medidas que incluye dicho modelo?***

Para mí lo más innovador es el empoderamiento del empleado que supone este modelo, que era otro de nuestros objetivos. Que cada

uno sea capaz de decidir conjuntamente con su equipo cómo se quiere organizar. Y esto ha sido posible también gracias a la implementación que estamos haciendo de las metodologías ‘agile’ a nivel mundial. Hace dos años las pusimos en marcha en el área de Delivery, la parte del Negocio que diseña los productos y el área de Tecnología que los programa para que los clientes puedan acceder. Este mes de septiembre las hemos implantado en el área de Servicios, que incluye a los empleados de Operaciones y de Atención al Cliente, que se encargan de que todos los servicios funcionen bien. Y las áreas que nos quedan, las funciones de Soporte (RRHH, Finanzas y Riesgos) y Banca Corporativa, comenzarán el año que viene, en 2021. De esta forma tendremos a toda la organización trabajando ya en ‘agile’. Nos organizamos en los llamados ‘squads’: equipos pequeños -de unas siete personas-, autónomos y multidisciplinares, y esto nos ha facilitado mucho la implantación del modelo flexible. No ponemos reglas. No le decimos a la gente qué días tiene que venir y qué días puede trabajar desde casa. La filosofía es “organizate como quieras”.

Hemos implantado varias medidas de apoyo a esta política de flexibilidad. Intentamos restringir el horario en el que se pueden tener reuniones de 10:00h a 16:00h. Nosotros tenemos horario de entrada flexible, de 07:00 a 10:00h, por lo que no podemos poner una reunión a las 08:00h porque entonces ya no sería flexible.

Además, en la línea de la desconexión digital, intentamos no enviar mails ni hacer llamadas antes de las 07:00 ni después de las 19:00h para que los empleados puedan desconectar. Durante el confinamiento hemos visto que se embobaban mucho en el trabajo porque estaban en casa y no tenían otra cosa que hacer, y las jornadas se alargaban 24 horas. Pero ésa no es nuestra filosofía. No queremos que la gente esté trabajando 24 horas al día. Queremos que los empleados estén frescos, saludables, y que tengan más cosas aparte del trabajo.

***Esta misma filosofía de flexibilidad y bienestar del empleado ha inspirado en parte el diseño de su nueva sede en Madrid. ¿Cómo la han adaptado a este nuevo modelo de teletrabajo?***

La nueva sede abrió sus puertas el 31 de agosto aunque el proyecto venía también de lejos.



Nuestro deseo era que los empleados, además de tener esta flexibilidad de la que hemos hablado, tuvieran una oficina muy bien equipada. Nuestra intención no es ahorrarnos dinero ni cerrar la oficina. Todo lo contrario. Estamos invirtiendo en una sede mucho mejor equipada que la de antes.

Tiene una superficie de casi 35.000 m2, y consta de dos edificios gemelos de seis y cinco plantas cada uno. Disponemos de 213 salas de reuniones de diferentes tamaños, frente a la sede anterior que tenía unas 30. Los empleados no tienen puesto fijo, aunque tenemos zonas de familias asignadas para cada departamento con el fin de poder encontrar a los compañeros de una forma fácil. Es la típica política de mesas limpias, sin cajoneras. Cada empleado tiene una pantalla muy grande de ordenador, y un ratón y un teclado portátil guardados en un box. No vemos la oficina como un escritorio donde ir a trabajar, porque eso se puede hacer desde cualquier sitio. Es un punto de encuentro, de unión, donde hay espacios de diferentes características que invitan a la colaboración.

Dispone, además, de un auditorio con aforo para 150 personas y retransmisión en streaming. Tenemos las áreas que llamamos 'silent', espacios libres de ruidos para fomentar la concentración; y zonas 'recharge', una por planta, preparadas para que los empleados puedan descansar y relacionarse con los compañeros de manera distendida.

Pero además del espacio físico, hemos invertido mucho en tecnología porque ya preveíamos que iba a haber gente trabajando también desde casa. Incorporamos sistemas de videoconferencias y herramientas virtuales. Por ejemplo, implantamos las 'obeyas

*“No vemos la oficina como un escritorio donde ir a trabajar, porque eso se puede hacer en cualquier sitio. Es un punto de encuentro, de unión, donde hay espacios de diferentes características que invitan a la colaboración”*

del tiempo', para servicios presenciales como tintorería, compras, arreglos, gestiones y recados mientras trabajamos. También 'easy-BOX' -unas taquillas interactivas para recibir las compras y recados-, servicios de peluquería, fisioterapia, asesoría con un experto para gestiones administrativas (Ayuntamiento,



digitales' o salas 'agile', espacios de trabajo donde, de forma visual, se puede hacer seguimiento de los objetivos que tiene un equipo, los bloques funcionales en los que se está trabajando, y los KPIs que indican el nivel de consecución.

Además, hemos lanzado 'The Good Service' para ofrecer diferentes soluciones de conciliación a los trabajadores con el fin de mejorar su experiencia. Incluye el 'Banco

Consulados, Renta, Registros, etc.), servicio médico, gimnasio, etc.

Paralelamente hemos puesto en marcha un plan de movilidad muy ligado a la sostenibilidad, con el fin de fomentar que los empleados no vayan a la oficina en coche propio. Hemos montado un sistema de autobuses que permite la reserva de plaza por la app. Contamos con seis rutas distintas por la Comunidad de Madrid (sur, centro, norte, A5,

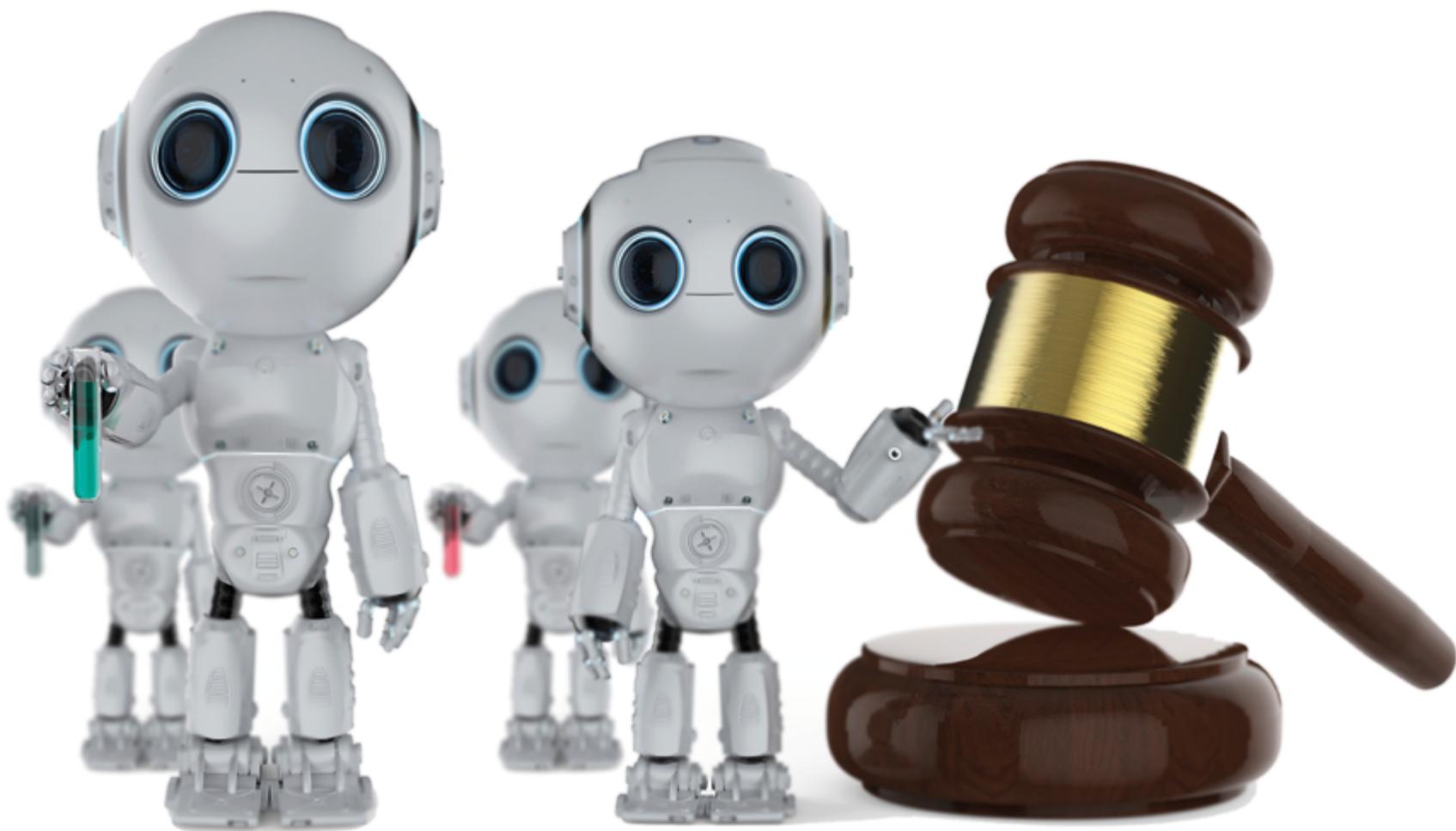


**CECA MAGÁN**  
ABOGADOS

¿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)



A42 y A6), con tres horarios distintos de salida y unos 3-4 de vuelta. Ahora mismo este tema está un poco más de lado porque, al tener sólo al 20% de la plantilla de forma presencial, no le damos el uso para el que está diseñado, pero será muy importante en un futuro.

**Además, acaban de realizar un análisis del viaje del empleado. ¿Qué conclusiones han obtenido?**

Lo que hemos hecho ha sido inspirarnos en el Negocio. Desde ING hace mucho tiempo que trabajamos los 'customer journeys', la experiencia del cliente, y en RRHH pensamos que teníamos que hacer lo mismo con los empleados. Por eso, cogimos el mismo concepto y creamos varios puestos dedicados a experiencia del empleado. En abril, en pleno confinamiento, les expusimos a los trabajadores el ciclo de vida normal de un empleado: el proceso de selección, de contratación, el onboarding, el desarrollo, las promociones, los cambios de puesto, etc., y les preguntamos dónde debíamos seguir reforzándonos. Nos indicaron dos áreas: la parte de **desarrollo y la de compensación/beneficios**.

A raíz de las demandas en la parte de formación, acabamos de poner en marcha un **plan de desarrollo y aprendizaje individual** en torno a las áreas de conocimiento de cada profesional. El ritmo al que la gente se tiene que reciclar es cada vez más alto. A mi padre no le hizo falta reciclarse, sabía hacer una cosa

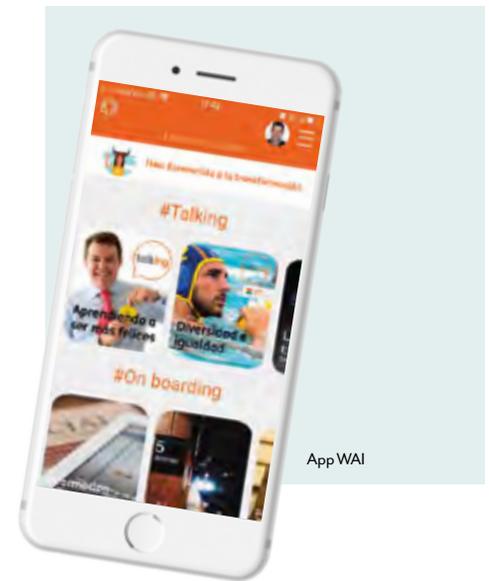
***“El 80% de nuestras contrataciones son de perfiles tecnológicos, porque la práctica totalidad de los contactos con nuestros clientes ya son digitales”***

y la hizo toda la vida. Pero ahora o te reciclas cada dos o tres años o estás fuera. Este ciclo cada vez va a ser más corto, especialmente en la parte más tecnológica, que a nosotros nos toca mucho. Para intentar mejorar esta experiencia en aprendizaje estamos usando nuestra **aplicación de móvil WAI** con el fin de **digitalizar y personalizar la formación**. Entre otras cosas, hemos puesto a disposición de los empleados una herramienta de assessment con los modelos de desarrollo para que vean claramente en qué nivel están, qué campos tienen que potenciar y las diferentes opciones de crecimiento. Además, hemos **transformado muchas formaciones en virtuales** a través de la app; hemos colgado una biblioteca con más de 15.000 resúmenes de libros ejecutivos y artículos; hemos desarrollado una **universidad corporativa distinta para cada función**, por ejemplo IT Academy, Data Academy, etc.

También acabamos de implantar para todos los empleados una **herramienta para conseguir un feedback 360° en tiempo real**, con el fin de que nos aporte otro punto de vista a la hora desarrollar el plan de desarrollo. Y queremos que todo esto sea fácil e intuitivo para el empleado.

Por otro lado, nuestro modelo de aprendizaje se basa en la **regla 70/20/10**: la formación en aula, la tradicional, debería ser sólo el 10% del tiempo de formación; el 20% deberían ser acciones de mentoring/coaching de un coach externo, un mentor interno o de los propios managers; y el 70% restante del aprendizaje tiene que venir del propio trabajo que los empleados hacen. Se trata de aprender “haciendo”, participando en proyectos.

Además, para nosotros hay otro tema que es muy importante y es la **formación en nuevas tecnologías**, que está muy ligada a la parte de selección. El **80% de nuestras contrataciones son de perfiles tecnológicos**,



porque la práctica totalidad de los contactos con nuestros clientes ya son digitales, y todos nuestros servicios, en mayor o menor medida, tienen un componente digital muy alto y requieren de un desarrollo tecnológico. Tenemos un equipo de **cinco reclutadores internos** y todos ellos están especializados en perfiles tecnológicos. Por eso, la **formación en digital**, tanto para la parte más técnica (lenguajes de programación, etc.) como en cuanto al desarrollo del trabajo en digital, es fundamental. Nosotros vendemos muchos servicios y pro-

## PROCESOS DE SELECCIÓN MUY TRADICIONALES

"Nosotros somos bastante tradicionales en el tema de la selección. No tenemos mucha tecnología detrás en esta área. Un proceso de selección en ING es bastante exhaustivo y largo, con muchas entrevistas. Para nosotros es muy importante no sólo la parte técnica sino el encaje cultural. Queremos asegurarnos de que las personas tienen los valores para encajar en la cultura de ING. Porque si no, ellos lo van a pasar mal. Nos enfocamos mucho en esto. Lo que buscamos son buenos profesionales pero también buenas personas.

Independientemente de la posición a cubrir, en las entrevistas que hacemos hay personas de diferentes funciones y áreas. Hacemos **paneles cruzados** para que no entrevisten dos personas de la misma función, por ejemplo, una de Negocio y otra de IT.

En las entrevistas a veces hacemos **'Vision pitch'**: les pedimos a los candidatos que, antes de llegar, se preparen en 5/10 minutos qué es lo que harían si ya tuvieran el puesto, su visión sobre lo que hay que hacer en esa posición.

También tenemos el programa **'Refer a friend'**, para que los empleados puedan recomendar a conocidos que crean que pueden encajar en la empresa. Además, publicamos las vacantes a nivel interno y externo para dar la oportunidad de desarrollo a la gente de dentro".

ductos en digital, pero para eso necesitamos unas técnicas y metodologías en las que invertimos mucho. Por ejemplo, ofrecemos la posibilidad a todos nuestros empleados de conseguir una **certificación en metodología 'agile'**, algo que muy pocas empresas ofrecen en nuestro país. También nos estamos orientando muchísimo a la formación de los empleados en todo lo relacionado con los **datos**, porque es lo que va a hacer que el negocio crezca.

### ¿Y en cuanto al área de **Compensación y Beneficios**?

Aquí nos hemos inspirado también mucho en la flexibilidad. En muchas empresas, lo que se intenta hacer es un traje que le sirva a todo el mundo, pero cada persona es un mundo. Por ejemplo, los empleados jóvenes y solteros seguramente preferirán un beneficio distinto a un seguro médico familiar, algo que sí prefieren los empleados más mayores y con familia. Así, tenemos una **plataforma de beneficios flexibles** (cheques guardería, plan de pensiones, seguro médico, etc.) donde el empleado puede elegir a qué dedica parte de su retribución.

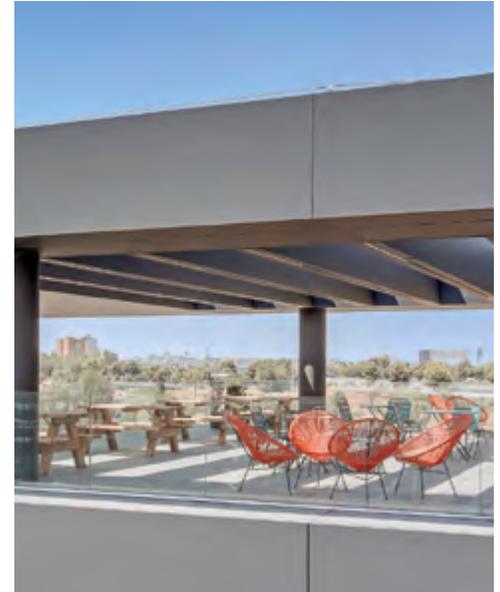
Lo que nos falta es dar un paso más allá y flexibilizarlo aún más. En España hay ciertas **limitaciones legislativas y contractuales que restringen mucho** algunas de las políticas que queremos poner, y que incluso pueden di-



ficular la adopción de ciertas medidas. A mí, por ejemplo, **me gustaría aumentar la parte de salario que se puede flexibilizar**, porque es relativamente pequeña. Por ejemplo, si alguien quiere meter el 50% de su salario en un plan de pensiones, que pueda hacerlo. O por ejemplo cambiar el modelo de las 14 pagas, que es una tradición muy española. En algunas zonas de Latinoamérica se paga semanalmente. Me gustaría ir hacia modelos más novedosos. No me parece suficientemente flexible.

FH: ING tiene también siempre en el punto de mira la diversidad. ¿Cuáles son las últimas medidas que han adoptado en esta materia?

A nivel global estamos poniendo mucho



hincapié en este tema. Acabamos de estrenar una nueva área a nivel mundial centrada en este campo. Tenemos programas globales como **'Banking on Inclusion'**, dirigido a managers de la compañía, que incluye diversas charlas. A nivel local nosotros tenemos, por ejemplo, **'GALA'**, una asociación de gays y lesbianas a través de la cual intentamos potenciar el networking, y diferentes dinámicas y actividades inclusivas. Los equipos tienen que ser tan diversos como los clientes porque eso es lo que nos va a dar mejores resultados. Hace seis meses, por ejemplo, fiché a una persona de más de 60 años para mi equipo. La edad también es ahora una diversidad. ●

## “La brecha salarial de Leroy Merlin es apenas inexistente, del 0,9%, muy inferior al 25% del límite legal”



< ELOY DEL MORAL, Director de RRHH de LEROY MERLIN  
 ^ ARANTXA ODRIZOLA, Manager de Reward & Performance de AON  
 > JORGE HERRAIZ, Director Reward & Performance Iberia de AON

Para Leroy Merlin la diversidad y la paridad son temas clave, y, por eso, la empresa ha llevado a cabo una exhaustiva auditoría de la mano de AON para analizar la adecuación de su sistema retributivo al principio de igualdad. Las conclusiones no podrían ser mejores: su brecha salarial se sitúa en el 0,9% y su plantilla es prácticamente paritaria.

### ¿Cómo surgió la inquietud por llevar a cabo este análisis de la brecha salarial en Leroy Merlin?

**Eloy del Moral:** Desde hace dos años y medio, la compañía se ha marcado un nuevo propósito que se recoge en dos mensajes: “Cambiar el mundo está en tus manos” y “Despertar en cada persona la motivación para crear entornos donde vivir mejor”. Queremos generar un **impacto positivo en la sociedad** para devolverle una parte de lo que recibimos de ella. Como aterrizaje de dicho propósito, la **diversidad y la paridad** en las oportunidades de desarrollo profesional que ofrecemos son absolutamente claves. Si queremos ser coherentes y consistentes con este propósito, era absolutamente necesario asegurarnos de la adecuación de nuestro sistema retributivo al principio de igualdad en función del puesto.

### ¿Por qué decidieron realizarlo a través de un consultor externo?

**EM:** Dada la repercusión y la importancia estratégica de este análisis, necesitábamos contar

con una visión de un partner externo, imparcial, sin sesgos ni posibles manipulaciones. Pero hay que destacar también la labor del equipo de la Dirección de Gestión de RRHH, que ha provisto toda la información de manera estructurada, conforme a las necesidades trasladadas por AON, y ha tenido una disponibilidad excelente para facilitar que los consultores profundizaran aún más en el conocimiento de la empresa que necesitaban para llevar a cabo el análisis.

### ¿En qué fecha se realizó el estudio y qué datos han incluido?

**Arantxa Odrizola:** Empezamos a hacer la auditoría retributiva durante el confinamiento, en mayo. Concretamente, hemos analizado los datos de 2019 de toda la plantilla de Leroy Merlin en España, que asciende a **cerca de 14.000 empleados**. Y lo hemos hecho desde dos perspectivas: la primera analizando el ‘gender gap’, es decir, el ratio de hombres y mujeres para cada demográfico (departamentos, áreas, geografías, etc.), y después la brecha salarial en cada uno de estos colectivos.

En este proyecto hemos manejado una **cantidad ingente de información y de datos**, no sólo de la retribución sino de otros muchos factores: el salario fijo (incluyendo salario base y todos los complementos), la retribución variable, tipos de contratos, niveles de estudios de los empleados, tipos de bajas, motivos de los ceses, datos históricos de la empresa etc. En un proyecto de este tipo hay que **conocer bien la empresa** que se analiza para entender las posibles causas subyacentes de las brechas que pueda haber, porque a lo mejor no son muy evidentes a priori. A partir de ahí, se puede trabajar sobre ellas de forma efectiva.

Hemos hecho comparativas por empresa, por departamentos, centros de trabajo, localidades, tipos de tiendas, edad, generación, antigüedad, origen del empleado, etc. para ver si alguno de estos criterios podían impactar en las diferencias salariales por género.

### ¿Cómo han llevado a cabo el estudio y en qué fase se encuentra?

**Jorge Herraiz:** El equipo que ha hecho el aná-

lisis estaba compuesto por seis personas de un carácter totalmente **multidisciplinar**: por una parte, perfiles expertos en Consultoría de Personas, y, por otra, un equipo técnico compuesto por Data Scientists y expertos en Data Analytics. Tan importante es la definición correcta del proyecto por Consultoría como la programación del modelo de datos y su propia representación gráfica. Hemos realizado un procesos de análisis multifactorial a través de **Python**, representando los datos en informes detallados por medio de la herramienta **Power BI**.

Ya hemos presentado un primer borrador técnico con los resultados para RRHH y Dirección General, y estamos trabajando en un documento más divulgativo y resumido para facilitar que Leroy Merlin lo pueda difundir interna y externamente.

### ¿Y cuáles han sido los principales resultados?

**EM:** El principal es que nuestra brecha salarial es del 0,9%, un porcentaje, ya de por sí, muy bajo, pero, además, muy inferior al 25%

que establece la normativa como límite legal para determinar la existencia de brecha salarial. Por otro lado, de los 246 puestos que tenemos, sólo en cinco de ellos (un 2%) se ha identificado una brecha salarial superior a ese 25%. Pero, además, en tres de esos cinco puestos es la mujer la que tiene una retribución superior al hombre. Los resultados son extremadamente positivos, y nos hacen estar muy tranquilos y satisfechos con nuestra estrategia retributiva y de diversidad.



### ¿Cree que estos buenos resultados pueden ser un elemento reclutador importante?

**JH:** Claramente sí, pero no sólo pueden repercutir en la capacidad de atraer talento sino de retenerlo. Con estos datos, Leroy Merlin se sitúa a la cabeza de las empresas españolas en igualdad. Nosotros estamos trabajando en este ámbito con muchas empresas de múltiples sectores y el dato de Leroy Merlin es muy atípico. En España y en Europa la brecha media se acerca al 25%, aunque es un dato bruto y hay que ponerlo en contexto. En nuestro país empezará a haber datos reales comparables por parte del INE o del Ministerio de Trabajo cuando las empresas empiecen a presentar sus auditorías salariales en base al Real Decreto 902/2020 de octubre.

### ¿Y, por su parte, cree que puede mejorar también la reputación de la empresa?

**EM:** Estamos en un mercado muy expuesto en las RRSS. La reputación es absolutamente clave para el éxito de una compañía. El ser referente en igualdad y diversidad es uno de los aspectos que va a impactar más en la reputación de una empresa. Se va a premiar a aquellas compañías que tengan integrada esta igualdad en su día a día, no sólo en su discurso. Una política retributiva en términos de igualdad requiere de un plan estratégico a largo plazo

para que el impacto sea duradero y sostenible. Se pueden tomar decisiones tácticas muy puntuales de un día para otro que corrijan desigualdades concretas, pero al día siguiente vas a tener desviaciones. En nuestro caso, los datos que hemos obtenido no son fruto de la casualidad sino del trabajo duro e intenso de muchos años.

## “Leroy Merlin se sitúa a la cabeza de las empresas españolas en igualdad retributiva”

### Dejando a un lado la brecha salarial, ¿cuáles han sido los datos respecto a paridad?

**EM:** Nuestra paridad es casi perfecta también. El 50,35% de la plantilla son mujeres, y el 49,65%, hombres. Es cierto que, cuando analizamos los colectivos, vemos que tenemos que reforzar la presencia femenina, por ejemplo, en los puestos de Dirección de Tienda y en los Comités de Dirección de las áreas estratégicas. Actualmente ronda el 20%. Venimos de un sector donde predominaba la presencia masculina, por lo que nuestra cantera está, sobre todo, formada por hombres. Pero, en los últimos seis años hemos ido mejorando. Para el próximo año nos hemos marcado como objetivo alcanzar el 25% de presencia femenina en estos colectivos, y para 2025, un 50%. Además, tenemos departamentos y secciones en las que los géneros están muy marcados de forma dominante. Por ejemplo los equipos de Cajas, Administración y Decoración son equipos muy feminizados (90%) por cuestiones históricas y porque la evolución no hay ido lo suficientemente rápida. Y, por otro lado, tenemos sectores muy masculinizados como Recepción, Logística y Materiales, donde la presencia de hombres es del 80%. Debemos ir corrigiendo esto también para conseguir la paridad pero con una evolución natural. No tenemos que tomar medidas desde la urgencia sino basándonos siempre en la meritocracia. Tenemos que garantizar que las personas nuevas que entran en la compañía cumplan con este enfoque de diversidad. ●



### Datos Clave



**13.657**

empleados en España en 2019

**49,65%**  
hombres

**50,35%**  
mujeres

Puestos de responsabilidad

**79%**  
hombres

**21%**  
mujeres



**+300**

clientes en España

**+60**

personas integran el equipo de Soluciones de Capital Humano



**BELÉN BADÍA**

DIRECTORA DE PERSONAS, COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE URIACH

## “El **97%** de nuestros colaboradores **RECOMIENDAN URIACH** como un buen lugar donde trabajar”

Uriach siempre ha apostado por la comunicación interna, una estrategia que repercute en un alto compromiso de los colaboradores. Además, actualmente la farmacéutica está inmersa en un proceso de materialización de los valores y la cultura de la empresa en comportamientos tangibles, lo que está cambiando sus procesos de selección, de formación, de onboarding y de gestión del talento.

**Actualmente están transformando los procesos de RRHH con el fin de adaptarlos a los valores de la empresa. ¿En qué consiste este proyecto y cómo se plasma en el día a día de los colaboradores?**

Nuestros valores surgen de las letras que componen el nombre de la empresa: **Unity, Resonance, Intensity, Ambition, Confidence, History**. Nacieron como aspiracionales, y, con el tiempo, hemos conseguido que los colaboradores los sientan como suyos. Pero ahora queremos dar un paso más, y dentro de nuestro nuevo plan estratégico, queremos redefinir los comportamientos asociados a estos valores intangibles, por ejemplo el trabajo en equipo, la comunicación, la agilidad, el responsabilizarse del trabajo, y promover el bienestar de las personas, entre otros.





## Datos Clave

URIACH

**650**

colaboradores en plantilla en España

**41**

años de edad media de la plantilla

**12**

años antigüedad media

**90**

contrataciones de media anual

**27**

personas componen el Departamento de Personas, Comunicación e IT

*“Queremos que cualquier persona tenga muy claro qué es el ‘estilo Uriach’ desde el mismo momento del reclutamiento y durante todos los procesos relacionados con las personas”*

Si creamos esta cultura y los colaboradores van al unísono en estos valores, podemos ser invencibles. Pero aún nos falta camino para llegar aquí. Queremos que cualquier persona tenga muy claro qué es el ‘estilo Uriach’ desde el mismo momento del reclutamiento y durante todos los procesos relacionados con las personas. Por eso los estamos transformando. Por ejemplo, en la parte de selección vemos

cada vez menos útil hacer una entrevista convencional o un test, porque pueden resultar muy fríos. Preferimos otro tipo de pruebas que nos diagnostiquen de una forma u otra que esa persona cumple nuestros valores. Creemos, por ejemplo, que es más importante que el equipo que va a rodear a una persona nueva se tome un café o se vaya a comer con ella. Eso nos va a dar mayor información

de esa persona, aunque siempre habrá una parte técnica que tendrá que valorar el manager.

Además, también creemos que, una vez que un candidato entra en la empresa, debe formarse en esos valores, junto con el aprendizaje de los temas obligatorios de prevención laboral, conocimiento de nuestros productos, etc. Actualmente tenemos el MUA -‘Master Uriach Administration’-, que es una especie de MBA en el que participan una docena de colaboradores con potencial. Durante una semana reciben clases por parte de varios directivos en todos los campos: Finanzas, Operaciones, RRHH, Comunicación, Negocio... Y dentro de este curso, tenemos un día en el que organizamos un teambuilding sobre marca personal y valores. Esto es lo que queremos potenciar. Por eso estamos preparando el LUA -‘Landing Uriach Administration’-, que durará un par de días y que tendrá como objetivo enseñar los valores de la empresa a los nuevos colaboradores. Nuestra idea es hacerlo al mes de que el trabajador haya entrado en la firma, para que pueda contar cómo se ha sentido y qué cosas ha aprendido en ese tiempo. Formará parte del aterrizaje y lo haremos en grupos de unos 12 colaboradores. Teníamos previsto ponerlo en marcha a principios de este año, pero lo tuvimos que paralizar por la pandemia.



Este modelo de valores es tan importante que, desde hace varios años, a los tres primeros niveles directivos de la organización -Comité de Dirección, Heads y Managers- les hacemos una evaluación en este tema, y de ella depende un 10% de su retribución variable. Para el resto de colaboradores -que no tienen variable-, son los managers quienes realizan una evaluación anual basada en estos valores a través de diversas herramientas, y luego diseñan un plan de acción individualizado en caso de que necesiten reforzar alguno.

**La comunicación interna ha sido siempre uno de los pilares de Uriach. ¿Cómo la han materializado durante la pandemia?**

Somos muy insistentes con todo lo relacionado con las personas, porque

y tenemos que explicar lo que hacemos. Antes de la pandemia usábamos nuestra intranet y una aplicación para comunicarnos con los colaboradores, y organizábamos sesiones presenciales de preguntas y respuestas -lo que llamamos el 'Q&A', a las que se podía apuntar quien quisiera. Normalmente la asistencia rondaba las 30/40 personas. El propio

tensificado el uso de herramientas telemáticas. Teníamos a 300 personas confinadas en sus casas y a otras 300 en las fábricas, yendo cada día al trabajo, y nuestra obsesión ha sido saber cómo estaban.

Hemos organizado webinars online en los que han participado el CEO, el responsable de Prevención y yo misma, a los que han



*“Un 10% de la retribución variable de los directivos depende de su evaluación en valores”*

asistido alrededor de 120 personas. Los 'One to One' los hemos seguido haciendo a través de Zoom. Además, hemos realizado encuestas, newsletters, y un podcast de radio en el que participaron una treintena de personas con entrevistas, debates. Consideramos que era un canal perfecto, especialmente para llegar a nuestra red de vendedores (unas 100 personas), que están fuera de la empresa y que, de esta forma, podían estar en contacto con sus compañeros. Pusimos en marcha también Yammer, una RRSS interna que nos permite tener conectados a todos los colaboradores con una comunicación mucho más directa, transversal y social.

Además, organizamos un escape room virtual para toda la plantilla, y un team-building virtual para todo el equipo comercial, que son unas 150 personas en toda España, en el que se disfrazaron los responsables de cada grupo. También hemos regalado a los colaboradores una suscripción al Canal Disney, y hemos enviado un cuento y una rosa digital para Sant Jordi. Por otro lado, hemos puesto a disposición de todos los trabajadores un servicio de atención psicológica en remoto a través de la empresa BH Bienestar, sin límite de tiempo ni de llamadas, con 15 psicólogos en Barcelona y otros 15 en Madrid, que dan servicio a toda España.



sabemos que es clave. La palanca de los buenos resultados que llevamos registrando varios años son las personas, la organización y la cultura. Y lo bueno no es que lo sé yo, sino también el Comité de Dirección y el Consejo de Administración.

Por eso, siempre hemos apostado mucho por la comunicación interna y la transparencia. Tenemos que saber qué piensa la gente

CEO y yo misma hacemos también un 'One to One' con los trabajadores: dedicamos uno o dos días al mes para hablar con ellos durante media hora o 45 minutos, con el fin de que nos digan qué cosas van bien, dónde podemos mejorar, etc. Es un termómetro muy bueno para nosotros.

Pero durante la pandemia hemos doblado nuestros esfuerzos en este campo, y hemos in-

# Your business success through HR

- Talent Management
- Learning  
Recruiting & Onboarding
- People Analytics



## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN URIACH: “NOS GUSTA CONTRATAR GENTE POR SUS VALORES Y SU TALENTO, NO POR SU GÉNERO”

### ¿Y cómo influye esta apuesta por la comunicación interna y el bienestar de los colaboradores en su compromiso?

Cada dos años hacemos encuestas para analizar el clima y la satisfacción laboral con la compañía e-motiva. En la encuesta del mes de enero, el 76% de la plantilla afirmó tener un grado de compromiso con la empresa alto o muy alto. Además, en las encuestas que realizamos después del confinamiento de marzo, les preguntamos a los colaboradores si recomendarían Uriach como un buen lugar donde trabajar, y el 97% dijo que sí. De ese porcentaje, el 24% afirmó que dicho sentimiento había mejorado durante la pandemia, y otro 63% aseguró que su buena percepción se había mantenido en ese tiempo. Además, nos dijeron que nos habían sentido muy cerca durante todo el confinamiento.

Actualmente, en algunos equipos estamos trabajando con una herramienta digital que se llama TeameQ con el fin de medir el estado de ánimo, la motivación y la ilusión de los colaboradores a través de preguntas que contestan cada semana en 2/3 minutos. Después, los managers reciben unas gráficas con los resultados de las preguntas. En la pandemia nos ha venido muy bien contar con esta herramienta, y ahora queremos trasladarlo a toda la organización.

### También están poniendo el foco en transformar el modelo de liderazgo a través de su programa ‘Líder’. ¿En qué consiste?

El modelo de liderazgo es clave. Sin él,

“Uriach ha terminado ya el Plan de Igualdad para todas las empresas que componen el grupo. Del total de nuestra plantilla, un 52% son mujeres, y un 48%, hombres. A nivel de liderazgo, **dentro de nuestros 30 directivos, tenemos a 12 mujeres, lo que representa un 40%**. En este segmento, aún tenemos que trabajar la paridad un poco más. Pero no nos gusta hacer las cosas porque sí, sin razón alguna. Nos gusta contratar gente por sus valores y por su talento, no por su género. Queremos cumplir con la ley, obviamente, pero las cosas se tienen que hacer por convencimiento, por cultura. Si no tenemos a más mujeres en puestos de Dirección es por los techos de cristal. Muchas mujeres se quedan en el camino hacia la Dirección por distintos motivos (hijos, etc.), porque ese camino es muy duro y exige muchos sacrificios. Aunque hoy día esto ya está cambiando, los techos de cristal van disminuyendo. Ahora por ejemplo los permisos de paternidad han aumentado considerablemente. Entre las medidas que tenemos para luchar contra la desigualdad y lograr la paridad, con **nuestro modelo de trabajo híbrido** queremos dar la oportunidad a los colaboradores para que se puedan desarrollar más libremente, por ejem-

plo, a la hora de tener hijos. Implantar el ‘**smartworking**’ ha sido una medida clave para que las personas puedan seguir realizando su carrera profesional. También ponemos mucho énfasis en nuestra comunicación interna. Usamos un **lenguaje no sexista** en todos nuestros comunicados. Siempre nos dirigimos a todos/as, no hablamos de hombres ni de mujeres sino de personas. Disponemos de un **Comité de Compliance y de un Protocolo de Acoso** que, entre otras cosas, vehicula las posibles demandas ante situaciones de acoso, sea del tipo que sea.

Además, **somos muy transparentes con nuestro modelo retributivo**. Hemos llevado a cabo un importante trabajo de pedagogía para explicar a los colaboradores cómo compensamos, por qué retribuimos lo que retribuimos cuáles son las bandas salariales, los puestos de trabajo, cómo está el sector, etc. Pero no sólo en cuanto al salario monetario sino también al emocional, a los beneficios sociales con los que contamos (fisioterapeuta, yoga, nutrición, cantina, fruta en la oficina, etc.). Para esto hemos realizado estudios de mercado con **Willis Towers Watson** sobre las bandas salariales del sector, y hemos formado a los líderes para que sepan explicárselo a sus equipos”.

no podríamos hacer llegar toda estas iniciativas al resto de la organización. Lo diseñó nuestro CEO hace ocho años e incluye cinco actitudes basadas en las iniciales de la palabra ‘Líder’: **Localización, Influencia, Desarrollar, Ejecutar, y Referente.**



Además de la evaluación en valores que comentábamos antes, los tres primeros niveles directivos pasan por una **evaluación anual 360°** en la que se les mide también si se alinean con este modelo de liderazgo. Para las carencias que tengan, se les hace **formación individual o colectiva, sesiones de coaching y mentoring, y programas de liderazgo continuos.** Hay que aprender a liderar durante toda la vida, forma parte de nuestro trabajo. Hemos llevado a cabo una multitud de actividades: sesiones de cocina, de teatro, montar en bici, cantar con una orquesta sinfónica...

Además, hace un par de años empezamos a trabajar en los sueños de los colaboradores y en la medida de lo posible, les ayudamos a que los cumplan. De esta forma, estarán más comprometidos con nosotros. Pero para eso hay que trabajar mucho la marca personal de los colaboradores y el autoconocimiento. Si no se conocen a sí mismos, no saben cuáles

son sus sueños ni tampoco pueden conseguir esos valores en los que se basa nuestra empresa. Por ejemplo, colaboramos con una escuela a la que asiste el hijo de uno de nuestros trabajadores, con algunos problemas; y hemos fa-

***“Para nosotros teletrabajar no quiere decir obligatoriamente hacerlo desde casa. Se puede hacer desde donde quiera el colaborador”***

ilitado que otro colaborador pudiera escalar un ‘ochomil’ dándole el tiempo necesario para hacerlo.

***En los últimos meses el teletrabajo se ha instaurado en muchas compañías. ¿Ha sido así en Uriach?***

Nosotros hemos optado por un **modelo de trabajo híbrido:** los colaboradores pueden estar en la oficina o en casa dependiendo del nivel de trabajo, de las reuniones que tenga, etc.

No somos partidarios de crear un marco cerrado que instaure el teletrabajo, por ejemplo, un día a la semana. Además, para nosotros teletrabajar no quiere decir obligatoriamente hacerlo desde casa. Se puede hacer desde donde quiera el colaborador. Si optan por acudir a las oficinas, aquí tenemos las medidas de seguridad oportunas. Contamos con mucho espacio y todo el mundo está sentado a dos metros de distancia. La mascarilla es obligatoria y tenemos dispensadores de gel repartidos por toda la oficina.

También hemos dejado **libertad a nuestros líderes para organizar su equipo como quieran,** basándonos en uno de nuestros valores que es la **confianza.** Los colaboradores no tienen que reportar a RRHH, sino sólo al líder del equipo.

Antes de la pandemia, teníamos ya instalado este modelo híbrido en los niveles directivos y en los departamentos más innovadores, pero ahora hemos visto que lo podemos hacer con todo el personal de oficina. A nivel de tecnología, a principios de año, ya finalizamos una pieza clave en la transformación digital que era facilitar a todos los colaboradores un ordenador portátil. Así, cuando llegó la pandemia todo fue más fácil. Un día hicimos una prueba para ver cómo respondía el servidor estando todos en casa, y al día siguiente fue justo cuando nos tuvimos que quedar ya confinados. ●



# Retribución **FIJA Y VARIABLE** en tiempos del Covid

**FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD  
PARA LUCHAR CONTRA  
LA FUGA DE TALENTO Y LA  
PÉRDIDA DE COMPROMISO**



Ante la actual situación de pandemia, muchas empresas se han visto obligadas a tomar medidas para reducir sus costes salariales con el fin de sobrevivir (ERTES, supresión de los bonus, etc.), pero esto conlleva unos riesgos, por ejemplo, la fuga de talento y la reducción del compromiso de los empleados. ¿Cómo podemos luchar contra esto? ¿Cuáles serán los efectos del Covid en los sistemas de retribución fija y variable? ¿Cómo podemos adaptarlos a la nueva situación?

**A**ctualmente, la retribución variable sigue representando en España una pequeña proporción respecto a la fija. Según datos de la consultora AON, de entre un 5% y un 15% para posiciones no directivas. No obstante, la mayoría de las empresas y expertos apuntan que, en los próximos años, “la retribución variable vinculada a unos objetivos alineados con la empresa” va a ganar peso frente a la retribución fija, como afirma Enrique Pastor, Director Corporativo de Retribución y Organización de Codere. Una opinión en la que coinciden Olga Cecilia, Partner de EY, y Manuel López, Senior de dicha consultora: “La transición a modelos organizativos ágiles, donde lo que se prima

es la consecución de resultados en proyectos; el aumento de la responsabilidad individual asociada al trabajo a distancia; y la generalización de sistemas de retribución por objetivos para más niveles de la organización hacen que el variable pueda pasar a tener un mayor peso específico en la retribución total”.

Eso no impide que la remuneración fija vaya a seguir siendo la parte fundamental del salario de la mayoría de empleados y que tenga que seguir siendo competitiva de forma aislada, como asegura Jorge Herraiz, Director de Reward & Performance de AON: “Si hablamos de posiciones no directivas y de alta cualificación, la retribución fija seguirá siendo

la mejor manera de atraer nuevos empleados a nuestra organización, porque determina claramente el nivel de vida del empleado”. Según Josep Capell, CEO de Ceinsa, “una parte muy importante de la población dispone de salarios muy ajustados para su vida diaria. La retribución fija debe dar seguridad y, para ello, debe ser el factor más importante del modelo”.

## Retribución fija

### 1. Medidas frente al Covid-19: ERTES, congelaciones salariales y reducciones de jornada

Las medidas de control de costes salariales

que han tenido que tomar las empresas frente a la crisis provocada por el Covid son dispares en función del sector y la geografía, como apuntan desde EY, aunque todas ellas están encaminadas a lograr que los efectos negativos de la pandemia sean transitorios, y evitar, en última instancia, que se produzca un impacto más permanente o estructural. Las más extendidas han sido y siguen siendo la **extinción temporal de la relación laboral y la reducción de jornadas**, articuladas por medio de la figura de los ERTE, que se están implementando en distintos porcentajes -incluso del 100% en algunos casos- para evitar la pérdida de poder adquisitivo de los empleados.

Más allá de los ERTE, según datos de People Matters, un 36% de las empresas han optado por la **congelación de incrementos salariales**, un 34% por la planificación de plantillas, y otro 30% por la distribución irregular de la jornada. Así, para Juanvi Martínez, líder del área de Career de Mercer, la previsión para el futuro

abierto las puertas a **formas de relación contractual diferentes**, según Victoria Gismera, Directora de People Matters, “más allá de la relación laboral por cuenta ajena, con modelos más flexibles de contribución: **por proyecto, por tiempo definido, por resultados**, donde lo importante es el valor diferencial de la aportación y en base a ello se establece la retribución”. Jorge Herraiz, de AON, apunta que veremos “un mayor predominio de los **trabajos por proyectos o en modalidad freelance**, algo bastante habitual en países como Estados Unidos donde la 'Gig economy' está cada vez más presente”. Una opinión que reafirma Juan José Carrión, Responsable Compensación y Beneficios de Varma: “Cada vez más compensaremos a nuestros empleados por los logros conseguidos en el desarrollo de proyectos dentro de la compañía”.

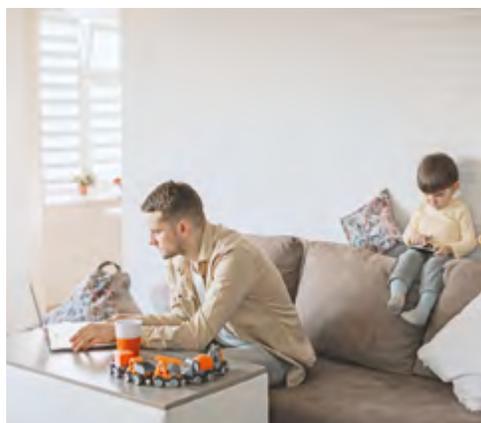
Esta tendencia está muy relacionada con la que señalan Olga Cecilia y Manuel López, de EY, que es el **pago por skills**: “Las formas

que veamos una rápida evolución hacia **maneras de cobro más flexibles**, a la carta, frente al clásico cobro de la nómina a fin de mes”. De hecho, según Jon Lasa, Director Corporativo de Compensación y Beneficios de Acciona, “hay algunas start-ups que dan ya soporte tecnológico para adelantar el **cobro en tiempo real por día trabajado**. Nuestra empresa está analizando dicha posibilidad”.

### Retribución variable

#### 1. Medidas ante la pandemia: eliminación/reducción de los bonus, adaptación de los objetivos

En cuanto a la retribución variable, en la actual situación de pandemia ésta será un elemento retributivo que tendrá un tratamiento desigual por parte de las empresas, como ya ocurrió en la crisis de 2008, según apunta López Palomo, de OHL. Por un lado, aquellas



**“Es muy probable que, en el futuro, veamos una rápida evolución hacia maneras de cobro más flexibles, a la carta, frente al clásico cobro de la nómina a final de mes”**

ro es que se implanten medidas de prudencia en los incrementos salariales con respecto a los últimos años, o directamente políticas de congelación de retribución fija desvinculadas del desempeño. Mónica Andradas, Head of Compensation and Benefits Mediterranean Region de EY, va más allá y asegura que “en los próximos años es previsible que muchas empresas se vean abocadas a hacer un ajuste a la baja de la retribución fija a fin de poder reducir sus costes”.

#### 2. Tendencias de futuro: flexibilidad en el pago y compensación por proyectos

Por otro lado, con la implantación del teletrabajo y otras medidas de conciliación, se han

de trabajo 'agile' y la nuevas formas de entender el aporte de valor de las personas hacen que en algunos casos se esté empezando a pagar por conocimientos específicos”.

La retribución fija es el elemento de nuestra compensación con menos margen de manobra en cuanto a su flexibilización por la rigidez de nuestra legislación laboral, tal como recoge José Ángel López Palomo, Jefe Corporativo de Compensación y Desarrollo de OHL. Lo único en lo que se puede actuar es en “flexibilizar el cómo queremos percibirla, variando el momento de su percepción o el número de pagas”. De esta forma, tal como apunta Mónica Andradas, de EY, “es muy probable

que la consideren un factor de coste tratarán de eliminarla o reducirla con el fin de sobrevivir y ser rentables; y otras empresas, las que la consideran como una herramienta de dirección al servicio del negocio, tratarán de potenciarla para dirigir a sus empleados hacia la consecución de los objetivos estratégicos ante esta situación.

En el primer caso y según datos de People Matters, encontramos a un 28% de las empresas que han optado por la modificación o supresión de la retribución variable debido a la pandemia. Mercer desglosa aún más los datos y señala que han sido un 3% las que han decidido cancelar totalmente sus sistemas de retribución variable, y un 10% las que han ajustado los targets de bono.

¿Y cómo se han llevado a cabo estos ajustes de objetivos, indicadores, métricas, umbrales, bandas y escalas para adecuarlos a la nueva situación de negocio?

- **acortando los periodos de medición** de los objetivos y realizando una valoración más frecuente
- **retrasando el diferimiento del pago** de los variables a otros momentos del año o, incluso, al año que viene
- **transformando** estos sistemas en otros modelos de **incentivos a largo plazo**, como la participación en beneficios en función de los resultados económicos
- **reduciendo o aumentando el colectivo** elegible (por ejemplo, a los mandos intermedios)
- **incrementando la discrecionalidad** en la valoración de los objetivos
- **modificando o reduciendo las cuantía** de las variables

Entre los colectivos más afectados por todas estas medidas encontramos a los **equipos comerciales**, ya que, según datos de AON, una proporción importante de su retribución total es variable, “en ocasiones incluso del 50%, aunque lo habitual es que sea entre el 15% y el 20%”. Al inicio del confinamiento, muchas empresas planificaron acciones para que los comerciales pudieran mantener sus ingresos, generalmente modificando los umbrales mínimos de pago, o bien, simplemente pagando un variable o proporción del mismo en base a cifras de ventas de periodos anteriores. Pero dicha estrategia no es sostenible en el medio y largo plazo, por lo que, tal como asegura **Jorge Herraiz**, “la compensación de la fuerza comercial requiere de un **replanteamiento estratégico de la propia función** que pasa por un rediseño de la oferta, el análisis de los clientes objetivo, el aprendizaje de las habilidades necesarias para gestionar las relaciones con los clientes de forma remota, y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo para los puestos de responsabilidad”. Por su parte, **Victoria Gismera**, de **People Matters** señala que se pueden “modificar las curvas de pago revisando mínimos y máximos, y ampliando la escala de logro sin modificar el objetivo; ajustar el nivel de logro objetivo; modificar los periodos de devengo en función de la “vuelta a la normalidad”; considerar rendimientos relativos; y aplicar criterios de discrecionalidad”. **Olga Cecilia y Manuel López**, de **EY**, apuntan a soluciones encaminadas a **reducir el nivel de exigencia**, como la disminución o eliminación de los mínimos para el cobro de los incentivos.

En el lado contrario, hay empresas, como las de alimentación, cadenas de supermercados, logística, venta online, etc., que, a consecuencia del incremento de su actividad y, consecuentemente, de sus ingresos por las medidas de confinamiento, están utilizando la retribución variable para conceder **gratificaciones extraordinarias a sus empleados** como premio por su esfuerzo y su exposición al riesgo durante esta crisis, otorgando diferentes primas o descuentos, bien como un porcentaje de la retribución fija anual o un importe de va-



**“Será necesario contar con modelos de retribución variable ágiles que se adapten a las circunstancias y hacer un mayor uso de la discrecionalidad para determinar los pagos de incentivos”**

lor absoluto igual para todos los empleados, tal como indica **José Ángel López Palomo**, de **OHL**.

## **2. Tendencias de futuro: modelos más ágiles y flexibles, y objetivos a corto plazo**

Así, ante la actual situación de incertidumbre, la mayoría de las empresas apuntan como un elemento totalmente necesario para el futuro la **agilidad de los modelos con el fin de poder adaptarse a las circunstancias**. Para **Javier Fernández**, Responsable de RRHH

de **Redexis**, “es importante que nuestro sistema pueda adaptarse a ajustes en los criterios de cálculo, factores correctores, condicionantes mínimos para el cobro de bonus, etc. Por ejemplo, si no se cumple un mínimo, que no se cobre el bonus; que los objetivos se puedan cambiar durante el ejercicio; que los sistemas sean semanales o mensuales, etc.; y que las **liquidaciones sean parciales**”.

Según **Joaquín Gómez**, Director Global Compensación y Beneficios, y Organización de **Prosegur**, “hemos evidenciado que la defi-

nición de objetivos de medio-largo plazo quedan obsoletos ante situaciones como las que lamentablemente hemos vivido este último año. Incluso para los propios objetivos anuales ha sido necesario tomar medidas”. Para dicha compañía, el futuro de la retribución variable pasa por “un mayor uso de la **discrecionalidad** para determinar los pagos de incentivos/bonos frente a lo que se venía realizando, posibles cambios en los KPIs a lo largo del periodo de medición que tengan en cuenta situaciones ex-

traordinarias, y targets, umbrales y máximos de cumplimiento más bajos que permitan un mínimo de cumplimiento y reflejen la situación actual tan volátil”. Para **Josep Capell**, de **Ceinsa**, “las empresas que sean capaces de cambiar de modelos rígidos a **modelos más flexibles** pueden salir muy reforzadas”.

Además, de acuerdo a **Mónica Andradas**, de **EY**, “en aquellas organizaciones donde no sea posible mantener la retribución variable como tal, a corto plazo se hará un mayor uso de las **gratificaciones extraordinarias para premiar esfuerzos puntuales**. A medio plazo, el establecimiento de **sistemas de retribución plurianuales** puede ser una buena herramienta para favorecer la retención del talento y al mismo tiempo actuar como un balón de oxígeno para la empresa, al evitar desembolsos en medio de la crisis”.

Para **José Ángel López Palomo**, de **OHL**, hay que diseñar “sistemas de retribución variable menos complejos, más sencillos y com-



AI@Work Study 2020



De las personas cree que los robots pueden apoyar su salud mental mejor que los humanos.

La inteligencia artificial llena los vacíos en el apoyo a la salud mental en el lugar de trabajo.

[Leer estudio completo](#)

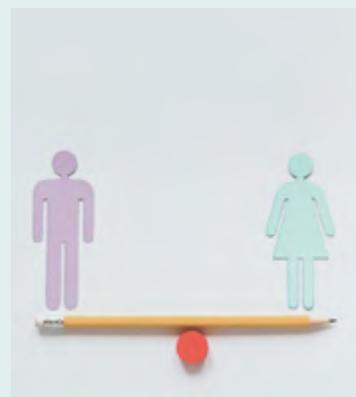
## LUCHA CONTRA LA DESIGUALDAD SALARIAL

A raíz del Real Decreto 902/2020 que persigue la igualdad salarial entre mujeres y hombres, la brecha salarial está en el punto de mira de todos los departamentos de RRHH. Aquí recogemos algunos ejemplos de medidas de igualdad:



**Juan José Carrión,**  
Responsable Compensación y Beneficios de VARMA

*“La empresa llevó a cabo, en octubre, un primer análisis salarial general para identificar cualquier desigualdad que pudiera existir en su modelo retributivo, segmentando la compensación salarial por sexo, niveles, antigüedad y tipo de contrato y jornada. La conclusión es que nuestra brecha salarial está por debajo del 25% que marca la ley. Próximamente tenemos previsto realizar otro análisis para comparar los distintos puestos”*



**José Ángel López Palomo,**  
Jefe Corporativo de Compensación y Desarrollo de OHL

*“Entre muchas otras acciones, hemos implantado un modelo estandarizado de registro de las retribuciones desagregadas por sexo; hemos desarrollado un software de reporte global de información sobre remuneraciones y brecha salarial; hemos llevado a cabo cálculos de brecha salarial y análisis salariales de género; y hemos incorporado a mujeres en programas de formación específicos de desarrollo de habilidades directivas y gerenciales”*



**Carlos Martín,**  
Head of Compensation & Benefits de CEREALTO SIRO FOODS

*“Hemos implantado una nueva política retributiva basada en la matriz de mérito, con el fin de repartir el presupuesto destinado a incremento salarial de una forma más justa y equitativa. Queremos dar el mayor incremento a los que tengan mejor desempeño y su situación salarial sea baja respecto a los rangos salariales establecidos. Para ello, hemos tenido que hacer valoración de puestos de toda la organización, obtener datos de mercado, y construir estructuras organizativas y salariales”*



previsibles, tanto para los empleados como para los managers que tienen que comunicarlos, fáciles de administrar, minimizando los costes de gestión, dotándoles de una mayor transparencia y que sean más sostenibles”.

### Posibles riesgos de la reducción de costes salariales y cómo evitarlos

A pesar de que, como apunta Josep Capell, de Ceinsa, “este año la mayoría de las personas entiende la excepcionalidad de la situación”, todas estas medidas de reducción de costes salariales -tanto fijos como variables- implican unos riesgos a nivel de plantilla.

En opinión de Jorge Herraiz, de AON, el primero es la fuga de talento cualificado, algo que se puede evitar realizando “un análisis de esos colectivos críticos que tenemos que retener a toda costa para asegurar la su-

perencia de la empresa”. Según Capell, “no podemos “maltratar” nuestro talento. Si lo hacemos, cuando tengan oportunidad buscarán una salida”.

Además, también habrá que lidiar con la previsible pérdida de energía y motivación de los equipos. En estos casos, las organizaciones tienen que potenciar el rol de los líderes, que deberán ser capaces de unir y motivar a sus equipos hacia un objetivo común. Según Olga Cecilia y Manuel López, de EY, “la percepción que los empleados tienen de la compañía y su marca empleadora es fundamental para mantener el compromiso con la misma y evi-

“Las medidas de reducción de costes salariales pueden provocar una fuga de talento cualificado y la pérdida de motivación por parte de los empleados”



tar la pérdida de talento”. Además, afirman que “la inclusión de bonos puntuales para premiar comportamientos excepcionales puede ser una forma de mantener el compromiso”. Según Juanvi Martínez, de Mercer, se pueden potenciar “otros elementos como es el incremento del trabajo flexible y el bienestar, la optimización fiscal de la compensación a través de esquemas de retribución flexible, o la movilidad funcional”.

Y en lo que coinciden todas las empresas es en la importancia de una política de comunicación y transparencia. Según Victoria Gismera, Directora de People Matters, “debemos explicar las razones por las que se toman dichas medidas, siendo transparentes, honestos y tratando a los equipos como profesionales maduros y responsables colectivamente de la sostenibilidad de la organización. Y en este ejercicio, elegir el interlocutor, el mensaje y el momento, serán claves”. Porque, tal como afirma Martínez, de Mercer, “la comunicación transparente y coherente es clave para reducir el impacto de las mismas en términos de en-

gagement y productividad”.

¿Pero qué información debería comunicarse? Estos son los puntos claves según People Matters:

- **las razones** de los cambios en la retribución
- **cómo afectarán** las decisiones a los empleados
- **el plazo de tiempo** hasta que se hagan los cambios y surtan efecto
- **cualquier acción** que se requiera de parte del colaborador



En este punto también es fundamental, como señalan Olga Cecilia y Manuel López, de EY, predicar con el ejemplo: “Es mucho más sencillo que los empleados entiendan las medidas si los directivos han sido los primeros en aplicárselas”. Según dicha consultora, las acciones más habituales para este colectivo han sido la reducción de la retribución fija y la suspensión del pago de la variable.

De acuerdo a AON, en lo que respecta al salario fijo, la Alta Dirección ha sido el colectivo más afectado por el Covid, sufriendo recortes de entre el 20% y el 50%. Victoria Gismera, de People Matters, precisa aún más: “Los equipos directivos de las pymes, de las empresas de menos de 1.000 empleados y de sectores atacados directamente como la hostelería o el turismo han ajustado su remuneración en la mayoría de los casos hasta el 50% de su salario fijo, mientras que en las empresas de mayor tamaño o con menor impacto han mantenido su remuneración tanto fija (72%) como variable (75%)”. ●

## “Hay que saber qué parte del proceso de selección gana más valor con su digitalización, y qué parte, con el contacto personal”



< JAVIER ALIÓ, Partner de AUDALIA HR LAB  
> MAR GARRE, Directora de Personas y Comunicación Interna de LÍNEA DIRECTA

Dentro del contexto de su digitalización, Línea Directa ha analizado qué procesos de RRHH quiere seguir haciendo a través del contacto personal y cuáles quiere digitalizar. Para estos últimos, cuenta con una herramienta que le permite agilizar la selección de candidatos y mostrar una imagen de empresa coherente con el tipo de talento que quiere atraer.

### La empresa está inmersa en un proceso de digitalización. ¿Cómo afecta al departamento de RRHH y a los procesos de selección?

**Mar Garre:** Digitalizar de verdad el modelo de negocio y la relación con el cliente sólo es posible adaptando la cultura y la organización interna a ese entorno digital. Desde el área de Personas y Comunicación, tenemos una doble responsabilidad: trabajar en la cultura para que cale en toda la compañía y digitalizar la relación con las personas. Dentro de este objetivo, recientemente analizamos el viaje del empleado para ver en qué momentos queremos tener un contacto personal y en qué procesos tiene mucho más sentido digitalizar la relación. Ese viaje empieza cuando el empleado aún es un candidato. Para que todo sea coherente, hay que empezar la digitalización desde ahí, desde la selección.

Cuando te estás dirigiendo al mercado, es importante que la imagen que das sea coheren-

te con lo que el candidato se va a encontrar en la empresa. Si buscamos determinados perfiles, acostumbrados a trabajar con herramientas digitales, con un pensamiento abierto, con una agilidad para aprender, etc., tendremos que dar la imagen de que la compañía es de esa manera. Y para ello vimos que teníamos que cambiar ciertas fases del proceso de selección. A partir de ahí empezamos a buscar herramientas que se adaptaran a esto.

### ¿Qué servicios está proporcionando actualmente Audalia HR Lab a Línea Directa?

**Javier Alió:** Colaboramos con la empresa desde 2016. A través de TalentLink, cubrimos el proceso tradicional de solicitar una vacante; el envío de dicha vacante a distintos canales de publicación, no sólo la web de la empresa y la intranet, sino también los portales de empleo y las RRSS; la criba preliminar de cvs con la ayuda del ‘automatching’, una herramienta

que ayuda mucho a los reclutadores a agilizar el proceso, sobre todo para ciertas vacantes con centenares de candidatos, en algunos casos con perfiles bastante parecidos; y también la evaluación de competencias, habilidades e idiomas, muy importante para Línea Directa. Talent Link surgió como una solución especialista, de nicho, pero ahora está integrada en una gran solución de gestión de capital humano como la de Cornerstone. Aportamos esa doble visión: generalista y especialista.

### ¿Cuáles son las principales ventajas que les aporta TalentLink?

**MG:** Esta herramienta nos permite ampliar la cantidad de candidatos a los que podemos llegar, y segmentar nuestros mensajes para llegar de una manera personalizada. Además, en nuestros procesos de selección participan muchas personas de la empresa porque los consideramos críticos: hay que

incorporar personas con los skills técnicos que necesitamos pero también con cierta actitud para que encajen bien en la cultura. Por eso, participa el equipo de Selección del área de Personas, el manager que va a incorporar a ese empleado, y también el **Consejero Delegado, que entrevista a todas las personas que entran a la empresa.** Y esta herramienta nos permite coordinar no sólo la participación de todos los implicados en la empresa sino también con las personas de fuera -head hunters o ETTs-. Tenerlo todo en una única plataforma con acceso para todos los participantes agiliza mucho los trámites. Además, una vez que el candidato pasa a ser empleado, la herramienta vuelca toda esa información en el ERP de RRHH.

Por otro lado, al ser flexible, nos ha permitido customizarla bastante y adaptarla a nuestra personalidad, a lo que somos, y a cómo queremos mostrarnos. Nos aporta coherencia en la imagen que damos al candidato y con el tipo de talento que queremos atraer. Además, nos permite ir mejorando el proceso de selección en todos los sentidos, no sólo en rapidez y agilidad, sino también a la hora de acertar en los perfiles, gracias a toda la información y todas las métricas que somos capaces de sacar de los procesos. La parte de analytics que hay detrás es fundamental.

### ¿Cómo ayuda TalentLink a fomentar la marca de empleador de Línea Directa?

**JA:** TalentLink ayuda a reforzar la visibilidad de la compañía en los sitios donde está el talento. Es fundamental tener una imagen de marca potente para darles herramientas a los reclutadores, especialmente ahora que los procesos de selección están siendo digitales. En este sentido, **aportamos sensibilidad de marketing a los procesos de RRHH al tratar al candidato como si fuera un cliente.** Por ejemplo, facilitamos la comunicación rápida con los candidatos y cuidamos la imagen de esas comunicaciones. Además, apostamos por la agilidad tanto para el candidato como para los reclutadores. Por ejemplo, si un candidato tiene su perfil metido en LinkedIn, que se vuelque directamente, o, si lo manda

en un archivo adjunto, que el sistema lea los datos de ese archivo. De cara a los reclutadores, las herramientas de multiposting tienen que ser intuitivas y rápidas. TalentLink permite hacer **contrataciones instantáneas, en tiempo real,** y tener a una persona trabajando en dos horas.

Por otro lado, hay muchos perfiles que cada vez son más difíciles de encontrar, es lo que llamamos el **“talento oculto”**. Por eso, tenemos una funcionalidad que se llama ‘sourcing’,



que **busca al candidato pasivo,** el que no está necesariamente buscando empleo pero cuyo perfil coincide con lo que estás buscando. Por ejemplo, hay muchos programadores de tecnología que no están en RRSS pero sí en portales específicos de tecnología. El sistema puede, por ejemplo, obtener un ranking de candidatos basándose en las valoraciones de sus compañeros en esa comunidad. Esa información es muy valiosa para los reclutadores.

*“Durante el estado de alarma hemos contratado a más de 300 personas de forma virtual”*

Ahora mismo estamos trabajando también en una plataforma de inteligencia artificial que ayudará a reducir el tiempo a la hora de encontrar a la persona oportuna.

### ¿Cómo cree que el Covid-19 afectará y cambiará la selección de personal?

**MG:** Durante el estado de alarma hemos contratado a más de 300 personas a través de entrevistas virtuales y con un proceso de onboarding totalmente online. Habría sido imposible sin esta herramienta. Obviamente el proceso ha cambiado, pero ha seguido funcionando. Hemos descubierto que muchas de las cosas que hemos tenido que implantar a contrarreloj y por obligación son muy buenas y se van a quedar. Pero es muy importante saber qué parte del proceso gana más valor haciéndolo a través del contacto personal, que es cada vez más valioso porque se está convirtiendo en un privilegio. Por ejemplo, en la selección tiene sentido digitalizar la parte inicial, más masiva, de filtrado, búsqueda, etc., y hacer ciertas entrevistas de forma virtual, pero las entrevistas finales conmigo o con el CEO volverán a ser presenciales cuando todo esto pase.

**JA:** El futuro no está en la tecnología, porque eso ya está aquí, sino que **pasa por cuidar más que nunca al candidato.** Si un candidato está en varios procesos de selección, se va a decantar por la empresa con la que se sienta más cómodo y la cultura de una compañía es algo que se percibe por los ojos, por los oídos y en la cara de los empleados. ●





CARMEN FERNÁNDEZ

DIRECTORA DE TALENTO DIRECTIVO Y CULTURA DE NATURGY

# “En nuestro camino hacia la sostenibilidad, apostaremos por las **COMPETENCIAS MÁS TRANSFORMADORAS** para nuestros empleados”



Con la visión estratégica de convertirse en una compañía sostenible, Naturgy está rediseñando sus espacios de trabajo, digitalizando los puestos de sus empleados, transformando su modelo de liderazgo, y apostando por la formación y el talento digital.

***Naturgy está inmersa en la transformación de su proyecto empresarial y de su modelo organizativo. ¿Qué desafío ha supuesto dicha transformación para la gestión de personas?***

La transformación es una razón de ser en Naturgy. Tenemos que trabajar en nuestros objetivos de transición energética y de sostenibilidad, porque el sector energético así lo demanda. Queremos ser una compañía sostenible, y una de las palancas de este cambio es la gestión de personas y la organización. Nuestro modelo debe alinearse con esta transformación.

En este sentido, uno de nuestros proyectos más relevantes es 'imaginaT', en el que llevamos más de un año trabajando. Este nombre no es casual. Por una parte, lo hemos llamado así porque queremos que las oficinas sean el lugar donde el empleado imagina su futuro profesional y puede participar también de esa

Naturgy del futuro. Y por otra parte, la 'T' viene de la transformación. Concretamente, el proyecto implica un cambio radical de experiencia en cuanto al lugar físico y la adopción de un nuevo modelo de trabajo más digitalizado.

En relación al **lugar de trabajo**, estamos evolucionando desde espacios más tradiciona-

les a **espacios amplios, dinámicos, sin despachos**, donde los empleados puedan conectar, colaborar, innovar y fomentar nuevos puntos de vista. Queremos que visualicen el lugar de trabajo no como algo muy jerarquizado y compartimentado, sino todo lo contrario. No podemos trabajar de una forma aislada porque así no podríamos crear buenos proyectos que acompañen a la transformación de Naturgy. Los nuevos puestos son 'en pradera' y totalmente móviles. Cada empleado tiene su portátil, sus cascos y su teléfono móvil, y se puede sentar donde quiera. Será una experiencia de uso totalmente distinta a lo que tenemos ahora. Esto se compagina con **espacios adicionales** como el **Innova Hub**, que es una zona especial para nuestros programas de aceleración, emprendimiento y de innovación abierta; las áreas de aprendizaje experiencial como el **Data Hub**; y las zonas de **networking** donde los empleados pueden ir a charlar con los compañeros. Tenemos también un servicio médico, zonas para el deporte, un auditorio, etc.

Parte de nuestras oficinas de Barcelona ya están migradas a este nuevo concepto; también las de San Cugat del Vallés y las de nuestra sociedad Nedgia, que lleva ya funcionando de esta forma desde diciembre del año pasado. Aunque el momento cumbre será en los primeros meses de 2021, cuando acabe la reforma del edificio de Avenida de América, en Madrid, que será nuestro nuevo centro corporativo de referencia.

**Y en cuanto a la digitalización del puesto de trabajo y la evolución de los modelos de trabajo, ¿en qué consiste la transformación?**

La transformación de las compañías debe pasar por la digitalización de sus procesos, de las operaciones y de la atención al cliente. A nivel interno, esto requiere que los profesionales entiendan que aprender cosas nuevas es el motor

***“Innova Hub es una zona especial para nuestros programas de aceleración, emprendimiento y de innovación abierta”***



## Datos Clave

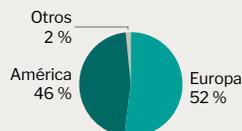
NATURGY

**11.847**

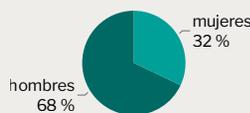
empleados a nivel mundial en 2019

### Reparto por países

De ellos, **6.107** empleados en España



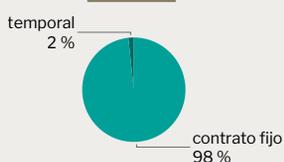
### Reparto por género



### Desglose de la plantilla por categoría profesional



### Reparto por tipo de contrato



**44**

años de edad media

**12,4**

años de antigüedad media

de cada día. El aprendizaje tiene que ir vinculado al reskilling y upskilling digital, a las nuevas tecnologías. Por ello, a principios de 2019 empezamos a trabajar en un proyecto que llamamos 'DigitalTeam', en colaboración con el equipo de Tecnología de la Información. Ellos querían implantar Microsoft Teams y la suite de Office 365 para empezar a trabajar en la nube, y necesitaban que les ayudáramos con el cambio cultural que eso suponía para los empleados. Hicimos más de 6.000 horas de formación con el fin de enseñarles el uso básico de dichas herramientas. Utilizamos, además, dos figuras clave: los 'digital influencers', 290 empleados que, tras recibir una formación a medida, actuaron de inspiradores y motivadores para el resto de compañeros; y los 'corners digitales', espacios donde expertos de Microsoft y los 'digital influencers' se instalaron para resolver las dudas de los empleados.

*“Logramos que el 65% de la plantilla usara Teams y Office 365 en poco más de seis meses”*

En septiembre de 2019 las empezamos a implantar en España, y en octubre, en Latinoamérica, y tuvimos mucho éxito a nivel de participación. Logramos que el 65% de la plantilla usara estas plataformas antes de la pandemia. Desde Microsoft nos preguntaron cómo lo habíamos logrado, porque tenían casos de empresas con las que llevaban trabajando más de tres años para implantar el cambio y no habían conseguido llegar ni al 50%. Al poco tiempo llegó la pandemia y, gracias a esto, todos pudimos trabajar desde casa muy fácilmente desde el primer día, porque ya teníamos aprendida la dinámica de trabajo. Y tenemos claro que esto ha venido para quedarse.

**¿La transformación organizativa ha influido también en el modelo de liderazgo?**

Nuestro modelo de liderazgo, que es la base de nuestra estrategia de talento, se basa en un sistema de competencias propio que creamos inspirándonos en el modelo Lominger, metodológicamente muy estable y de los más

## MEDIDAS FRENTE AL COVID-19

### Un Comité de Crisis internacional y una app para saber el estado de salud de los empleados

“Cuando nos fuimos a casa el 11 de marzo, nuestra prioridad fue la seguridad y la salud de los empleados, y no ha dejado de serlo ni va a dejar de serlo. Una semana antes del confinamiento, creamos un **Comité de Crisis a nivel internacional**, que se sigue reuniendo todos los días a las 16:00 h. Es nuestro compromiso como compañía. Tenemos que monitorizar lo que está pasando, tomar decisiones y hacerlo juntos. Además, lo más llamativo es que hemos puesto en

marcha una **aplicación para que los empleados nos puedan decir diariamente cómo están** y poder rastrear los contactos en caso de alguno nos diga que no se encuentra bien. Para desarrollarla, en abril/mayo nos pusimos en contacto con nuestro equipo de TI, que, en colaboración con **Power App**, la tuvo lista en un mes. Si alguien informa que se encuentra mal, el Servicio de Salud de la empresa se pone



App Tu Salud

en contacto con dicha persona para indicarle las pautas a seguir, se rastrea a las personas con las que ha estado en contacto, y se les pide que se confinen por prudencia. **Tenemos un índice de uso de la app del 75% de la plantilla.** Nuestros ratios de contagios han sido bajos, incluso cuando teníamos a personal expuesto porque tenían que salir a trabajar en pleno confinamiento. Yo creo que hemos hecho muy conscientes a los empleados de que la seguridad y la salud fuera de la empresa es el 90% de la seguridad y salud dentro. También les hemos ofrecido a los empleados la realización de un **test serológico** a ellos y a sus familias; les hemos dotado de **flexibilidad horaria** para que puedan conciliar; y realizamos una encuesta de salud antes de empezar a preparar el tema de los tests y **al día siguiente la había contestado el 87% de los empleados”.**

punteros del mundo. Según dicho modelo, la empresa elige qué competencias quiere que tengan sus líderes o gestores, las que más encajan con su cultura, y, sobre eso, define un cuestionario. Lo que hacemos nosotros es realizar, cada dos años, una evaluación 360° de los profesionales que ocupan posiciones directivas, gerenciales y técnicas, basándonos en dicho cuestionario, y según los resultados, los empleados trabajan sus carencias, bien con formación, bien con experiencia o con una combinación de ambas.

Ahora, en esta última etapa de Naturgy, estamos trabajando en modificar este modelo de liderazgo en dos aspectos. Por un lado, queremos **simplificar el mapa de competencias** que teníamos antes, eligiendo las que creemos que vamos a necesitar en el futuro según el proceso de transformación en el que estamos inmersos. Para ello, hemos hecho benchmark con distintas empresas expertas, y, además, en 2019 llevamos a cabo un trabajo de investigación entre nuestros propios empleados para encontrar una correlación estadística entre

# =exact

Exact para RR.HH.

Ahora es el momento de  
**digitalizar y automatizar**  
su departamento

- + Portal del empleado
- + Selección y Contratación
- + Onboarding de empleados
- + Formación y desarrollo
- + Evaluación del desempeño
- + Red social corporativa
- + Gestión de gastos y viajes
- + Gestión del tiempo y ausencias
- + Gestión de la salud laboral-EHS
- + Cuadros de mando y KPI's



**Contacte con nosotros.**

[www.exact.com/es](http://www.exact.com/es)

[marketing.es@exact.com](mailto:marketing.es@exact.com)

+34 912 309 632

# =exact

las competencias y la capacidad transformadora. Una de las conclusiones de dicho estudio fue que la que está más relacionada con la transformación es el aprendizaje continuo.

Por otro lado, también el año pasado, realizamos una evaluación a nuestra plantilla en competencias digitales en base a las *DigComp* definidas a nivel europeo. Para ello trabajamos con el Instituto de Ingeniería del Conocimiento, de la Universidad Autónoma de Madrid. Los resultados fueron que nuestros empleados muestran una alta disposición para trabajar en el mundo digital, que tienen un nivel básico de competencias, es decir, que saben manejarse a nivel usuario, y que existen clusters de empleados más avanzados, no sólo en las áreas relacionadas con el mundo digital (como TI, Modelización, Gestión Técnica de los negocios, etc.) sino también en otras. De esta forma, vamos a incorporar en nuestro futuro modelo de competencias, de liderazgo, alguna de estas *DigComp*. Actualmente estamos trabajando para seleccionarlas y montar un cuestionario nuevo. Dentro de unos meses, lo tendremos todo listo.

Ya durante el confinamiento, aprovechamos para desplegar un volumen muy importante de formación en temas digitales como Blockchain, Power BI... Más de 4.500 empleados se formaron en estas materias. Cada 15 días lanzábamos cursos de forma segmentada y personalizada para los empleados, y que vamos a seguir haciéndolo.

***Volviendo a la sostenibilidad, el nuevo plan estratégico de la empresa hace mucho énfasis en ofrecer “soluciones de energía” a través de la innovación y la tecnología. ¿Cómo trabajan este objetivo desde RRHH?***

Una de las líneas de sostenibilidad de la empresa es todo lo que acompaña a la transición energética y la lucha contra el cambio climático, lo que implica que los Negocios están poniendo sobre la mesa soluciones para una energía limpia y segura. Desde nuestro departamento, también tenemos que ayudar a estos objetivos y lo hacemos a través de tres palancas.

La primera es la Digital Academy, una de las ramas de nuestra Universidad Corporativa, que persigue transformar el perfil profesional de Naturgy hacia un empleado digital. Clasifica y selecciona lo que necesita cada empleado para alcanzar sus objetivos entre todo el con-

tenido digital y las metodologías que hay en el mercado.

La segunda palanca es la motivación para que las personas entiendan que formarse en habilidades digitales es relevante para su empleabilidad y para la supervivencia de la compañía. Para eso, hacemos sesiones formativas dirigidas, muy cercanas al empleado y muy prácticas, que luego pueda utilizar en su día a día.

Y la tercera palanca es la de la movilidad. Tenemos que saber ubicar a los talentos que se están formando, que tienen interés y potencial en el lugar en que la compañía los necesita. Por ejemplo, todos los proyectos que se están llevando a cabo ahora mismo en la Dirección de Renovables y Nuevos Negocios son vitales para nuestro objetivo de sostenibilidad. Por eso, tenemos que ubicar allí a los profesionales que realmente formen parte de estos desarrollos, y eso depende de los Directores de Negocio. En la estructura de nuestro departamento tenemos dos áreas: la Corporativa, que tiene como responsabilidad los puestos directivos y gerenciales; y los equipos de Personas que dependen de los Directores Generales

de Negocio, que se encargan de las posiciones técnicas. Nosotros les pedimos a estos Directores que conozcan a los profesionales de sus áreas, que sepan destapar el potencial y que sean generosos al compartirlo con otros Negocios. Este es el concepto de movilidad que planteamos. Al talento hay que darle alas, no guardarlo para uno mismo.

***Imaginamos también que esto se ha traducido en una búsqueda de perfiles digitales.***

En nuestra apuesta por el talento digital tenemos dos elementos. El primero es el de descubrir el talento digital interno, que es mucho, y que, además, no siempre es junior. Y para

***“Hemos buscado una correlación estadística entre las competencias y la capacidad transformadora”***



tienden cómo se tiene que trabajar ahora y lo que hacen es coartar a los empleados. No buscamos gente que quiera perpetuar lo establecido, sino perfiles atrevidos, que desafíen lo que somos y cómo trabajamos. En ese sentido, tenemos dos programas de captación de talento.

Uno de ellos es el programa 'Impulsa', que pusimos en marcha en 2018, aunque la edición de este año, prevista para marzo, la tuvimos que paralizar por la pandemia. Tenemos previsto retomarlo de nuevo en 2021. El programa está destinado a los jóvenes que salen de la Universidad, los diamantes "sin pulir", para los que tenemos dos criterios: edad y género. El talento que entra tiene que ir inversamente proporcional al porcentaje que tenemos

*“No buscamos personas que quieran perpetuar lo establecido, sino perfiles atrevidos, que desafíen lo que somos y cómo trabajamos”*

ello, utilizamos, por ejemplo, nuestro **Data Hub**, un espacio físico y online donde los empleados se forman en Blockchain, Power BI, etc., y donde encontramos personas con un talento innato. Nuestra misión es estar allí y proponerles proyectos.

El segundo es el **liderazgo digital**, que buscamos dentro y fuera, pero no sólo talento nuevo junior, sino también senior, perfiles que tengan muy claro que la transformación es la única razón de ser. Hay jefes que no en-

de mujeres y de hombres. Si estamos en un 30/70, queremos captar un 70/30. Si no, no vamos a invertir nunca los porcentajes. Actualmente, en la plantilla global tenemos un **ratio del 32% de mujeres**, frente al 24% que teníamos en 2015, por ejemplo. En lo que se refiere a **puestos directivos**, las mujeres representan un **31%**, frente al 25% de hace cinco años. Pero no queremos quedarnos aquí.



El otro programa es '**Management Staff**', que empezamos en 2012. Cada año elegimos a 20 jóvenes, con 3 o 4 años de experiencia, con una formación académica y de postgrado muy orientada, y una visión de aportar en el liderazgo de la compañía. El programa tiene una duración de dos años. Durante el primero, los participantes van rotando entre las áreas Corporativas y de Negocio, y les vamos "acelerando" su carrera profesional. El objetivo es que lleguen antes a posiciones gerenciales y directivas, y que lo hagan muy preparados.

**¿Y cómo logran atraer todo este talento joven?**

Los jóvenes son los que te eligen a ti. Por eso hay que hacer 'branding' y estar donde están los candidatos. En este sentido, tenemos una colaboración con **Universia** -actualmente paralizada por la pandemia- con el fin de fomentar nuestro 'employer branding' entre los nuevos talentos. Estamos también en los foros de empleo de la Universidad de Barcelona, Carlos III de Madrid, etc., y colaboramos con varios Masters en la Universidad de Ingeniería de Minas en Madrid y en Barcelona. Tenemos también el '**Programa de FP Dual**' para puestos que son fundamentales para nosotros, por ejemplo operarios de red, de mantenimiento en planta, etc. Trabajamos con cinco Centros de Formación Profesional, para que sus alumnos hagan prácticas con nosotros. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con el mundo del gas se replica mejor en campo, en la práctica, y aquí pueden aprender las técnicas con nosotros, lo viven en directo: cómo se controla la red, cómo se hace la telesupervisión, etc. En 2019 tuvimos a 85 alumnos matriculados, y con las anteriores promociones suman ya 194 en total.

Pero el mayor 'branding' que puede hacer una compañía es **proponer una experiencia de selección diferente** en sus campañas de captación. Hay que sorprender a los candidatos y ser creativos para innovar en la propuesta de valor para el talento actual y el futuro. Nosotros prestamos mucha atención a la experiencia del candidato, realizamos dinámicas que integran nueva tecnología, y además, les informamos del estado de su candidatura durante todo el proceso. Luego, cuando se incorporan a la compañía, generamos un vínculo muy especial con ellos. ●



## Los Programas de Ayuda al Empleado, en el punto de mira tras la pandemia

**La actual situación provocada por el Covid-19 ha puesto aún más de relieve la importancia de conocer el estado emocional de los empleados. Y para ello son fundamentales los Programas de Ayuda al Empleado (PAE), que, debido a la pandemia, han tenido que afrontar nuevas problemáticas (confinamiento, distancia social, teletrabajo) y adaptarse con formatos virtuales.**

**A**fortunadamente las empresas, son cada vez más conscientes de los beneficios que aportan los llamados Programas de Ayuda al Empleado (PAE), que promueven la salud psicológica en el trabajo y previenen la aparición de riesgos psicosociales. Y es que, tal como apunta **Pilar Urdiola, Directora Médica de Red Eléctrica de España**, “la salud emocional es una parte integrante del bienestar de las personas”. Se trata de herramientas que las organizaciones ponen a disposición de los empleados para lidiar con problemas laborales, pero también personales y familiares, que inciden de manera negativa tanto en su calidad de vida como en su rendimiento y productividad en el trabajo, tal como afirma **Elena Mulero, Responsable del departamento de Psicología de ICAS Spain**.

En muchas ocasiones, los comportamientos visibles en el trabajo, como una disminución del rendimiento, conflictos entre compañeros o el absentismo, responden a un problema subyacente que no es tan evidente, como el estrés, problemas

de pareja, etc. Por ejemplo, según datos aportados por **Susana Lastras, National Health Services Manager de Heineken España**, el estrés supone el segundo problema de salud laboral en Europa, según la Organización Mundial de la Salud y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. De hecho, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), el 59% de los empleados sufre algún tipo de estrés en el trabajo, y se estima que éste juega algún papel en alrededor del 30% de las bajas. Según **Carmen Rodríguez, Directora del área de Intervención Psicológica de Affor Prevención Psicosocial**, actualmente el 60% de las incapacidades laborales vienen ocasionadas directa o indirectamente por el estrés, lo que supone un coste aproximado de 2.000 millones de euros en España.

**Ventajas de los PAE: incremento de la productividad y reducción del absentismo**

Todas estas cifras ponen sobre la mesa

la necesidad de trabajar el bienestar emocional y la salud psicológica de los empleados. Según **Carla Boyer, Directora Ejecutiva y Socia de Healthy Work**, las ventajas de un PAE efectivo son numerosas:

- Empleados más productivos
- Menos faltas al trabajo
- Menos gastos en salud
- Mejor clima laboral y moral en la empresa
- Empleados y supervisores más comprometidos
- Menos conflictos intergrupales y problemas en equipos
- Mejor preparación para incidentes críticos
- Menor rotación
- Mejor atracción de talento

Unas ventajas considerables teniendo en cuenta, además, la pequeña inversión que supone poner en marcha un programa de apoyo emocional. **Carmen Rodríguez, de Affor Prevención Psicosocial**, indica que dicha inversión está en torno a los 10 € al año por colaborador. Un desembolso

que, de acuerdo a Juan Carlos Sáez de Rus, Gerente de Bienestar y Salud de Santalucía, tiene un retorno (ROI) que puede llegar a 13,6 € por cada euro invertido.

Patricia Barato, Coordinadora de Proyectos en BH Bienestar, afirma que, por cada euro destinado a esos programas, se reciben entre 2,5 € y 4,8 € de ahorro en absentismo, y entre 2,3 € y 5,9 € de ahorro en costes derivados de enfermedad en el equipo. Por su parte, Christine Loos, Directora General de Stimulus Consultoría, asegura que, “según un estudio del Harvard-MIT, los empleados satisfechos enferman 2 veces menos, se ausentan 6 veces menos, son 9 veces más leales, un 31% más productivos y un 55% más creativos. Como término medio, los programas de bienestar y de prevención de la salud en el trabajo mejoran la productividad de los empleados en un 12%”.

### Situaciones a gestionar y pasos a seguir para implantar un PAE efectivo

Los PAE deben abordar “cualquier aspecto de la vida de las personas que cause alteración emocional, tanto de la vida personal como profesional”, en palabras de Pilar Urdiola, de Red Eléctrica de España. Dentro del primer caso, se atienden consultas por problemas de pareja -según Elena Muleiro, de ICAS Spain, suponen el 21% del total de consultas-, conflictos con los hijos (19%) o con algún amigo y síntomas de ansiedad, mientras que en las llamadas relacionadas con el entorno de trabajo se abordan el estrés laboral (20% de las consultas),

### SITUACIONES MÁS COMUNES A TRATAR ANTES DEL COVID-19



Fuente: ICAS Spain

### Casos prácticos

#### HEINEKEN ESPAÑA

SUSANA LASTRAS, *National Health Services Manager*



"Tenemos implementado el programa de soporte 'Healthy Mind' desde 2018, cuyo objetivo es ayudar a los empleados a cuidar su salud psicológica. El plan conlleva una coordinación de un **equipo multidisciplinar** en el que entra en juego el **empleado** con potencial riesgo psicológico; el **equipo de Psicología**, que le valora y le da herramientas para mejorar su salud psicológica; y el **equipo de Salud Laboral**, que detecta a los empleados con potencial riesgo psicológico a través de los reconocimientos médicos, realiza un estudio de los casos, pone el foco en aquellos departamentos con un mayor índice de riesgo psicológico, y facilita a los departamentos con capacidad operativa (especialmente a RRHH) información sobre los factores de riesgo psicosocial.

Las acciones que se han implementado se dividen en tres vertientes:

**1. prevención primaria:** cursos, talleres y charlas formativas para evitar situaciones de riesgo en el origen. Se dan herramientas para gestionar mejor la jornada y/o actividad laboral y se intenta desmitificar que los síntomas o enfermedades psicológicas sigan siendo tabú hoy en día.

**2. prevención secundaria:** consultas y asesoría psicológica, psicoterapia, y resolución de síntomas de salud mediante herramientas psicológicas, entre otras.

**3. prevención terciaria:** ayuda al empleado a la reincorporación a su puesto de trabajo tras una baja de larga duración, en coordinación con su manager, el servicio de Salud Laboral, y RRHH".

las relaciones de los empleados con los mandos intermedios y superiores, conflictos entre compañeros, problemas de comunicación, gestión de tiempos, cargas de trabajo, y posibles problemas de violencia o acoso.

La iniciativa de poner en marcha estos programas se suele liderar desde el departamento de RRHH y/o PRL, aunque, tal como afirma **Christine Loos**, de **Stimulus Consultoría**, es muy común que se involucre a otros actores dentro de la empresa como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la representación de los trabajadores. En cuanto a la implantación del servicio, **Carmen Rodríguez**, de **Affor Prevención Psicosocial**, indica que los PAE “pueden activarse y ponerse en marcha en tiempo récord, de forma que aquellas empresas que quieren actuar con agilidad tienen el servicio funcionando en 1 o 2 días”.

### **Pero ¿cuáles son las fases del proceso de implantación de un programa de este tipo?**

#### **1. Campaña de comunicación:**

La promoción interna es crucial para conseguir un buen uso. Se deben diseñar campañas de sensibilización adecuándose a los canales internos de comunicación de cada organización, la cultura de la empresa y las características de los empleados. Según **Patricia Barato**, de **BH Bienestar**, “el equipo de comunicación de la empresa puede ser un gran aliado a la hora de la implantación. En nuestro caso, trabajamos junto a ellos para elaborar la estrategia de difusión del programa al personal, para integrar la imagen de ambas empresas (cliente y proveedora) y para hacerles llegar la información a todos los empleados”.

**2. Activación del servicio:** La mayoría de estos programas incluyen servicios similares: atención psicológica presencial, telefónica (24 horas al día los 365 días al año), por videoconsulta y a través de plataformas online; portales online de información sobre bienestar y salud; coaching ejecutivo; asesoramiento nutricional y de hábitos saludables;

### **Casos prácticos**

#### **SANTALUCÍA**

**JUAN CARLOS SÁEZ DE RUS,**  
*Gerente de Bienestar y Salud*



*“Nuestro Programa de Ayuda al Empleado, ‘A tu lado’, cuenta con distintos recursos:*

- **Apoyo telefónico con un psicólogo para el trabajador y sus familiares directos.**
- **Plataforma de información Yees!, con la publicación y seguimiento de webinars, infografías y podcast de temáticas relacionadas con la gestión emocional en el entorno familiar y laboral.**
- **Grupos de resignificación emocional: equipos de trabajo guiados por psicólogos especialistas en gestión de crisis donde los colectivos más afectados por situaciones de implicación emocional puedan entender, asumir y aprender sobre situaciones difíciles.**
- **Talleres de habilidades para la adquisición de nuevas habilidades como comunicación con personas en crisis, resiliencia, gestión del estrés, métodos de relajación, etc.**

*Contamos con Yees! y con su equipo de psicólogos clínicos para dar apoyo a los más de 5.000 trabajadores que participan en el programa. La Dirección Clínica de Yees!, junto con el Departamento de Bienestar y Salud, RRHH y Comunicación Interna, trabajan en conjunto para la continua adaptación del programa a las necesidades de los usuarios”.*

asesoramiento legal y financiero; consultas específicas para managers; sesiones de briefing en situaciones de crisis y emergencia; y sesiones de buenas prácticas.

**3. Seguimiento:** Se generan informes de indicadores que recibe la empresa de forma continua, lo que le permite obtener información útil para prevenir el daño y poner en marcha medidas y programas para actuar y promover entornos laborales saludables y productivos.

**4. Evaluación de calidad:** Se deben realizar encuestas de satisfacción a los usuarios.

### **Confidencialidad, un pilar básico para un correcto funcionamiento**

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es el de “transmitir al empleado la importancia de la confidencialidad y del anonimato para que utilicen el servicio con toda confianza”, como indica **Christine Loos**, de **Stimulus Consultoría**. **Patricia Barato**, de **BH Bienestar**, asegura que “los empleados muchas veces tienen reticencias a la hora de contar aspectos muy personales en los equipos internos de la organización”, por lo que es corriente acudir a un proveedor externo para gestionar estos programas. “La empresa-cliente recibe informes estadísticos sobre temáticas de uso, de cara a mejorar las condiciones laborales, pero bajo ningún concepto se le brindan datos personales de sus empleados, ni cuestiones específicas de las consultas”. Según **Carla Boyer**, de **Healthy Work**, las empresas “reciben información general (cuántas llamadas, temáticas generales, género), pero siempre y cuando ésta no haga que se pueda identificar a quien llama”.

Desde **Affor Prevención Psicosocial**, **Carmen Rodríguez** afirma que el anonimato de las consultas formuladas está garantizado: “Ningún empleado necesita identificarse individualmente, se hace siempre a través de códigos alfanuméricos colectivos por empresa”. Y en **Stimulus Consultoría** aseguran que “el usuario puede hacer uso del servicio identificándose con un alias o seudónimo”. Según **Juan Carlos Sáez de Rus**, de **Santalucía**, “en ningún momento del proceso se le solicita ningún dato fuera de datos básicos de segmentación, sólo los destinados al análisis estadístico del uso del programa”.

A hand in a white shirt holds a red flashlight, which illuminates a winding, golden-yellow path that curves across the bottom half of the image. The background is a solid blue color.

PROFESIONALES DE RR.HH.

# Tu compañía te necesita hoy más que nunca.

Conduce a tu organización hacia el éxito  
con las **Soluciones Cloud de Nómina y RR.HH.**  
de Meta4.

**meta**<sup>4</sup>  
A Cegid Company

# MOBILITY OPTIMIZED<sup>SM</sup>

## THIS IS MIA.

Mia is an HR guru.

Mobilizing talent for a new office in Houston?

**No problem.**

Relocating technicians to a plant in Berlin?

**Got it.**

## How did Mia get so awesome?

Mia partnered with Sterling Lexicon<sup>SM</sup> to develop a personalized, end-to-end mobility program tailored to fit her operational and management goals.

With Sterling Lexicon's wide breadth of global services, state-of-the-art technology suite and team of experts that act as an extension of her business, she has a solution that takes her productivity to a whole new level.

**That's Mobility Optimized.**



STERLINGLEXICON.COM

## Casos prácticos

**NUEVA PESCANOVA**  
**CARLOS ALBERTO BERTO,**  
*Director de Prevención de  
Riesgos y Clima Laboral*



"Dentro de nuestros planes de ayuda contamos con:

- **Apoyos emocionales por psicólogos.**
- **Campañas de salud periódicas acordadas con la representación los trabajadores.**
- **Facilidades en accesos a instalaciones deportivas tanto presenciales como por web.**
- **Charlas inspiracionales.**
- **Programa 'Impulsa' del Área de Gestión del Talento a través de sesiones entre mentores y mentees.**
- **Certificación en metodología MEPS 2 -Medidor de Empresas Saludables-**
- **Estamos participando en la concesión del sello 5Z, una membresía de la Red Internacional de Empresas Saludables (RiES), que persigue el cumplimiento de los estándares de metodología de 5Zeros desarrollada por la FiORP, e intenta ayudar a las organizaciones a descubrir cuál es su nivel de rendimiento como empresa saludable.**
- **En proceso de inicio de certificación ISO 45.001 en Seguridad en el Trabajo con un plan definido a tres años para todo el grupo y en todas sus áreas".**

## Dispositivos especiales para afrontar el Covid-19 en formato virtual

La situación actual ha supuesto el agravamiento de determinados factores de generación de malestar. Tal como indica Sáez de Rus, "el miedo, la incertidumbre y la pérdida de seres queridos se han convertido en un riesgo más frecuente que en ningún otro momento reciente. Además, el estado de alarma y los confinamientos nos obligan a enfrentarnos a nuevos retos, nuevas formas de organizar el trabajo y la forma de comunicarnos, así como la modificación de nuestras libertades". Como comenta Carlos Alberto Berto, Director del área de Prevención de Riesgos y Clima Laboral de Nueva Pescanova, "la fase de confinamiento, el cambio sustancial en las relaciones entre compañeros, la aplicación de medidas de distanciamiento, y el apoyo a posibles afectados directa o indirectamente por la pandemia deben ser considerados como factores de riesgo, a los cuales las empresas tiene la obligación de hacer frente". En Santalucía afirman que "una de las temáticas más abordadas es la pérdida de personas queridas, así como el miedo o incertidumbre que la situación actual frente al Covid-19 está generando". Desde Stimulus Consultoría, Christine Loos apunta que "la implantación del teletrabajo y la situación de confinamiento y aislamiento se han convertido en dos importantes estresores que afectan al bienestar emocional y a la salud psicológica de los trabajadores". Por ello, han desarrollado "FLASH EVAL", una herramienta específicamente diseñada para evaluar el impacto en la salud mental de la actual situación. Según Boyer, de Healthy Work, "muchas empresas que no contaban con programas de asistencia al empleado han contratado líneas de apoyo durante 1-3 meses.

El acceso al servicio de apoyo se ha llegado a multiplicar por 5 algunas semanas".

Además, la aparición del Covid-19 ha provocado que los PAE hayan tenido que adaptarse a la nueva situación. Antes, según Boyer, de Healthy Work, "el apoyo psicológico cara a cara era la opción escogida por el 95% de nuestros usuarios". Sin embargo, tal como señala Carmen Rodríguez, de Affor Prevención Psicosocial, "si de algo nos ha servido este periodo de confinamiento tanto a los propios psicólogos como a los usuarios ha sido

## "El confinamiento, las medidas de distanciamiento y el teletrabajo se han convertido en estresores"

para darnos cuenta de que muchas de las demandas se pueden solucionar a través de medios telemáticos". Según Barato, de BH Bienestar, "la era de las nuevas tecnologías nos está demostrando que todo es adaptable a la vía online y muchas veces con ganancias respecto a la vía presencial. Por ejemplo, el tratamiento psicológico ha demostrado mantener la misma eficacia por videoconferencia".

En Heineken España, donde ya tenían desde hace años el Programa Healthy Mind, el reto, en palabras de Susana Lastras, ha sido "saber adaptarnos a un nuevo formato, pasando de presencial al formato virtual. Hemos incorporado una línea telefónica 24 x 7 para los empleados". En Healthy Work, por ejemplo, están realizando multitud de webinars relacionados con el Covid para dar "recomendaciones para lidiar con aspectos emocionales (miedo, ansiedad, etc.), para trabajar el apoyo social y, sobre todo, para saber manejar pensamientos negativos". En el caso de ICAS Spain, según Elena Mulero, han realizado artículos y charlas con pautas específicas para afrontar esta situación: "Nos hemos adaptado a la situación para poder llegar a todas las personas afectadas. La atención ante fallecimientos traumáticos, normalmente presencial, se ha realizado virtualmente". ●



JUAN IGNACIO OLMOS,  
CECA MAGÁN ABOGADOS



# Los despidos colectivos han llegado

Ya están aquí los ERE, procedimientos de extinción colectiva de contratos de trabajo. La economía no levanta cabeza y las empresas debemos adoptar decisiones. La primera es ¿y si planteo un ERE?, ¿puedo llevarlo a cabo? Son tiempos de decisiones muy complejas que se deberán adoptar con la medida adecuada ante el indudable riesgo que ello entraña.

## Condiciones previas para poder pasar de un ERTE a un ERE

1. Las causas de la extinción colectiva (económicas, técnicas, organizativas o productivas) deberán ser diferentes a las del ERTE o, siendo las mismas, que exista un cambio sustancial y relevante, un agravamiento de las causas que no pudieron ser previstas o alegadas al inicio del ERTE.

2. No haber pactado en el ERTE no aplicar medidas extintivas.

## Las circunstancias que afectan al proceso y a la estrategia negociadora

1. Los interlocutores: si hay o no RLT

2. El periodo de consultas: 15/30 días si la empresa tiene menos/más de 50 trabajadores

3. Los criterios de afectación: por qué unos trabajadores sí y otros no

4. El umbral de afectados a efectos de determinar si es o no obligatorio un ERE. Ojo con la reciente sentencia del TJUE de 11 de noviembre, que ha resuelto que el cómputo de 90 días consecutivos en el que ha tenido lugar un despido individual se podrá calcular hacia delante y hacia atrás (teoría del compás)

5. La negociación con buena fe

› El cumplimiento formal: no ocultar ni denegar documentación o explicaciones

› La introducción de elementos paliativos a la medida planteada (por ejemplo, reducción de las afectaciones, modificación de la medida inicialmente prevista de extinción a suspensión/reducción o aplicación diferida de la medida sujeta a hitos)



› Ofrecer indemnizaciones por un importe superior al mínimo legal establecido de 20 días por año de servicio con un tope de 12 meses que señala el ET

## Dos elementos derivados de la “legislación Covid-19” con notable influencia

1. La prohibición de despedir por causa Covid-19. Vulnear la prohibición llevará a la improcedencia de los despidos -incluso existen dos sentencias que califican el despido como nulo-.

2. El compromiso del mantenimiento del empleo durante un periodo de 6 meses que se computará desde la reanudación de la actividad. El incumplimiento llevará a la devolución de la exención de las cotizaciones en su caso. No está claro si se tendrían que devolver todas o sólo las del personal afectado por la extinción.

# Preguntas & Respuestas

## › ¿Existe algún trámite previo al inicio del procedimiento de despido colectivo?

La Dirección de la empresa debe comunicarlo fehacientemente a los trabajadores para que, en un plazo de quince días, puedan constituir la comisión representativa que ha de participar en el periodo de consultas previo a la decisión de despido, si no existen representantes de los trabajadores.

## › ¿A quiénes afecta el ERE? ¿Hay perfiles intocables?

El empresario es quien elige a los empleados sobre los que recaerá esta medida. Sin embargo, dicha facultad está sujeta a criterios de objetividad vinculados a las causas del despido (edad, modalidad contractual, polivalencia, productividad individual, titulación, capacitación, antigüedad, etc.). Además, existe la posibilidad de que, por convenio colectivo o acuerdo alcanzado durante el periodo de consultas, se pueda imponer también cerco a favor de empleados con cargas familiares, mayores de determinada edad o personas con discapacidad.

## › ¿En qué consiste un Plan de Recolocación Externa?

El ET contempla que, cuando un despido colectivo afecte a más de 50 trabajadores, la empresa deberá disponer de un plan de recolocación de duración mínima de 6 meses para facilitar a los trabajadores su reinserción laboral. El coste de estos planes lo sufragará la empresa y los trabajadores pueden exigir su cumplimiento a la autoridad laboral.

## › ¿Qué obligaciones supone para la empresa la realización de un ERE?

La compañía, además de abonar las indemnizaciones acordadas o la mínima legal, podría verse en la obligación de realizar aportaciones al Tesoro (mayores de 50 años), contratar los servicios de una firma de recolocación externa y suscribir

## Sobre el ERE



convenios especiales con la TGSS (mayores de 55 años).

## › ¿Quiénes pueden intervenir como interlocutores en el periodo de consultas?

Si no existe representación legal de los trabajadores, estos pueden optar por atribuir su representación a una comisión de hasta 3 miembros integrada por trabajadores de la empresa o de 3 componentes designados por los sindicatos más representativos del sector al que pertenezca la empresa y que estuvieran legitimados para formar parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de aplicación a la empresa.

## › ¿Qué documentación mínima ha de tener la comunicación de apertura del periodo de consultas?

La documentación debe incluir la memoria explicativa de las causas que justifican el despido colectivo. La acreditación de tales causas se efectúa mediante la aportación de informes técnicos que han de

probar la concurrencia de las concretas causas alegadas.

## › ¿Qué ocurre tras la finalización del periodo de consultas?

En caso de que haya acuerdo, se ejecutará el despido de conformidad con lo estipulado en el propio acuerdo. Esto sin perjuicio de las acciones individuales de cada uno de los trabajadores para poder impugnar su propio despido. Si las consultas finalizan sin acuerdo, se podría impugnar el despido efectuado por el empresario tanto a nivel colectivo como individual.

## › ¿Puede afectar el despido colectivo a una persona con especial protección? (por ej. embarazada o empleado con reducción de jornada por cuidado de familiar)

En efecto. Si bien la consideración jurídica del despido sólo podría ser la procedencia (con pago de la indemnización por despido colectivo) o la nulidad (reincorporación en la empresa con abono de los salarios de tramitación).

## › ¿Cómo debe calcularse el cómputo de umbrales para despidos colectivos?

Cuando en un periodo de 90 días se realizan despidos por causas económicas, técnicas, organizativas o productivas que superan unos determinados umbrales, el despido se considera colectivo. A la hora de calcular el número de despidos la doctrina del TS mantenía que sólo se debía atender al **periodo de 90 días previo** a la fecha del despido individual impugnado. No obstante, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha concluido que el **periodo de referencia debe calcularse computándose todo periodo de 90 días consecutivos en el que haya tenido lugar ese despido individual y durante el cual se haya producido mayor número de despidos y no sólo el periodo anterior al mismo.** ●



## Retribución variable

**¿Puede una empresa negar el abono de la parte proporcional de un bonus al directivo que comunica su cese voluntario antes del final del periodo temporal de devengo del bonus?**

En primer lugar, resulta fundamental analizar cómo regula este extremo el clausulado del acuerdo suscrito entre empresa y directivo. No obstante, es común que se prevea como requisito obligatorio para su abono que el directivo continúe en alta en la empresa en la fecha de devengo del bonus, salvo que concurren causas no imputables al mismo, tales como una incapacidad permanente o su fallecimiento. En este sentido, y ante un clausulado como el previamente descrito, la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, tras numerosos fallos contradictorios entre diversos Tribunales Superiores de Justicia, ha unificado doctrina y sentado jurisprudencia, señalando que, de producirse el cese voluntario del directivo antes de la fecha de devengo, **la empresa no queda obli-**

**gada a pagarle el bonus, ni siquiera la parte proporcional que pudiera entenderse generada hasta dicho momento.**



## Coronavirus: despidos y teletrabajo

**¿Es posible despedir a un trabajador por la concurrencia de una situación de fuerza mayor o causas económicas, técnicas, organizativas y de producción vinculadas exclusivamente al Covid-19?**

No, la prohibición legal de realizar un despido o extinguir un contrato por este

tipo de causas ha sido prorrogada hasta el 31 de enero de 2021.

**¿Sigue vigente el carácter preferente del trabajo a distancia como mecanismo alternativo para lograr el mantenimiento de la actividad?**

No, pese a que las diferentes autoridades gubernativas y sanitarias inciden en la importancia de fomentar el trabajo a distancia siempre que sea posible, como vía de limitar los contagios, lo cierto es que el precepto legal que establecía el carácter preferente de esta modalidad de prestación de servicios no ha sido prorrogado, no estando vigente en la actualidad.



## ACTUALIDAD

# Planes de Igualdad

**¿Qué empresas están obligadas a aprobar un Plan de Igualdad?**

Hasta la aprobación del Real Decreto-ley 6/2019, la elaboración de un Plan de Igualdad tenía carácter obligatorio sólo para aquellas empresas

que contaran con 250 o más trabajadores. Con la entrada en vigor de la referida norma, se establece la obligatoriedad de elaboración de Planes de Igualdad a todas las empresas que tengan 50 o más trabajadores. No obstante, y a efectos

de dar un plazo de adaptación a la nueva normativa a aquellas compañías que hasta el momento no estaban obligadas a ello, se fijó un periodo transitorio: las empresas que tuvieran entre 50 y 100 trabajadores tenían un plazo de 3 años; de 101 a 150 trabajadores, 2 años; y, de 151 a 249 trabajadores, un año. Dicho periodo comenzó el 7 de marzo de 2019.

**¿Puede una empresa de menos de 50 trabajadores verse obligada a elaborar un Plan de Igualdad?**

Sí, también quedarán obligadas

aquellas empresas con menos de 50 trabajadores cuando así lo establezca el convenio colectivo que les resulte de aplicación o cuando se acuerde la obligatoriedad en un procedimiento sancionador.

**En caso de grupos de empresas, ¿cuántos Planes de Igualdad deben elaborarse?**

Las empresas que componen un grupo de empresas podrán elaborar, previa negociación con las organizaciones legitimadas para ello, un plan único para todas o parte de las compañías que lo integran.

**¿Es obligatorio inscribir el Plan de Igualdad en algún Registro Público? Y ¿en los casos en los que el Plan de Igualdad ha sido elaborado voluntariamente por la empresa?**

Sí, los Planes de Igualdad son objeto de inscripción obligatoria en el Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo, cualquiera que sea su origen o naturaleza, obligatoria o voluntaria, y hayan sido o no adoptados por acuerdos entre las partes.





Líderes en servicios de vending  
y gestión de áreas de descanso

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



*Disfruta la experiencia  
Starbucks en tu  
entorno de trabajo*

Servicio ofrecido por  selecta

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



900 504 713

IÑAKI GONZÁLEZ,  
Gestión de Personas  
y Transformación  
Digital de RRHH



# Nuevas tecnologías en tiempos del Covid-19 aplicadas al ámbito de la selección

**Soy de la impresión de que esto del Covid-19 nos ha pillado con la casa sin barrer a la mayoría de los responsables de Departamentos de RRHH. Son muchos ya los años en que venimos hablando de la inestabilidad del entorno y de cómo podríamos sacar partido a las nuevas tecnologías en beneficio propio y dejar de ver fantasmas donde no los hay.**

**S**I ECHAMOS UN VISTAZO por Google, podemos encontrar referencias al término **VUCA** ya por el año 1987. Aunque bien es verdad que fue creado por el Colegio de Guerra de los EE.UU. en plena guerra fría, poco a poco se fue incorporando a la jerga de gestión empresarial hasta convertirse en uno de los términos más utilizados para describir las **condiciones del entorno que nos está tocando vivir** al frente de nuestras organizaciones: **Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad**. Pero no sólo de los entornos, sino también de las organizaciones y de las personas que en ellas trabajamos.

Aún así, y aunque ya habíamos visto las orejas al lobo, muchos todavía éramos reacios a propiciar el cambio en nuestras organizaciones por aquello de la resis-

tencia al cambio, a no sentirnos cómodos con las nuevas tecnologías y por el miedo atávico a la pérdida de poder dentro de las empresas.

Y como ocurre siempre en estas circunstancias, si no quieres caldo... taza y media. La pandemia del Covid-19 ha venido a darnos un **golpe de cruda realidad** en plena cara a los responsables de las organizaciones, y nos ha tocado improvisar y adaptarnos a una nueva realidad. De un día para otro, y sin estar en las mejores posiciones de salida, nos vemos inmersos en una nueva carrera para **identificar, localizar y atraer el talento externo** hacia nuestras organizaciones.

La incorporación en este sentido de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) pueden ser de gran utilidad en los departamentos de RRHH, pero para ello, antes tenemos que cambiar nuestra forma de pensar, de movernos como "animales" de selección y de presentar a la organización en sociedad. Una actitud mucho más abierta, más transparente, donde, con la ayuda de todas las personas de la compañía (Experiencia del empleado) y una buena reputación en RRSS (Marca empleadora), seamos capaces de **convertirnos en un imán que atraiga el talento**.

Pero centremos el tiro en esta ocasión en aquellas herramientas que nos puedan ayudar a **desempeñar con eficiencia la selección de personal** en esta era de transformación digital de los departamentos de RRHH:

## **Headhunting o Nethunting**

En sus inicios el **Headhunting** trataba, como su propio nombre indica, de **salir de "caza"** en busca de perfiles directivos para cubrir puestos de alta responsabi-

dad. Sin embargo, hoy día este término se utiliza también para aquellos perfiles cuya cobertura es muy difícil, ya sea por la alta especialización del puesto como por la escasez de profesionales que puedan desempeñar dicho trabajo. Ni qué decir tiene que las mejores armas que tenemos, y más en plena pandemia, son las RRSS.

Esta deriva hacia el uso de las RRSS e Internet en la búsqueda de los profesionales mejor preparados es lo que ha hecho que surgiera el término **Nethunting**.

## **Portales de empleo**

La proliferación de portales de empleo generales (como InfoJobs) o especializados (como Turijobs), por poner sólo dos ejemplos, **ha facilitado mucho la búsqueda de empleo** en los departamentos de RRHH, donde, sólo creando un perfil de empresa, podemos abrir un proceso de selección determinado y contar con las candidaturas espontáneas de todos los usuarios de estos portales.

## **Página web de empresa**

Para aquellas organizaciones más modestas que no quieran complicarse mucho o que quieran complementar sus ofertas de empleo dirigidas por medios convencionales, también está la posibilidad de **crear un espacio propio en la web corporativa** para que los candidatos puedan conocer las ofertas de empleo y participar de las mismas, e incluso habilitar la típica sección para que dejen de manera espontánea sus curriculum vitae.

# SI ALGO NOS HA ENSEÑADO LA PANDEMIA ES QUE **PODEMOS LLEGAR A CUALQUIER LUGAR DEL MUNDO A TRAVÉS DE UNA VIDEOLLAMADA O VIDEOCONFERENCIA**

## Big Data

Hasta ahora no hemos visto más que herramientas que generan una infinidad de datos: cómo los candidatos acceden a nuestra web o se mueven por RRSS, qué tipos de comentarios suelen dejar, cómo interaccionan con las personas de la organización, etc.. Hoy en día cualquier cosa que hagamos genera un número muy elevado de datos. Consigamos,



por tanto, a través de las nuevas tecnologías almacenar y tratar de una forma ordenada todos esos datos, de tal manera que consigamos tomar decisiones basadas en la evidencia. Que el tratamiento de todos los datos que se generan en un proceso de selección nos ayude a tomar la mejor elección, siempre basándonos en dicha información y no en razonamientos sesgados o intuiciones, que en muchos casos pueden estar equivocadas.

## Redes Sociales

Aunque Facebook, Twitter o Instagram, por ejemplo, nos pueden también ayudar en un momento dado a rastrear profesio-

nales con talento, están más orientadas a dar visibilidad a nuestra empresa, siendo grandes aliados para **crear esa marca empleadora o “employer branding”** que refuerce nuestra labor a la hora de lanzar un proceso de selección y que los profesionales tengan buena predisposición para incorporarse a nuestra organización. Pero si hablamos de RRSS por excelencia como herramienta de selección de personal, la referencia absoluta es y será LinkedIn.

Volviendo al término Nethunting, LinkedIn será la red social que más nos facilite nuestra búsqueda de perfiles especializados, ya que posee una serie de filtros que nos ayudan a poner el foco en nuestra búsqueda.

Una vez detectados los profesionales susceptibles de contratación, la propia herramienta nos permite ver cómo se mueven en la red, sus aportaciones en foros y debates, y, por último, iniciar el contacto con dichos perfiles sin que ni siquiera sospechen que están ya siendo evaluados como futuros candidatos a incorporarse a nuestras organizaciones.

## El poder de la imagen en formato vídeo

Si algo nos ha enseñado la pandemia es que podemos llegar a cualquier lugar del mundo a través de una videollamada o videoconferencia. Durante estos últimos meses han proliferado plataformas para realizar videollamadas y multiconferencias, como ya lo venía haciendo Skype, pero que pocos utilizábamos por pereza o desconocimiento.

Por tanto, y aprovechando el poder visual de la imagen, no sólo podemos evitar desplazamientos innecesarios para asistir a reuniones, sino que podemos **realizar entrevistas de selección sin que el candidato tenga que desplazarse**. Y aunque parezca que vayamos a perder información

al no tener al candidato presencialmente en la empresa, sorprende la cantidad de estímulos visuales y detalles que pueden desprenderse a través de una videollamada. En este sentido, **solicitar vídeo curriculum** a los candidatos también es una forma ya muy habitual de iniciar la selección por la gran cantidad de información que consciente e inconscientemente nos da este formato.

## Gamificación

Y si hasta ahora usábamos las **dinámicas de grupo** para evaluar el comportamiento en grupo, hoy día las nuevas tecnologías nos permiten interactuar de otra manera. Surge así la **gamificación**, la **posibilidad de incluir elementos del juego a todas las dinámicas** que se realizan desde el departamento de selección y que harán que aumente la motivación y la mejora de resultados.

La más extendida popularmente hoy día, dando el salto a entornos puramente de entretenimiento, son los **Escape Room** o **juegos de escapismo**, en los que, por equipos, los candidatos tienen que ir resolviendo una serie de pruebas contrarreloj hasta que consiguen encontrar la salida. Además, han tenido que **adaptarse también a esta situación de pandemia** proliferando las versiones online.

## Humanizando la selección

Como veis, muchas y muy variadas opciones al alcance de los responsables de RRHH, de los directores de gestión de personas o de felicidad que también los llaman... Yo me conformo con que un buen gestor de RRHH tenga presente que **nuestro recurso más preciado son siempre las personas**, el factor humano, y cuando se trata de buscar el talento, herramientas que nos puedan ayudar en los procesos de selección hay muchas. Pero no hagamos que los árboles nos impidan ver el bosque. Se pueden realizar procesos de selección de la manera más tecnológica posible sin que eso nos reste ni un ápice de humanidad. ●

## The future is coming

### Habilidades y estrategias de RRHH en la “batalla por el talento”



EMILIO CUELLAS, Account Manager Spain de CORNERSTONE ONDEMAND

**En una era de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de RRHH están llamados a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la plantilla del siglo XXI. El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la plantilla y los requerimientos del mundo actual.**

La humanidad tiene la habilidad para resolver muchos problemas de forma colectiva. Sin duda, tenemos la capacidad de ser más solidarios para enfrentar situaciones que afecten a la colectividad y durante la pandemia lo hemos podido comprobar. Dentro de las organizaciones, los RRHH han cobrado todavía más importancia de la que ya tenían, se han situado en primera línea para afrontar los nuevos retos.

#### Las empresas de hoy

La digitalización puede agilizar las operaciones y permitir a los empleados utilizar su tiempo para tareas más complejas. La transformación digital va más allá de la adopción de nuevas tecnologías: **inspira un cambio en la cultura empresarial.**

Como cualquier cambio en la empresa, la transformación digital no funcionará sin la adopción voluntaria de los empleados y el liderazgo. Aunque verá reticencia en todos los niveles de su fuerza de trabajo, la forma más fácil de cambiar la actitud de cualquier empleado hacia la tecnología es ofrecerla como una solución a los problemas en lugar de como un obstáculo.

La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones, es necesario para poder competir actualmente.

Las carreras profesionales y la formación van unidas a las herramientas de aprendizaje. Los sistemas tradicionales están siendo

complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías. Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de **aprendizaje y desarrollo continuo.**

*“La transformación digital va más allá de la adopción de nuevas tecnologías: inspira un cambio en la cultura empresarial”*

Las organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa.

En cuanto a la adquisición del talento, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva. Es por ello que cada vez más compañías hacen más esfuerzos en la gestión del 'employment branding', que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización especialmente para sus potenciales candidatos.

Para fidelizar a los millennials, los departamentos de RRHH están utilizando nuevos enfoques, centrándose en comprender y mejorar la experiencia del empleado. Los nuevos líderes necesitan tener habilidades diferentes a las de generaciones anteriores, pero la mayoría de las empresas no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar **líderes digitales.**

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y hacer que predomine el aprendizaje continuo. Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a ser más dinámicas y conectadas.

#### La digitalización del departamento de RRHH

Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado, el de transformar las actividades del propio departamento, y, por otro, el de transformar a la fuerza laboral.

Los líderes que sean capaces de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente, tendrán un fuerte impacto en los resultados de la empresa y en la experiencia de sus empleados. La diversidad e inclusión impactan directamente a la marca, al rendimiento y a los objetivos corporativos, convirtiéndose en factor clave para la adquisición de talento.

Las organizaciones deben fijar unas reglas basadas en la transparencia, que establezcan cambios significativos en los diferentes procesos, así como en las herramientas de medición para identificar posibles problemas de género, raciales o disparidades.

La naturaleza de los trabajos está cambiando como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías y de la digitalización de procesos. La automatización, la robótica y la IA están transformando la plantilla.

Las tecnologías ayudarán a crear **nuevos puestos de trabajo especializados en incrementar la productividad.** Se debe pensar en los trabajos como un conjunto de tareas que, si pueden ser automatizadas, ayudarán a concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad. ●

# PDD

## Programa de Desarrollo Directivo

Executive Education



### ¿Crees en ti? Nosotros, sí.

Si eres un mánager con recorrido y aspiras a crecer profesionalmente o lanzar con éxito tu propio proyecto, este es tu lugar.

Si necesitas mayor confianza en tus decisiones, adquirir una visión global de la empresa, nuevas habilidades y pensamiento estratégico, este es tu momento.

Si te interesa descubrir las últimas tendencias en múltiples sectores, moverte en un mundo digital,

colaborar con distintos departamentos y compartir tu experiencia con otros mánagers, este es tu programa.

Pero si además quieres vivir una experiencia transformadora y ser un líder con valores, esta es tu casa. Si buscas un momento para detenerte y reinventar tu futuro, ese momento es ahora.

Te estamos esperando.



# 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