FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS I #04 **MARZO 2021**

"En cinco meses las autoinscripciones en PROGRAMAS DE FORMACIÓN se incrementaron casi un 40%"

ELVIRA ARANGO
DIRECTORA CORPORATIVA
DE APRENDIZAJE
Y CULTURA DE MAPFRE

ESTRATEGIAS DE RRHH

"Una de las normas en todos nuestros procesos de selección es que, de cada tres candidatos, uno tiene que ser mujer"

Jesús Domingo, Director General de Personas y Organización de MAHOU SAN MIGUEL

RETRIBUCIÓN

Retribución flexible: entre los efectos del Covid-19 y la 'customización' de los paquetes

TALENTO

Procesos de onboarding en remoto: cómo lograr traspasar la pantalla

SERVICIOS DE CALIDAD
DE VIDA PARA EMPLEADOS

Más de **50 años** de experiencia en servicios enfocados a mejorar la calidad de vida de empleados y empresas

Beneficios para empleados.
Más información en: **www.sodexo.es**

sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

FH.
ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

Contenidos

#04 MARZO 2021

6

BEST PRACTICES

"Hemos tenido 2.000 contrataciones en 2020, prácticamente el 100% de forma telemática"

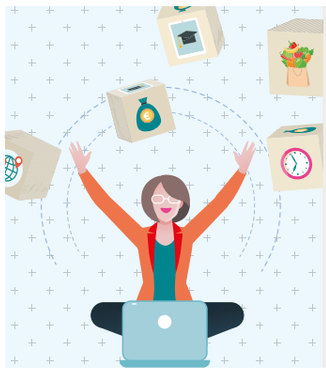
CARMEN LÓPEZ, Directora People EMEA & HRI'S Global de FOOD DELIVERY BRANDS

14

ESTRATEGIAS DE RRHH

"Una de las normas en todos nuestros procesos de selección es que, de cada tres candidatos, uno tiene que ser mujer"

JESÚS DOMINGO, Director General de Personas y Organización de MAHOU SAN MIGUEL



20

RETRIBUCIÓN

Retribución flexible: entre los efectos del Covid-19 y la 'customización' de los paquetes

28

FORMACIÓN

"En cinco meses las autoinscripciones en programas de formación se incrementaron casi un 40%"

ELVIRA ARANGO, Directora Corporativa de Aprendizaje y Cultura de MAPFRE

12 CASE STUDY

"En tres semanas conseguimos un 90-95% de descargas de nuestra app corporativa"

Josep Senar, HR Director de España y Marruecos de KOSTAL, y Ricard Grau, Business Development Manager de ITHINKUPC

26 BIENESTAR

"Tenemos que cuidar de nuestros empleados no sólo para lograr la ausencia de enfermedad, sino su bienestar en todos los ámbitos"

Ana Romeo, Directora de RRHH de CIGNA

34 CORNER LEGAL

"Las empresas acuden cada vez más a preguntarnos qué es lo que tienen que hacer para transitar de un ERTE a un ERE"

Silvia Bauzá, Socia Responsable Área Laboral de ALLEN & OVERY

38 TALENTO

Onboarding en remoto: cómo lograr traspasar la pantalla

42 ACTUALIDAD

43 INNOVACIÓN

Por qué la inteligencia artificial no sustituirá los puestos de trabajo, sino que los mejorará

Cyril Le Mat, Director de Ciencia de Datos de CORNERSTONE ONDEMAND

44 TENDENCIAS

Liderar cuando no sabemos cómo

Prof. Guido Stein, IESE BUSINESS SCHOOL

TOPics

#04 MARZO 2021

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS
EN RECURSOS HUMANOS

PÁGINA 10 > *"Recibimos unos* ***50.000 CVS AL AÑO*** *en respuesta a las 140-150 ofertas que publicamos para cubrir unas 2.000 vacantes"*

PÁGINA 16 > *"En nuestras sedes, el 51% de la plantilla son mujeres, y, por ejemplo, de las 173 incorporaciones de 2019 un* ***52% FUERON MUJERES****"*

PÁGINA 22 > *"Un 32% de las empresas están implementando servicios de* ***APOYO EMOCIONAL Y PSICOLÓGICO*** *a su plantilla hoy, frente al 25% de antes de la crisis"*

PÁGINA 27 > *"Los trabajadores han podido guardar* ***10 DÍAS DE LAS VACACIONES*** *de 2020 para disfrutar durante este año 2021"*

PÁGINA 33 > *"En un año los empleados han contribuido con más de* ***1.350 PIEZAS DE CONOCIMIENTO****, se han visto más de 66.000 páginas y ha habido más de 17.000 búsquedas"*

PÁGINA 38 > *"De media el 22% de los* ***CAMBIOS DE TRABAJO*** *se producen durante los primeros 45 días"*

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

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido ni parcialmente ni en su totalidad, ni transmitido, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso expreso y escrito de la entidad I.F. Executives, S.L.U. Depósito legal: M-12177-2020

STERLINGLEXICON.COM

MOBILITY OPTIMIZED℠

THIS IS AVERY.

A senior level engineer in high demand.

His company needs four of him around the world, but right now they just have one. For this reason, Avery's mobility program is as complex as the technology he develops.

Immigration services, cultural and language training, global compensation, and a home sale are just a few of Avery's current mobility needs.

So how does an MVP remain focused on work?
Avery's company partnered with Sterling Lexicon's mobility experts to build a bespoke, end-to-end mobility solution that is as smart, innovative, and knowledgeable as he is.

Sterling Lexicon's personalized approach and global mobility expertise ensure every aspect of Avery's relocation is managed and executed with precision, which is precisely what an MVP deserves.

That's Mobility Optimized.

STERLING LEXICON

©2020 Lexicon Relocation, LLC U.S. DOT No. 2229806 Fla. MB-1

FOOD DELIVERY BRANDS

CARMEN LÓPEZ
DIRECTORA PEOPLE EMEA & HRI'S GLOBAL
DE FOOD DELIVERY BRANDS

"Hemos tenido 2.000 contrataciones en 2020, prácticamente ***EL 100% DE FORMA TELEMÁTICA****"*

Food Delivery Brands (grupo que opera las marcas Telepizza, Pizza Hut, Jeno's Pizza y Apache Pizza) ha aprovechado la pandemia para terminar de digitalizar ciertos procesos de RRHH como los de selección y formación. Así, en 2020 contrató telemáticamente a más de 2.000 nuevos empleados. Además, ha tenido que adaptar su modelo de trabajo a unos fuertes protocolos anti-Covid para velar por la salud de sus empleados y clientes, y a las diferentes restricciones impuestas.

¿Cómo han afrontado la pandemia en cuanto a organización del trabajo?
Antes de la pandemia, nosotros **siempre habíamos apostado por la conciliación de la vida laboral y familiar, y la flexibilización de los horarios**, pero esta nueva situación ha sido un reto para nosotros porque lógicamente la prioridad inicial ha sido velar por la salud y bienestar tanto de los empleados como de los clientes. Eso nos llevó a tener que organizarnos rápidamente para cambiar nuestra forma de trabajar, tanto en oficinas como en fábrica y tiendas para adaptar el modelo de negocio al nuevo entorno.

En lo que se refiere a oficinas, antes de la pandemia nosotros teníamos ya un plan de trabajo flexible que permitía teletrabajar un día a la semana. Cuando se decretó el primer confinamiento y el estado de alarma en marzo, aceleramos notablemente el proceso de digitalización que ya teníamos puesto en marcha, lo que nos ha permitido que prácticamente todos nuestros empleados relacionados con áreas de Servicios Centrales pudieran teletrabajar. Desde el mes de septiembre hemos flexibilizado un poco la situación y tenemos la posibilidad de trabajar presencialmente de manera totalmente

Datos Clave

13.000
empleados

2.000
contrataciones en 2020
en tiendas propias

15
personas componen
el departamento de People

EMPLEADO "TIPO" EN TIENDAS
estudiantes que compaginan
el trabajo con la Universidad

37
años de edad media
en oficinas centrales

voluntaria un día a la semana. Lo hemos organizado por grupos, por departamentos, para evitar cualquier riesgo de posible contagio. Está todo muy controlado: hacemos medición de temperatura, utilizamos mascarilla, hemos implantado la limitación de aforos en las salas, etc. Teníamos previsto empezar a volver paulatinamente a partir del 25 de enero, manteniendo tres días de teletrabajo y dos de trabajo presencial, pero, ante la subida de los índices de contagio de vuelta de las vacaciones de Navidad, hemos tenido que retrasarlo.

Respecto al personal de fábrica y de tienda, **no hemos paralizado la actividad en ningún momento**. Cuando se decretó el confinamiento en marzo, **el delivery era una de las actividades que estaban permitidas**. Tanto la fábrica como las tiendas siguieron operando, lógicamente no al 100% puesto que teníamos restringida una parte de nuestro negocio que era el Take Away y el servicio en sala. Hemos reforzado mucho los protocolos de seguridad para llevar a cabo el servicio y el trabajo de la manera más segura posible: hemos reorganizado los turnos de manera que coincidan el menor número posible de personas para que las distancias se puedan mantener, especialmente en las zonas más pequeñas como las cocinas de las tiendas; hemos implementado también la medición de temperatura, el uso de guantes y mascarillas; tenemos también el **protocolo de Contacto Cero** en la entrega de los pedidos a domicilio; y hemos puesto precintos especiales en todas las cajas que contienen comida para evitar que se puedan abrir. En cuanto a las fábricas, tienen que ser zonas 100% seguras y libres de contagios, por lo que **les hacemos un test de an-**

*"Respecto al personal de fábrica y de tienda, **no hemos paralizado la actividad** en ningún momento porque el delivery siempre ha estado permitido"*

"HEMOS TENIDO QUE ADAPTAR NUESTRO PROCESO DE ONBOARDING"

"Antes de la pandemia, cualquier persona que empezaba a trabajar con nosotros en Servicios Centrales pasaba previamente por un **periodo en tienda** para conocer el negocio y la compañía. Ahora esa parte la hemos tenido que posponer por temas de seguridad. Además, la presentación del nuevo compañero al equipo y al resto de personal de las oficinas actualmente la hacemos **a través de videollamada**, cuando antes teníamos una reunión presencial en la que se le explicaba el funcionamiento de su departamento, la política de la compañía, etc. Nos hemos tenido que adaptar. En nuestro propio departamento de People hemos contratado a una persona que tiene su residencia en Sevilla y que, hasta casi dos meses después de su contratación, no ha venido a las oficinas.

En el área de tiendas y de fábrica teníamos ya también **digitalizado el envío de la documentación** necesaria para la incorporación, como los contratos. Una vez que realizamos el alta del trabajador en la Seguridad Social, el contrato se genera automáticamente y se imprime en el centro de trabajo al que se incorpore el empleado para que lo firme allí. No había un envío físico desde la oficina central hasta los centros de trabajo. Sin embargo, en lo que se refiere a oficinas centrales, antes de la pandemia la persona venía aquí y le dábamos la documentación fisicamente. Eso se ha sustituido por un envío telemático, una firma digital y un archivo digital".●

*"Antes de la pandemia, cualquier persona que entraba a trabajar en Servicios Centrales pasaba por **un periodo en tienda,** pero hemos tenido que posponer esa parte"*

tígenos a todos los trabajadores cada 15 días justo a la entrada del turno, para que, en el caso de que se detecte algún positivo, el trabajador vuelva a su domicilio y contacte con los servicios de salud antes de comenzar su turno. Intentamos prevenir que personas que estén contagiadas pero sin síntomas puedan contagiar a algún otro trabajador. Ahora mismo seguimos funcionando, aunque las diferentes restricciones que existen en cada comunidad autónoma en cuanto a los cierres de locales, aforos de salas, etc. nos dificultan la organización de nuestro trabajo.

Esta apuesta por el teletrabajo para el personal de oficinas ha supuesto un reto tecnológico para la empresa. ¿En qué ha consistido y cómo lo han llevado a cabo?

Por una parte, hemos tenido que dotar de un ordenador portátil y de un teléfono móvil o integrado a todos aquellos trabajadores que podían teletrabajar y que aún no lo tenían, para que pudieran seguir haciendo su trabajo como si estuvieran en las oficinas. Hemos fomentado mucho el uso de Microsoft Teams, que antes era una herramienta residual para nosotros y que ahora es crucial, y hemos formado a los empleados en todas las soluciones de Office. Además, nos hemos acostumbrado a trabajar en la

Wolters Kluwer

a3innuva | Nómina

La solución laboral online colaborativa para el despacho profesional y la empresa y sus empleados, que permite gestionar la nómina y las demás funciones de Recursos Humanos en un entorno cloud siempre disponible.

/ EFICIENCIA / INNOVACIÓN / COLABORACIÓN / CLOUD

902 330 083
www.a3wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.com/es-es/solutions/a3/software-nominas

red, en vez de en local, para poder compartir los proyectos y tener una colaboración entre departamentos y equipos que supla la falta de contacto. Hemos establecido protocolos para organizar el trabajo telemático, indicando cómo deben ser las reuniones, qué herramientas utilizar, cómo cuidar la desconexión digital, etc.

Siguiendo con la digitalización, Food Delivery Brands tiene todos sus procesos de selección digitalizados desde hace ya un par de años. ¿Qué herramientas usan y qué beneficios les aportan?

Una de ellas es el **software de reclutamiento de Bizneo,** que nos permite agrupar en una única plataforma todos los cvs que nos llegan por los 20 canales diferentes de contratación que usamos. Con esta herramienta, evitamos tener candidaturas duplicadas, conseguimos una base de datos propia, actualizada y unificada, y podemos medir los resultados de nuestro proceso de selección. Todo esto nos ahorra mucho tiempo y podemos gestionar un volumen altísimo de cvs. Nosotros **recibimos unos 50.000 cvs al año a través de esta herramienta,** en respuesta a las 140-150 ofertas que publicamos para cubrir unas 2.000 vacantes en España.

Hacemos también entrevistas telemáticas a través de **Easyrecrue**, que pueden ser en diferido o en tiempo real. A los candidatos les pedimos que, junto a su cv, envíen un pequeño vídeo de presentación, y luego hacemos la entrevista a través de videollamada. Usamos un chatbot de reclutamiento que nos permite hacer también un filtro de cvs. Además, el candidato recibe un feedback de todo el proceso y puede hacer un seguimiento de su candidatura. De esa forma, los reclutadores se liberan de tareas administrativas y se pueden planificar mejor las entrevistas online.

*"A través de nuestro software de reclutamiento, recibimos unos **50.000 cvs al año** procedentes de **20 canales** diferentes, para cubrir unas **2.000 vacantes** en España"*

Con estas dos herramientas, **hemos optimizado un 70% cada una de las fases del proceso de selección**.

¿Cree que el hecho de tener digitalizado el proceso de selección les ha ayudado a gestionar las incorporaciones durante la pandemia mejor que otras empresas?

Antes de la pandemia, veníamos realizando **alrededor del 80% de nuestras contrataciones de forma telemática** con estas herramientas. En lo que respecta al área de tiendas, el 100% de las contrataciones se realizaban así, pero en servicios centrales y fábrica las entrevistas seguían siendo presenciales. Con la llegada de la pandemia, lo hemos extendido a estas dos áreas también. El hecho de tener mucho camino andado ya, de partir con ventaja, nos ha ayudado muchísimo. En total, **hemos realizado unas 2.000 contrataciones en tiendas propias en 2020 y prácticamente el 100% se han realizado con entrevistas telemáticas**.

Además, en este tiempo han llevado a cabo un esfuerzo importante de formación destinada a todos los empleados.

Nuestra tendencia era digitalizar toda la formación que, por su propio contenido, no necesitara ser presencial. Estábamos muy avanzados en este tema, pero, durante la pandemia, prácticamente hemos terminado de llevarlo a cabo. Por ejemplo, toda la **formación relacionada con Prevención de Riesgos Laborales y Prevención de Calidad está ya 100% digitalizada**. La parte de Operativa de tienda, que se hacía mucho más en presencial obviamente, es la que aún falta. Nuestra idea es lle-

"NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL"

"Al dejar de vernos presencialmente todos los días, hemos tenido que adaptarnos a nuevas formas de trabajar, a que la comunicación sea digital y a utilizar nuevos canales.

Hemos fomentado mucho el uso del correo electrónico y de la herramienta Microsoft Teams para todas las reuniones. Además, hemos puesto en marcha unos encuentros virtuales bajo el nombre de **'We Talk'** para comunicarnos con todos los empleados, no sólo desde el área de People sino de cualquier otro departamento que requiriera transmitir alguna información. Son como newsletters pero virtuales.

También hemos creado unos **comités específicos multidepartamentales** para recoger y compartir información que afecta a varios departamentos. El objetivo es estar totalmente al día de cualquier problema o cambio de normativa, poder dar una solución rápida a cualquier duda que surja de cualquier empleado y tener siempre una visión global de la situación. Tenemos un comité específico, por ejemplo, sobre las sospechas de casos de contagio en tiendas, otro sobre las modificaciones legales en cada comunidad autónoma, hemos tenido otro sobre los ERTE y las nóminas, etc."●

gar casi al 100%, aunque siempre va a haber una pequeña parte que no se va a poder hacer virtual, como los cursos de primeros auxilios, los procedimientos específicos de un producto, etc.

Tenemos formación obligatoria legal y relacionada con la operativa de las tiendas, pero también otro tipo de cursos como gestión de tiempo, negociación para el personal de Compras, liderazgo para los responsables de equipos, Microsoft Teams, etc. Durante la pandemia, todos estos cursos han tenido muy buena acogida y muy buen nivel de participación, porque, con el teletrabajo, el empleado puede organizarse mejor y seguir más formaciones.

Además, al llegar la pandemia, nos vimos en la necesidad de formar **a todos nuestros empleados, más de 13.000, en protocolos específicos de Covid de una forma 100% digital.** Diseñamos cursos específicos para cada área, los implementamos, los subimos a nuestra plataforma, y matriculamos a todos nuestros empleados de los más de 800 establecimientos que tenemos en España, tanto de tiendas propias como franquiciadas, para que pudieran tener acceso a los cursos.

"Hemos tenido que ***formar en protocolos específicos anti-Covid*** *a todos nuestros empleados en España, más de* ***13.000****, de una forma 100% digital"*

¿Cree que todos estos cambios que han implantado durante la pandemia han llegado para quedarse?

No creo que vayamos a volver a la situación de antes al 100%. Hay cosas buenas que podemos sacar de esta situación y que podemos seguir aplicando. Por ejemplo, tenemos candidatos a los que estamos entrevistando para nuestras oficinas que no viven en Madrid. Los primeros contactos se pueden tener por videollamada, algo que antes no se hacía. Además, la flexibilización de los horarios y de la forma de trabajar no aminora la eficacia de la prestación del servicio. No hemos notado ninguna caída en el rendimiento ni ningún tipo de problema. Tenemos que aprovechar para implementar nuevas rutinas y nuevas formas de trabajo porque nos van a beneficiar a todos, tanto a los trabajadores como a las empresas.●

CASE STUDY

“En tres semanas conseguimos un 90-95% de descargas de nuestra app corporativa”

Con el 75% de su plantilla sin acceso posible a los canales clásicos de comunicación corporativa, Kostal decidió poner en marcha, de la mano de ITHINKUPC, una app que se instalara en los dispositivos personales de sus empleados. El objetivo era universalizar el acceso a todos sus servicios corporativos. En tres semanas la empresa logró un 90-95% de descargas.

< JOSEP SENAR, HR Director de España y Marruecos de KOSTAL
> RICARD GRAU, Business Development Manager de ITHINKUPC

¿Cómo surgió la inquietud de desarrollar una app de comunicación interna?

Ricard Grau: En el ámbito de los RRHH hace unos años el paradigma era realizar una comunicación corporativa mediante **soluciones digitales en un entorno web**, como la intranet o los portales del empleado. Pero éstas requieren contar con un dispositivo que permita la navegación web, como un portátil o un PC, y la autenticación cada vez que se quiere acceder. Y la experiencia nos estaba demostrando que, en ciertos entornos empresariales -como el sector industrial-, estas soluciones digitales **suponían una barrera** para algunos colectivos de trabajadores, como los de las plantas, los almacenes, etc., que no tienen ese acceso. Así, nos dimos cuenta de que teníamos que ofrecer a las empresas **canales de comunicación a través de una app instalada en el propio móvil del empleado**. Teníamos que apostar por el “mobile first” para llegar a los trabajadores sin ninguna barrera.

¿Por qué decidieron implantar una herramienta de este tipo en Kostal?

Josep Senar: Antes teníamos dos medios clásicos de comunicación interna: una intranet y una plataforma de acceso exclusivo para las personas con correo electrónico corporativo y dispositivo corporativo que se llama Metis. Con ellos llegábamos de una forma efectiva, ágil y fluida a las 300/350 personas de Servicios Centrales. Pero el 75% de nuestra plantilla trabaja en áreas operacionales (producción, logística operativa, etc.) y con ellos teníamos que usar otros canales como e-mails a través de nuestra plataforma Kostal Users, tablones de anuncios, o la Kostal TV que tenemos en las zonas de pausa en la que emitimos información en bucle. De esta forma **no estábamos llegando a todos de una forma efectiva**. Por eso, cuando ITHINKUPC nos propuso su app, pensamos que encajaba perfectamente con nuestras necesidades.

¿Qué ventajas aporta una app corporativa como ésta?

RG: Primero, la **universalización del acceso** a todos los servicios corporativos al permitir acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar, y con **una única autenticación**, cuando se instala la app. Es un concepto muy ‘agile’. Otro factor clave es que, cuando hay cualquier interacción dentro de esa app, se genera una **notificación ‘push’** que alerta a los empleados de que hay alguna novedad. Así pueden estar al corriente de todo en tiempo real y de una forma reactiva, sin necesidad de ir a buscar esa información. Esto es clave en la comunicación corporativa porque asegura que todos los empleados recibirán las comunicaciones de la empresa si tienen la app instalada y las notificaciones activadas. El tercer factor clave es que ayuda a crear un **sentimiento de pertenencia** a la compañía, **mejora el engagement** del empleado, porque se le proporciona de una forma muy innovadora algo muy tradicional como es la comunicación corporativa. El hecho de tener una app corpo-

App Kostal

rativa hace que el empleado se sienta mucho más orgulloso de la empresa y de lo que ésta le aporta. Y, por último, es también una herramienta muy buena para las áreas de RRHH y de Personas, porque les permite posicionarse como **creadoras de valor** y como aportadoras de soluciones innovadoras que los empleados ven de manera muy positiva.

¿Cuándo la lanzaron en Kostal y cuál fue la acogida por parte de los empleados?

JS: El proyecto arrancó a principios de 2019 con la formación de un equipo de trabajo a tres bandas: nuestro equipo de Desarrollo de RRHH, el equipo de IT y los expertos de IThinkUPC. Tomamos como base **tres tipos diferentes de usuarios**: el empleado que ya está acostumbrado a tener una comunicación fluida a través de la intranet y de Metis; el que, además, es un usuario avanzado de apps y de smartphones; y el empleado que utiliza el teléfono móvil sólo para llamar y que usa exclusivamente aplicaciones básicas. Hicimos varios Focus groups con personas de estos tres colectivos diferentes, y desarrollamos el **diseño** de la app y la **navegación** por la misma para que todo fuera **'friendly'** para los tres tipos de usuarios. La app vio la luz finalmente en diciembre de 2019.

Antes del lanzamiento, pensamos que quizás una parte de los equipos de Producción iba a mostrar alguna reticencia para **descargarse la app en sus dispositivos particulares**, facilitar la dirección de su correo electrónico personal, ceder algunos de sus datos personales, etc., pero no hubo ningún problema en este sentido. Hicimos una campaña de comunicación interna para anunciarla y los resultados nos sorprendieron. **En dos o tres semanas logramos un 90-95% de descargas**, y ahora mismo sólo hay 2-3 personas en toda la organización que no la tienen. El ratio de descargas fue espectacular por la cantidad y por la velocidad.

Parte de este éxito se debe al trabajo e implicación de una persona del sindicato que trabaja en Producción y que se incorporó a los equipos de desarrollo de la app. Nos ayudó mucho a tener un número muy alto de usuarios de una forma muy rápida. Además, **la pandemia también ha impulsado su uso** y la ha convertido en un canal de comunicación fundamental. Cuando empezamos el confinamiento en marzo, enviábamos e-mails personales para informar sobre el ERTE que hemos tenido y sobre la situación de la empresa, pero a las dos o tres semanas empezamos a usar la app para hacer una comunicación semanal al respecto.

Datos Clave

KOSTAL

1.300

empleados en España y Marruecos

Reparto por áreas: 75% Operaciones
25% Servicios Centrales

IThink

Otros clientes que usan la app: Zurich Seguros, Crèdit Andorrà, Generali, Abacus Cooperativa, Grupo Vall Companys, etc.

Noelia Minguillán, HR Development Responsible de Kostal; Josep Senar, HR Director de España y Marruecos de Kostal; Ricard Grau, Business Development Manager de IThinkUPC; y Berta Burrel, HR Business Partner de Kostal

¿Qué servicios puede incluir esta app?

RG: La app se basa en un concepto que llamamos App2U para transmitir que no es un producto cerrado que se descarga y se empieza a usar. De entrada, no está en los 'markets' sino que **la construimos 'adhoc' y a medida** para cada cliente con los servicios estratégicos que éste quiere incluir. La app conceptualmente es un agregador de información y se puede conectar con otros sistemas como la aplicación de nóminas, el ERP, el CRM, la intranet, etc., además de publicar contenido propio. Hay servicios estratégicos en los que casi todos los clientes coinciden: noticias, cultura corporativa y directorio de empleados. Y luego hay clientes que publican ofertas de trabajo, otros que incluyen un espacio privado para acceder a nóminas, contratos, etc.

JS: En nuestro caso, tenemos siete apartados dentro de la app: Nuestra Compañía (con los datos de contacto, los valores de la empresa, los beneficios sociales, el código ético, las prioridades estratégicas, y RSC/Compliance), Noticias, Eventos, Desarrollo y Oportunidades (formación, programas de jóvenes talentos, vacantes, etc.), Seguridad y Salud (un espacio que fue concebido como un apartado estático con información general pero que ha cobrado muchísima importancia), y Relaciones Laborales (calendarios de trabajo, vacaciones, etc.). El último apartado es el de **Tu Opinión**, una herramienta que hemos usado para hacer encuestas tipo 'pulse', muy sencillas y rápidas, con entre tres y seis preguntas, y que permite segmentar por colectivos. Por ejemplo hemos preguntado por la valoración de la gestión del Covid y acerca del calendario de trabajo para organizar los turnos. Es un canal que vamos a potenciar en los próximos meses. ●

"Una app de comunicación corporativa elimina las barreras de acceso y mejora el compromiso de los empleados"

MAHOU SANMIGUEL

JESÚS DOMINGO
DIRECTOR GENERAL DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN DE MAHOU SAN MIGUEL

"Una de las normas en todos nuestros procesos de selección es que, de cada tres candidatos, uno ***TIENE QUE SER MUJER****"*

Mahou San Miguel acaba de implantar una nueva estrategia empleadora con la que pretende retener el talento interno a través de la formación y la cultura de la compañía, y captar el externo con una campaña de sus empleados en redes sociales. Además, en este 2021 dará el empujón definitivo a las nuevas tecnologías que está usando en selección y experiencia del empleado (IA, analítica de datos, etc.) y seguirá apostando por la mujer, con la obligatoriedad de incluir candidaturas femeninas en todos sus procesos de selección.

Acaban de lanzar su nueva marca empleadora, 'Sed de Avanzar'. ¿En qué consiste y cómo se va a materializar?

Con esta nueva iniciativa queremos reivindicar el **compromiso que tenemos con el empleo de calidad** en dos dimensiones: interna, con el fin de retener el talento de nuestra propia plantilla, y externa, para captar nuevo talento y crear un interés por nuestra compañía a las personas que están en búsqueda de empleo.

A nivel interno, vamos a apostar por el **reskilling de nuestros empleados**, queremos impulsar su desarrollo, su formación personal y profesional. En los procesos de selección siempre buscamos primero dentro de la compañía, utilizando una plataforma interna donde publicamos todas las vacantes. **Con el objetivo de potenciar el desarrollo de nuestras propias personas**, en 2020 empezamos a poner en marcha unos cursos de formación para fomentar la capacidades y competencias internas, especialmente todo lo que tiene que ver con la **digitalización**: análisis de datos, automatización, nuevas herramientas de trabajo con más conectividad entre las personas de la organización, etc. Y esto lo vamos a impulsar en este 2021. El reskilling de nuestros profesionales va a ir hacia los perfiles digitales.

En esta línea, también pusimos en marcha a principios de 2020 **el Proyecto 'Ninja'**, el **programa de autodesarrollo profesional de BBVA**, que nos ha cedido los derechos para explotarlo y poder ver su potencial. Los trabajadores se proponen de forma voluntaria a la organización como conocedores de algún tema del ámbito digital relacionado con la transformación que hayan aprendido a través de su expertise profesional o a nivel personal. Son los llamados 'Senseis', y desarrollan talleres, charlas, cursos online, podcasts, webinars, etc. para el resto de la organización, permitiendo, de esta forma, que todas las novedades y las tendencias que haya en la compañía estén a disposición de todos. Hemos tratado temas de cloud, plataformas colaborativas y RRSS, bitcoin, blockchain, robótica, IoT, etc. Son temáticas de mucho interés. Lo hacemos una vez a la semana, concretamente los miércoles, durante una hora en jornada laboral y con libertad de asistencia, y luego esos contenidos los colgamos en la red para que puedan consultarse. Además, los empleados reciben una valoración a través de un sistema de puntos, ya sea por su labor como ponentes o bien por su participación durante las sesiones, y se

Datos Clave

4.250
empleados en España

77% hombres

23% mujeres

EMPLEADO TIPO
45,5 años de edad, contrato indefinido (98,5% de los empleados), 15 años de antigüedad en la empresa

MARCAS DEL GRUPO
Mahou, San Miguel, Cervezas Alhambra, Solán de Cabras, La Prohibida, Glowy, Founders Brewing, La Salve, Nómada Brewing, Reina, AB InBev

DEPARTAMENTO DE RRHH EN ESPAÑA

80
personas

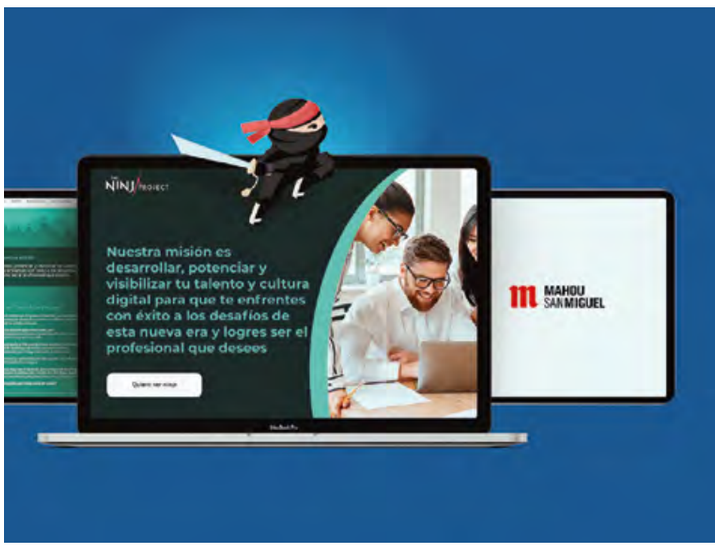
173
contrataciones en 2019
52% de ellas, de mujeres

*"Con el proyecto 'Ninja' estamos fomentando la **iniciativa personal** en la formación. Más de 500 **trabajadores** están participando cada semana"*

les van otorgando los diferentes cinturones 'Ninja'. Los ganadores del ranking reciben como premio el acceso a diversa formación externa. Con este programa, estamos **fomentando la iniciativa personal en la formación**, además de **descubrir gente con mucho talento** y muchas habilidades. Nos ha sorprendido muy gratamente la acogida por parte de los empleados. Está siendo una experiencia muy positiva. **Ya son más de 500 trabajadores los que participan semanalmente en este proyecto**, aunque para este 2021 esperamos que esta participación sea todavía mejor. Además, queremos adecuarlo aún más a nuestro propio negocio y estamos estudiando con BBVA cómo podemos hacerlo.

Siguiendo dentro de la dimensión interna de 'Sed de Avanzar', **hemos aumentado el teletrabajo a dos días por semana**. Antes de la pandemia ya teníamos implantado un día para todos aquellos que podían hacerlo, por ejemplo, en nuestras sedes prácticamente el 100% de los empleados. Lógicamente, en las fábricas no se puede. Actualmente, estamos con un 70% de ocupación en nuestras oficinas, y, cuando vamos, sólo trabajamos allí cinco horas en horario de mañana. Por la tarde, el que lo desea puede teletrabajar también.

Además, el trabajo en remoto ha favorecido algo en lo que veníamos trabajando desde hace tiempo: **dar más independencia a los empleados a la hora de tomar decisiones**. Se trata de un gran cambio cultural. Hemos involucrado a los mandos para que permitan que sus equipos tengan mayor capacidad de decisión, y los empleados han asumido que **la toma de decisiones no es jerárquica sino funcional**, y que pueden hacerlo sin tener miedo al error. La gente ahora trabaja de una forma distinta, con mucho más compromiso, más deci-



PARA MAHOU SAN MIGUEL SON FUNDAMENTALES LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, PERO NO SÓLO DE GÉNERO SINO TAMBIÉN DE PERFILES

"Para nosotros la diversidad de género es crucial. En nuestras sedes, el 51% de la plantilla son mujeres, y, por ejemplo, del total de las 173 incorporaciones de 2019, un 52% fueron mujeres. De hecho, una de las normas en todos nuestros procesos de selección es que siempre se incluyan mujeres. De cada tres candidatos, uno tiene que ser mujer obligatoriamente. Además, contamos con planes de igualdad en Mahou y en Solán de Cabras, lo que nos convierte en la primera compañía del sector de bebidas que los tiene.

También queremos conseguir que el papel de la mujer sea más relevante en ciertos campos. Por ejemplo, a comienzos del año pasado, lanzamos el programa educativo **'STEM Talent Girl'** a través de nuestra marca Solán de Cabras para fomentar la igualdad de oportunidades en lo que a perfiles STEM se refiere. Acudimos a distintos centros educativos de Castilla-La Mancha y Castilla y León de la mano de algunas universidades para promover el interés por las carreras STEM. Buscamos incentivar este tipo de habilidades y conocimientos entre las mujeres para que rompan el techo de cristal. Queremos demostrarles que tienen posibilidades de acceder al mercado laboral para trabajar en estos ámbitos, porque prácticamente no están presentes en mundos como la Ingeniería, la Informática o las Ciencias. Además, hemos hecho también campañas dentro de nuestra compañía para **incrementar la presencia femenina en nuestra fuerza comercial**. Queremos reivindicar que el mundo de la hostelería no es un mundo de hombres sino de profesionales. En los últimos años hemos aumentado el porcentaje de incorporación de mujeres en este campo en **más de un 36%**.

Pero más allá de la diversidad de género, perseguimos construir un futuro a través de la suma de personas únicas. Por eso, buscamos **perfiles innovadores, diversos,** que puedan proponer nuevas formas de trabajar, con capacidad de integración, de colaboración, y que aporten diferencia social, que es lo que necesitamos ahora mismo en la compañía. Esto impregna todos nuestros procesos de selección, y aquí hemos tenido un cambio muy importante en los últimos años. Hemos pasado de unos perfiles muy estructurados a otros mucho más disruptivos, contratando a gente más abierta".●

sión. Esto también ha sido posible porque, durante la pandemia, **hemos aprendido a trabajar con nuevas fórmulas** que nos van a cambiar nuestra manera de hacer, no sólo desde el punto de vista del teletrabajo, sino de **procesos mucho más 'agile',** haciendo **nuestra estructura mucho más plana** a nivel de organización, y dando la posibilidad a nuestros trabajadores de potenciar su autodesarrollo.

Y en cuanto a la dimensión externa, ¿cómo va a afectar esta nueva marca empleadora a la captación de talento?
A nivel externo, **vamos a estar muy activos en comunicación**. Hemos visto que a veces no se nos conoce mucho como organización, y deseamos transmitir nuestro propósito a las personas que están buscando trabajo. Queremos poner en valor lo mejor de nuestra compañía, que es nuestro talento, nuestra apuesta por la sostenibilidad y la innovación, nuestra diversidad e igualdad, y qué mejor que hacerlo a través de **nuestros propios empleados.** Queremos que sean nuestros embajadores, que compartan externamente por qué se sienten "Mahou San Miguel", que visibilicen su talento y su visión de la organización. Es importante que las personas hablen por sí mismas. Por eso, en estos primeros meses de año, estamos trabajando para que **estén activos en las RRSS, en los medios de comunicación y también en la página web corporativa** con publicaciones internas y externas que luego se canalicen desde el área de Comunicación. Ten en cuenta que nosotros **tenemos más de 141.000 seguidores sólo en LinkedIn y 12.500 en Twitter, sin contar la potencia que tienen nuestras marcas en redes sociales**.

*"El teletrabajo nos ha permitido dar **más independencia a los empleados** a la hora de tomar decisiones"*

PDD Flexible.
Tan flexible como tú.

Nuevo formato, sin barreras de agenda ni logísticas.

Quieres impulsar tu carrera hacia la alta dirección, consolidándote o abriendo nuevos horizontes, sin dejar de atender tus obligaciones profesionales o familiares. El Programa de Desarrollo Directivo (PDD) de siempre te da ahora más flexibilidad.

Visión integradora, transformación personal, contacto con la realidad empresarial, apertura a otros sectores y experiencias, enfoque práctico y acceso a un claustro de primer nivel. Todo ello, con el sello de la calidad del IESE.

Aprenderás de otros directivos, utilizando casos reales, con un enfoque eminentemente práctico, y con tecnologías y metodologías flexibles orientadas a crear una formación totalmente colaborativa.

El PDD Flexible se caracteriza por ser semipresencial: sesiones semanales a distancia y en directo, tres módulos presenciales en el campus de 2,5 días durante la inauguración, el ecuador y la graduación, así como sesiones individuales online.

IESE Business School
University of Navarra

#1 Executive Education Worldwide
FT FINANCIAL TIMES

*"Estamos trabajando para que los empleados puedan **adaptar los beneficios** que les ofrecemos a sus necesidades"*

Y precisamente hablando de captación de talento, Mahou San Miguel está implantando diversas nuevas tecnologías en sus procesos de reclutamiento. ¿Cuándo han empezado y qué herramientas están probando?

Empezamos a finales de 2019, aunque el año en el que se implantarán definitivamente será éste, en 2021, porque el 2020 ha sido un año muy complicado. Las herramientas digitales son una oportunidad para mejorar todos nuestros procesos de RRHH. Por ejemplo, **hemos dejado de hacer las entrevistas de selección en presencial, ahora las hacemos online**. Además, tenemos **entrevistas grupales** en las que los candidatos analizan ciertos casos que les planteamos a través de **gamificación**, siempre inspirándonos en nuestro negocio. Estamos analizando también, junto con diversas consultoras, el **uso de chatbots en las entrevistas**, algo que quizás empecemos a hacer antes de que acabe el año. Además, realizamos assessments digitales que nos permiten **analizar, a través de Big Data, la adecuación de los candidatos al perfil** que requerimos para cada puesto, comparando los datos de esos cvs con las contrataciones anteriores y los perfiles que tenemos actualmente. Esto lo realiza una **nueva figura** que incorporamos a la empresa en 2019, que es el **Chief Data Officer**. Queremos que este tipo de herramientas nos ayuden a ser más objetivos en todos nuestros procesos de incorporación a la hora de tomar decisiones. En este ejercicio 2021 los datos serán uno de los pilares de nuestro plan estratégico como empresa.

Tenemos entendido que también están aplicando técnicas de Big Data para mejorar la experiencia del empleado en cuanto a sus beneficios sociales.

Nuestro portal de beneficios, que se llama 'Contigo Beneficios', está abierto a todos nuestros trabajadores, independientemente de su función, de su colectivo, etc. Actualmente **estamos trabajando para que cada empleado tenga acceso, a través de este canal, a los beneficios que le correspondan en base a su perfil**, a sus necesidades, a su situación personal y familiar. Queremos que, a partir de este año, sean ellos los que distribuyan el montante que les corresponde para adecuar mejor la inversión que la compañía destina a esta partida. Para ello usaremos también los datos que tenemos de cada uno de los trabajadores: cargos, niveles, ubicación geográfica, situación.... con el fin de **pasar de un portal de beneficios absolutamente estructurado a uno a disposición del trabajador.**

Por último, Mahou San Miguel también tiene el foco puesto en fomentar la movilidad interna, por ejemplo, a través del programa 'En Ruta'.

Hasta 2019 sólo teníamos movilidad geográfica y con carácter de continuidad, pero nos dimos cuenta de que una forma en la que los empleados podían crecer era a través de la **movilidad transversal entre los puestos de trabajo y las distintas áreas. Experiencias de intercambio de funciones de tres y seis meses** pueden ser muy relevantes, porque no te obligan a cambiar tu modus vivendi. Sólo cambias tu puesto de trabajo durante un periodo de tiempo muy concreto, en el que adquieres el conocimiento de esa función y de esa materia. Puede incluir también movilidad geográfica pero en cualquier caso, siempre temporal. Lo han probado ya unas **30-40 personas.** Afecta a todos los departamentos de nuestras sedes, y, en lo que se refiere al resto de la organización como las fábricas, sólo a los mandos. Es un programa que genera mucho interés entre los trabajadores. A veces son ellos mismos los que nos plantean el cambio y a veces somos nosotros quienes se lo proponemos cuando vemos ciertas capacidades en las personas.●

Portal 'Contigo Beneficios'

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

La libertad para gestionar tus RRHH, también en remoto

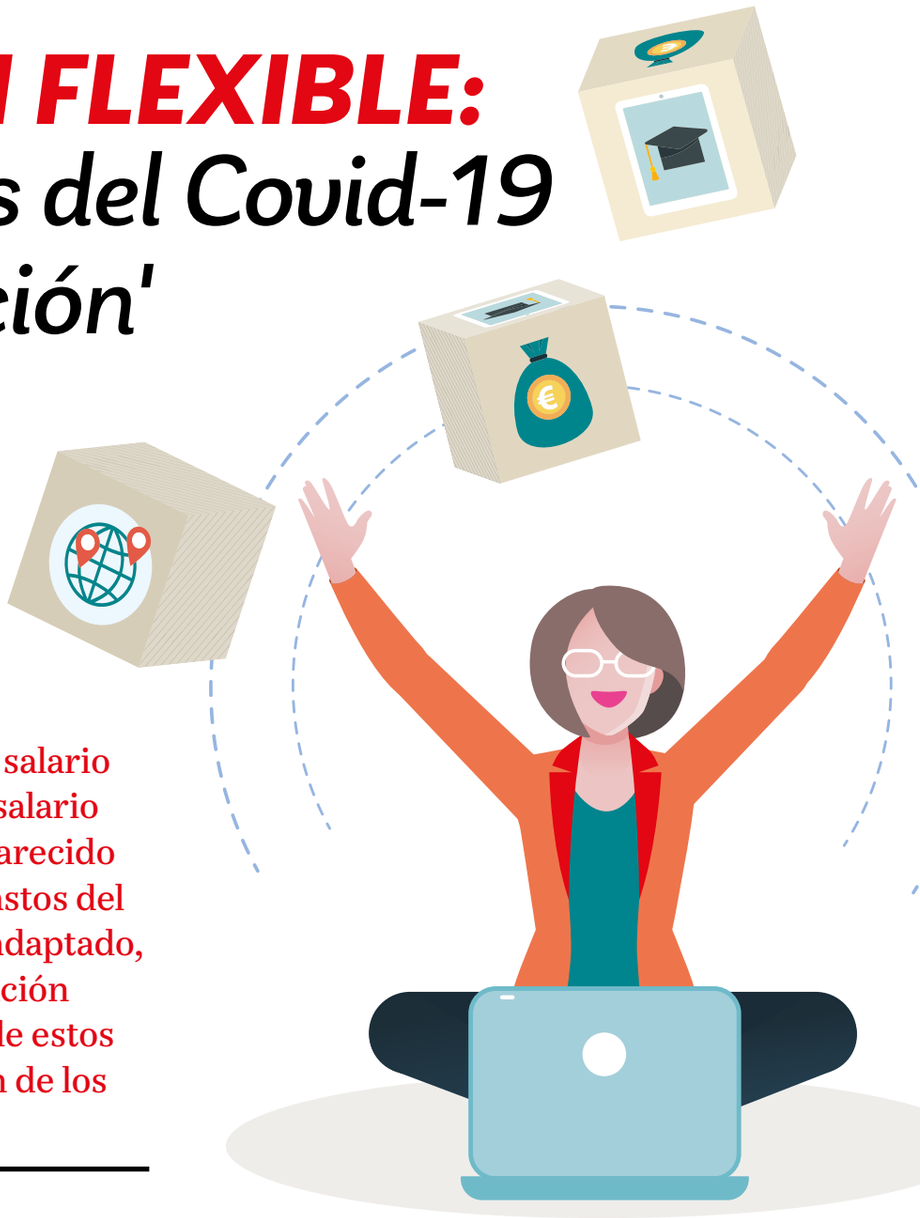
Sistema innovador flexible, modular y en la nube para tu organización.
Con amplias funcionalidades, actualizaciones periódicas y seguridad extra,
Cezanne HR proporciona la elasticidad y autonomía que demandan
las organizaciones digitales

cezanne™

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 T +34 918 260 265 / +34 664 320 012
cezanne-hr-españa • www.**cezannehr**.com/es

RETRIBUCIÓN FLEXIBLE: entre los efectos del Covid-19 y la 'customización' de los paquetes



La pandemia y el cambio en los hábitos de los empleados que ésta ha supuesto han hecho evolucionar las políticas en materia de retribución flexible, tanto las medidas que influyen en el denominado salario emocional como las relacionadas con el salario en especie. Con la crisis sanitaria han aparecido nuevos beneficios como el pago de los gastos del teletrabajo, y otros ya existentes se han adaptado, por ejemplo, la reconversión de la formación presencial en online. Además, el futuro de estos programas pasará por la personalización de los paquetes y la agilidad en la gestión.

Los planes de retribución flexible están adquiriendo cada vez más relevancia en un entorno económico como el actual, en el que la retribución fija está prácticamente congelada y la variable se limita cada vez más a ciertos perfiles y proyectos concretos. Los **pagos en especie** y el denominado **salario emocional** son dos de las pocas palancas que tienen las empresas para potenciar la experiencia del empleado, y conseguir atraer y retener el talento.

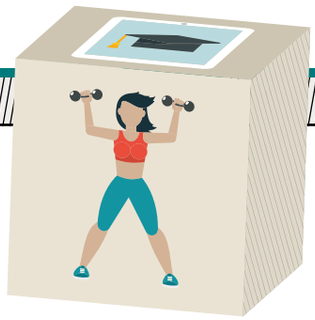
La **crisis derivada del Covid-19** está teniendo ya **importantes consecuencias** en las políticas de retribución flexible, especialmente por la implantación del teletrabajo y la flexibilidad horaria que ha traído consigo:

1. **estos programas se han convertido en elementos diferenciadores** entre unas empresas y otras en la lucha por el talento
2. **se ha producido un cambio en nuestros hábitos de consumo**, y, por ende, en los beneficios que los empleados vienen demandando
3. **la apuesta por el denominado salario emocional** se ha extendido a muchas empresas que aún no lo ofrecían.

Un elemento diferenciador clave en la lucha por el talento

En opinión de Raúl Hernández, Director de eBenefitsSolutions de **Mercer**, hoy día "la capacidad para diferenciarse es muy pequeña. Los beneficios van a ser una parte esencial de la compensación, convirtiéndose en el **complemento diferenciador** y necesario para posicionar a la compañía como empleadora de referencia, e incrementar el nivel de compromiso de los empleados". En la **lucha por captar o retener el talento,** "las empresas que mejor y más rápido se hayan adaptado a este entorno de incertidumbre y que hagan de la flexibilidad su punta de lanza se llevarán el gato al agua", tal como apunta Mónica Andradas, Head of Compensation and Benefits Mediterranean Region de **EY.**

Jon Lasa, Director Corporativo de Compensación y Beneficios de **Acciona**, va más allá



y apunta que la forma en la que "gestionemos el teletrabajo nos va a permitir captar un tipo de talento al que antes no teníamos acceso". Por ejemplo, en lo que se refiere a la **eliminación de la distancia geográfica**. Javier Fernández, Director de RRHH de **Redexis**, afirma que "el trabajo presencial en oficina supone una barrera para muchos candidatos cuando la distancia geográfica les impide tener esa disponibilidad presencial. Si flexibilizamos esto, la empresa podrá llegar a más candidatos y contar con mejores opciones para cubrir sus necesidades".

De ahí que muchas empresas estén incluyendo los programas de retribución flexible dentro de sus **Propuestas de Valor al Empleado (PVE).** Como afirma Enrique Pastor, Director Corporativo de Retribución y Organización de **Codere**, "la generalización del teletrabajo y de los nuevos modelos de flexibilidad llevará a las empresas a redefinir sus Propuestas de Valor al Empleado (PVE) para ganar competitividad y ser más atractivas". Según Josep Capell, CEO de **Ceinsa**, "la implantación de una Propuesta de Valor flexible y personalizada formará parte de la Experiencia Empleado".

Los beneficios en especie se adaptan al Covid-19: formación online, pago de Internet, gimnasios virtuales, etc.

Entre **1.900 y 5.800 euros** es lo que se podrían ahorrar este año los españoles -en función de su salario- con un plan de retribución en especie, según un informe de **Sodexo Beneficios e Incentivos**, una medida que permite destinar hasta el 30% de la remuneración bruta anual a servicios exentos de IRPF. Además, dada la situación actual, estos programas también pueden suponer una buena opción para las empresas al no representar un gran coste salarial frente a los recursos económicos que requieren otro tipo de retribuciones (fija o variable).

El cambio en los hábitos de consumo provocado por el Covid-19 ha afectado al salario en especie. El uso de **algunos productos ha disminuido notablemente**, por ejemplo, los cheques restaurante, las tarjetas de transporte o los cheques guardería. Según Carlos Martín, Head of Compensation & Benefits de **Cerealto Siro Foods**, "la extensión del teletrabajo lo que va a suponer, y ya lo estamos notando, es un **descenso en la contratación de la tarjeta comida** y, sobre todo, de la **tarjeta transporte** al disminuir los desplazamientos a la oficina". Mientras, otros beneficios como los seguros de salud, la formación o los instrumentos de previsión social se han visto menos impactados e, incluso, en algún caso potenciados.

Con el fin de que los empleados no tengan que renunciar a ciertos beneficios en especie por estar en casa, las empresas los han tenido que **adaptar de una forma ágil.** Por ejemplo, los cheques restaurante ahora también tienen validez, en muchos casos, para pedir comida a domicilio o hacer la compra online de productos perecederos. Como apunta Adrián Hernández, de Jefe del Área de Compensación, Beneficios y Movilidad Internacional de **Carrefour**, "los principales proveedores de cheques restaurante se están adaptando, incorporando nuevas formas de utilización, ya sea creando plataformas con restaurantes, o mediante colaboraciones con proveedores de delivery como Glovo, Deliveroo o Uber Eats". También los pases de gimnasios se han reconvertido en sesiones deportivas virtuales, y la **formación presencial se ha transformado a programas online**. Según Juan José Carrión, Responsable Compensación y Beneficios de **Varma**, "la adaptación de los pagos en especie son inevitables. En nuestra compañía, este año es el primero en el que las clases de inglés se ofrecen exclusivamente de manera online, y sólo es el primer paso para el resto de formaciones". En esta línea, **Cerealto Siro Foods** incorporó la formación como producto por primera vez el año pasado, con muy buena aceptación. En **Transfesa Logistics,** Carlos Saldaña, Director Corporativo de RRHH, relata que "el 100% de las clases de idiomas han pasado a desarrollarse de manera virtual, facilitando una mayor flexibilidad de horarios y la formación de grupos de trabajadores de diferentes centros que, con el modelo presencial, no era posible. Además, hemos potenciado el uso de la plataforma de formación e-learning".

Por otro lado, han nacido también **nuevos beneficios derivados directamente de la pandemia**, como el pago de los **gastos del teletra-**

> "Entre **1.900 y 5.800 euros** es lo que **podrían llegar a ahorrar** este año los españoles -en función del salario que perciban- con un plan de retribución en especie"

Casos prácticos

CARREFOUR

ADRIÁN HERNÁNDEZ, Jefe Área Compensación, Beneficios y Movilidad Internacional

*"Estamos muy orgullosos de haber sido una de las primeras empresas en ofrecer la retribución flexible al 100% de nuestros colaboradores. Además, somos muy proactivos en todos los programas que generen una cultura de bienestar y compromiso. Contamos con **Carrefour Life**, nuestro programa social para empleados, antiguos compañeros y familiares, con actividades para mejorar el bienestar físico, social, emocional, intelectual y económico. Promovemos actividades deportivas, webinars saludables, etc.".*

bajo. Según Juan José Carrión, de **Varma**, "es sólo cuestión de tiempo que nos encontremos un número importante de compañías aportando pagos para material de oficina o Internet", mientras que Adrián Hernández, de **Carrefour**, afirma que "veremos más frecuentemente retribuciones en especie como cuotas de Internet, de teléfono, renovación de mobiliario de oficina, o ciertas subvenciones de la factura eléctrica". También, como apunta Elena Celda, CEO de **Sodexo**, han surgido "los beneficios digitales que ayudan a cuidar a personas mayores dependientes y los servicios de guardería online", y otros como el pago de las cuotas de Netflix, Spotify o Disney+.

La pandemia impulsa el salario emocional

La crisis también ha reforzado la apuesta que ya venían haciendo algunas organizaciones por los **beneficios relacionados con el llamado salario emocional,** que, en palabras de Carlos Martín, de **Cerealto Siro Foods**, debe ser tan importante como el salario monetario. Por ejemplo, según datos de **Sodexo**, un 32% de las empresas de nuestro país están implementando servicios de apoyo emocional y psicológico a su plantilla a día de hoy, frente al 25% que lo hacía antes de la crisis.

El salario emocional afecta principalmente a estos campos:

- **flexibilidad horaria** (horario flexible, teletrabajo, jornada intensiva o reducida, compra de días de vacaciones, semana laboral de 4 días, permisos retribuidos, etc.)
- **salud y bienestar físico/psicológico/emocional/financiero**
- **desarrollo profesional y oportunidades de carrera** (formación, coaching, mentoring, etc.)
- **entorno de trabajo y clima laboral**
- **estilos de dirección y liderazgo**
- **imagen de marca y reputación corporativa**

Por ejemplo, en **EY** los empleados cuentan con la posibilidad de teletrabajo, disponen de actividades deportivas (ligas deportivas, pilates, yoga, etc.), fisio 'in company' y diversos talleres de salud (nutricionales, gestión del estrés, estudio de la pisada, mindfulness, cocina sana, etc.). En el caso de **Varma**, la empresa ofrece diversos programas de bienestar que incluyen el acceso a un gimnasio, el Día de la Fruta una vez a la semana, y facilidades para la conciliación familiar, con días libres en Semana Santa y Navidad. Por su parte, tal como relata Ana Cabello, Directora de Compensación & Beneficios y Relaciones Sociales de **Altran**, en esta compañía ya tienen implantado un modelo de trabajo flexible desde hace más de 10 años, con más de 1.000 profesionales adheridos, y un programa de bienestar -Altran Wellness-, a través del cual todos los meses realizan acciones orientadas a la salud y bienestar (talleres de prevención del ictus, détox digital, etc.).

Compensación por segmentos: hacia la 'customización' de los beneficios

Dejando a un lado las consecuencias de la pandemia, el futuro de los programas de retribución flexible parece que va a pasar inexorablemente por hacer políticas retributivas **personalizadas, a la carta**, que permitan a los empleados **elegir** entre los diferentes beneficios que pone a su disposición la empresa **según sus necesidades, preferencias o gustos**.

Tal como afirma José Ángel López Palomo, Jefe Corporativo de Compensación y Desarrollo de **OHL**, "la aplicación de políticas retributivas de forma indiscriminada (lo que se conoce como '**café para todos**') y estandarizada (donde a cada uno se le asigna un determinado paquete homogéneo en función de su puesto, nivel o grupo profesional) debe dar paso a la **segmentación** de la compensación **según los diferentes colectivos** de empleados". De acuerdo a Gemma Corte, Directora de Flex Benefits de **AON**, "el diseño de paquetes retributivos estandarizados ya no funciona, y más cuando en el mercado laboral conviven hasta cuatro generaciones distintas de empleados con sus diferentes intereses y necesidades. Lo que algunos ya denominan "**customizar la compensación total**" implica que los

Casos prácticos

EULEN

JOAQUÍN ÁLVAREZ, Director de Selección, Desarrollo y Compensación

"Llevamos años preocupados por ofrecer a nuestros empleados medidas de conciliación familiar en los ámbitos de apoyo a la familia, calidad de empleo, desarrollo personal y profesional, flexibilidad espacial y temporal, igualdad de oportunidades, etc. Este año queremos apostar por la sensibilización y potenciación de los Planes de previsión social y de ahorro complementarios al sistema público de pensiones".

Casos prácticos

TRANSFESA LOGISTICS

CARLOS SALDAÑA, Director Corporativo de RRHH

"Antes del Covid ya contábamos con modelos de trabajo flexible para aquellas posiciones que podían trabajar en remoto y pusimos en marcha un programa piloto de compra de días libres. Con la pandemia, hemos posibilitado prestar servicios en remoto desde segundas residencias, y nos estamos planteando incrementar el número de días que podrá teletrabajarse, dar la posibilidad de trabajar en remoto desde otros centros de trabajo, etc.".

"Ahora, más que nunca, es clave **maximizar el salario** sin que esto suponga incrementar el salario bruto"

***ELENA CELDA,** CEO de SODEXO Servicios de Beneficios e Incentivos*

La situación económica provocada por la crisis sanitaria está afectando a las revisiones salariales en las empresas. ¿Qué ventajas puede aportar la retribución flexible al empleado en este contexto?

Ante la situación actual que vivimos y que está teniendo un gran impacto en la salud de los empleados, estos modelos son una herramienta clave para que las empresas puedan **garantizar el bienestar de sus talentos** en un momento donde la conciliación, la desconexión y la flexibilidad son una apuesta clara. Cada vez más empresas apuestan por implantar modelos de retribución flexible que permiten **maximizar el poder adquisitivo del empleado de forma sustancial sin aumentar los costes laborales**, a la vez que mejoran su bienestar y satisfacción con la empresa.

¿Qué tiene que hacer una empresa para implantar uno de estos modelos? ¿Por dónde tiene que empezar?

Para ofrecer estos programas a sus empleados, las empresas deben configurar el plan de retribución flexible incluyendo aquellos servicios que van a ofrecer a sus empleados. En la fase previa a la implantación, es clave que las empresas **analicen las necesidades que tienen sus empleados en función de su situación y estilo de vida,** ya que esto les ayudará a definir correctamente el programa y a medir posteriormente el impacto positivo que tendrá su puesta en marcha. Una vez configurado el plan, es clave la **comunicación y puesta en valor de la iniciativa** por parte del departamento de RRHH, dejando que cada empleado, libremente, decida la mejor manera de distribuir su retribución en base a sus necesidades, y seleccionando los servicios e importes de su salario que quiere destinar.

¿Cree que apostar por un incremento de las medidas de retribución flexible por parte de las empresas puede ser un elemento diferenciador en la nueva lucha por el talento, incluso más que el salario fijo?

Sin duda, es evidente que el paquete de compensación es un aspecto fundamental para **aumentar nuestro atractivo como empleador**, y que ya no se trata solamente de la remuneración vinculada al salario, sino también de ofrecer la posibilidad de **personalizar los beneficios**, dando una mayor flexibilidad para **sacar el máximo partido del salario** dedicándolo a servicios que el empleado consume a diario como la comida o el transporte, y que le generan un ahorro.

*"Una vez configurado el plan de retribución flexible, es clave la **comunicación y puesta en valor de la iniciativa** por parte del departamento de RRHH"*

Los nuevos modelos de retribución flexible apuestan por la **flexibilidad** y la **personalización** acorde a las necesidades y estilo de vida de cada empleado. Los modelos retributivos tradicionales y rígidos han perdido valor, cada persona es única y vive realidades diferentes. Ahora, más que nunca, las empresas necesitan ser capaces de ofrecer a sus empleados la posibilidad de personalizar el paquete retributivo, para que puedan elegir cómo quieren ser retribuidos en base al momento vital en el que se encuentran.

Además, no olvidemos que estos modelos contribuyen a **mejorar la experiencia de empleado** y que nuestros empleados pueden convertirse también en los mejores **embajadores de la compañía**, ayudándonos a atraer perfiles de gran calidad profesional y normalmente con una afinidad mayor con los valores y cultura de la empresa.

En conclusión, la retribución flexible se convierte en un **elemento diferenciador** en la lucha por el talento, presentándose como una de las medidas más potentes para mejorar el bienestar de los empleados **sin que suponga** a la compañía **un incremento de costes laborales.**

Más allá de los servicios con exención fiscal, ¿qué otros beneficios están cobrando cada vez más importancia a la hora de retener y atraer el talento dentro de las empresas?

La pandemia del Covid-19 ha traído cambios significativos en la vida de las personas, y, como consecuencia, las empresas han aumentado el interés por identificar elementos de compensación que se ajusten a las nuevas necesidades de los empleados. Estamos viendo que servicios relacionados con la **movilidad** y la **salud financiera** de los empleados son elementos que están cobrando cada vez más importancia entre los empleados.

Hay servicios que ya hemos mencionado antes que contribuyen a cuidar la salud financiera de los empleados en momentos tan complicados como el actual, gracias al ahorro que pueden lograr a través de ellos.

Por otro lado, la crisis sanitaria ha tenido un gran impacto en la salud de los empleados, tanto a nivel físico como emocional. Por ello, las empresas están dedicando esfuerzos en cuidar de forma holística el bienestar de sus empleados, poniendo en marcha soluciones para facilitar un estilo de vida sano y saludable, potenciando el **wellness corporativo**, así como el **deporte** (incluso de forma online) y los ejercicios de **mindfulness**.

La **conciliación** es un elemento crítico en las organizaciones, y la situación actual originada por la crisis sanitaria ha hecho que sea incluso más importante, haciendo que las empresas busquen soluciones para facilitar la conciliación y **desconexión** de sus empleados, apostando por una mayor flexibilidad.●

empleados participarán en el diseño de cada uno de los elementos que forman parte de su paquete retributivo global, adaptándolo a sus necesidades en cada momento".

Según Victoria Gismero, Directora de **People Matters**, "la tendencia es buscar alternativas de **personalización por colectivos,** por ejemplo mujeres, hombres, empleados que tienen hijos", jóvenes, seniors, etc. Lo primero es conocer bien al equipo de profesionales para adecuar la oferta de los beneficios y ser más eficientes retributivamente en términos de costes, **no malgastando el dinero** en beneficios, productos o servicios que los empleados no usan ni valoran. Por ejemplo, los trabajadores de menor edad pueden preferir medidas de flexibilidad y conciliación, mientras que los más senior quizás prefieren decantarse por beneficios relacionados con la salud. Además, de esta forma, se le otorga un "**empoderamiento y autonomía al empleado,** que es un factor clave y juega un papel muy importante en su compromiso con la empresa, en la retención y en la atracción de talento", según afirma Elena Celda, de **Sodexo**.

> "La aplicación de políticas retributivas de forma indiscriminada y estandarizada debe dar paso a la **segmentación de la compensación** según los colectivos de empleados"

Las plataformas de autogestión, única vía para alcanzar esa individualización

Tal como apunta Jon Lasa, de **Acciona**, para conseguir esta individualización de los beneficios "la única forma es con la **autogestión del propio beneficiario**. La tecnología nos va a permitir individualizar la remuneración y que los empleados determinen el mix de retribución en metálico y los beneficios". Según Joaquín Álvarez, Director de Selección, Desarrollo y Compensación de **Eulen**, "debemos tender a formas de gestión **más ágiles**, basadas en nuevas tecnologías que permitan a los propios empleados diseñarse trajes a medida de manera rápida y sencilla, y, a la vez, que se puedan gestionar de la manera más sencilla para la empresa". Javier Fernández, de **Redexis**, asegura: "La aplicación debe ser fácil de usar, el empleado debe recibir la información necesaria para poder decidir si le interesa un producto u otro, y las ventajas fiscales y económicas que le va a suponer".

Además, dichas plataformas suelen ofrecer más **flexibilidad en cuanto a los plazos de gestión**. En esta línea, **Codere** acaba de poner en marcha una aplicación móvil instrumentada a través de una tarjeta de pago que permite a todos sus trabajadores decidir, de forma ágil y autónoma en cada momento, qué productos desean consumir y en qué cuantía, según relata Enrique Pastor. Desde **Redexis**, Javier Fernández, Director de RRHH, afirma: "Antes lanzábamos dos campañas al año y los empleados tenían que solicitar sus productos sólo en estas campañas. Ahora estamos ofreciendo la posibilidad de que mes a mes hagan cambios y adapten sus solicitudes a sus necesidades".

Este tipo de plataformas tecnológicas aportan otras ventajas, por ejemplo "la capacidad para **explotar datos y analizarlos** ofreciendo una información muy valiosa a la hora de decidir qué beneficios son los más o menos valorados por los empleados. De esta forma las empresas podrán tener suficiente información para diseñar un amplio paquete de beneficios", tal como afirma Gemma Corte, de AON.

Lo que parece claro, tal como apunta Josep Capell, de **Ceinsa**, es que "el nuevo modelo de gestión mucho más descentralizada **cambiará el papel del departamento de gestión de personas**. Todos estos nuevos retos obligarán a los departamentos a ser innovadores para alinear el modelo con la estrategia global, segmentar por grupos y objetivos, flexibilizar los modelos e individualizar los mismos".●

¿SERÍA CONVENIENTE REVISAR EL MÁXIMO LEGAL DEL 30% PARA LA RETRIBUCIÓN EN ESPECIE?

Son muchas las voces que solicitan que se incremente el límite del 30% que establece el Estatuto de los Trabajadores para la cuantía de la retribución en especie en relación a la remuneración total, por lo que el futuro podría pasar por una revisión legal de este punto. ¿Pero, para qué serviría?

Javier Fernández, de Redexis

"Si el empleado quiere realizar una formación y ésta representa más de un 30% de su retribución fija, no debería ser una limitación".

Mónica Andradas, de EY

"Aumentar este porcentaje puede convertirse en la herramienta principal para avanzar aún más en la individualización del paquete retributivo. También, es un aspecto a tener en cuenta para afrontar escenarios imprevistos y entornos tan cambiantes como el actual".

José Ángel López Palomo, de OHL

"Ampliar, por ejemplo, dicho límite hasta el 40% permitiría a empresas y empleados tener más margen para incluir otros beneficios".

Jon Lasa, de Acciona

"Cuando la retribución en especie pasa a ser voluntaria a través un programa de retribución flexible, este límite deja de tener sentido".

Ana Cabello, de Altran

"La ampliación del porcentaje actual sería beneficioso y atractivo para todos, ya que, además, es un proceso absolutamente voluntario".

ORACLE

SERIE DE EVENTOS

People Powered Innovation

Impulsando la innovación desde corazón de la empresa

RESERVA TU PLAZA

"Tenemos que cuidar de nuestros empleados no sólo para lograr la ausencia de enfermedad, sino su bienestar en todos los ámbitos"

ANA ROMEO, DIRECTORA DE RRHH DE CIGNA

Con el foco puesto en la gestión del estrés y la salud mental, Cigna está trabajando para cuidar de sus empleados de una forma global, a través de una multitud de medidas en torno a la salud física, mental, emocional y financiera. Además, ha tomado la decisión de abandonar parte de sus oficinas como consecuencia del buen funcionamiento del trabajo en remoto por parte de sus empleados.

Actualmente están muy focalizados en la gestión del estrés y en la salud mental. ¿Por qué y cómo lo están haciendo?

El estrés es un factor que ha estado muy presente en el último año en la población trabajadora. Además, sabemos que las consecuencias que puede tener mantener un estrés elevado a lo largo del tiempo son bastante importantes desde el punto de vista físico y conductual (nerviosismo, apatía, irritabilidad, tristeza, fatiga, dolor de cabeza, etc.). En el peor de los casos puede provocar también trastornos mentales, como depresión y ansiedad; enfermedades cardiovasculares; e incluso está relacionado con la diabetes tipo 2.

Por eso, creemos que es muy importante que trabajemos en esto. Primero, a través de la **detección, para saber si los empleados tienen estrés o no, y qué nivel tienen**. Para ello hemos desarrollado una **herramienta** que hemos ofrecido a nuestros trabajadores, que, a través de la medición del ritmo cardiaco, la electricidad de la piel y las ondas cerebrales, les ofrece el nivel de estrés que sufren de una forma muy gráfica, con un mapa de color: el azul y verde representa un nivel bajo de estrés; el púrpura, uno más moderado; y el rojo y amarillo, niveles altos. Ese mapa también tiene texturas y movimiento: si la imagen tiene un patrón de movimiento rápido, significa que el nivel de estrés es alto. También muestra rayos de colores alrededor, donde los azules y los verdes representan ondas cerebrales relacionadas con la relajación, y los morados y rojos se relacionan con una sensación de mayor ansiedad. A partir de estas mediciones, las empresas ya podemos poner en marcha **planes de actuación para prevenir esas futuras enfermedades en nuestros empleados** derivadas del estrés.

Además, para Cigna la salud es un concepto holístico, más global que la puramente física. ¿En qué consiste esto y cómo lo aplican a su propia plantilla?

En los últimos meses, hemos visto que el estrés de los empleados no sólo ha venido motivado por la carga de trabajo y por la organización del mismo, sino que han ocurrido cosas muy graves en la sociedad que también les están afectando: los contagios, el confinamiento, las noticias sobre ERTES, etc. Por eso, ahora más que nunca tenemos que cuidar de nuestros empleados no sólo desde un punto de vista de la ausencia de enfermedad sino desde el bienestar en todos los ámbitos que le atañen.

Datos Clave

730
trabajadores de Cigna España

178 [2019] **194** [2020]
media anual de contrataciones

8
personas departamento de RRHH

EMPLEADO "TIPO"
70% mujeres,
8 años antigüedad media

Nosotros abordamos la salud de una forma integral, ya que ésta se compone de distintos círculos: cómo se encuentran los empleados mentalmente, cómo es su carga profesional y cómo se sienten frente a ella, cómo es su seguridad económica, sus relaciones sociales, etc. La salud de una persona abarca muchos aspectos. **Las empresas tienen que actuar en todos estos círculos**, y nosotros lo hacemos, por ejemplo ofreciendo seguridad desde el punto de vista laboral; formación económica sobre finanzas domésticas; beneficios sociales relacionados con el ahorro, un plan colectivo de pensiones, el seguro de salud, medidas de wellbeing para trabajar el ejercicio, el sueño y la alimentación; también acciones de Responsabilidad Social Corporativa; un buen diseño de carrera y promoción profesional para los empleados; medidas de conciliación; el reconocimiento de los logros, etc. Todo esto impacta en la salud holística del empleado.

¿Y cómo han afrontado el cuidado de los empleados en la situación de pandemia?

Hemos tenido que hacer un cambio muy importante. Antes contábamos con alguna medida de flexibilidad y podíamos trabajar desde casa de forma puntual, pero, de un día para otro, tuvimos que pasar a teletrabajar el 100% del tiempo, que es como seguimos actualmente. Tuvimos que alquilar y comprar portátiles para los empleados que no tenían, distribuimos pantallas, ratones, teclados, etc., y hemos ofrecido muchísima más flexibilidad y más conciliación. Además, en esta época, hemos visto que la inquietud de nuestros empleados por aprender seguía estando ahí, por lo que les hemos **formado en herramientas básicas de digitalización y de conexión** como Skype, Webex y Zoom.

También hemos doblado nuestros **esfuerzos en mantenernos conectados**. Por ejemplo, hemos celebrado más reuniones de toda la organización, lo que nosotros llamamos **'Town Hall'**. Antes hacíamos 2-3 al año de forma presencial, y ahora las hemos estado celebrando cada mes y medio o dos meses. En ellas, hemos aumentado el tiempo que dedicamos a las preguntas de los empleados -que antes se limitaba a unos 15-20 minutos al final de las reuniones-, recortando el tiempo de exposición de los directores. Además, **hemos realizado más encuestas** de las habituales para escuchar las necesidades de los empleados en cada momento, y hemos cambiado su contenido: antes estaban más focalizadas a medir el compromiso, mientras que ahora nos hemos centrado en saber cómo están los trabajadores, qué nivel de estrés tienen y cómo perciben lo que les está ofreciendo la empresa en estos momentos.

De estas encuestas ha surgido una acción en la que estamos inmersos ahora mismo, que es la de **convertir nuestras oficinas en un lugar de encuentro en vez de en un lugar de trabajo.** Hemos tomado la decisión de **abandonar parte de nuestras oficinas en Madrid, recortando alrededor de un 40% del espacio que teníamos**. A lo largo de este año hemos comprobado que funcionamos bien trabajando en remoto y nuestra apuesta es seguir haciéndolo. Vamos a remodelar el espacio con el que nos quedamos, y lo vamos a plantear como un lugar de reuniones, donde socialicemos y colaboremos, no donde ir a realizar una trabajo individual. Tendrá muchos espacios en abierto y los sitios no estarán adjudicados. Además, **los empleados van a ser los que decidan cuándo ir,** dependiendo de su interés y de su tipo de trabajo. Es lo que llamamos "The New Way of Working" (NWOW), y lo implantaremos a mediados de este año, aunque los empleados no vendrán a la oficina mientras la pandemia esté todavía en los niveles actuales.

También hemos ofrecido una **ayuda económica en nómina para el teletrabajo** con el fin de ayudar a los empleados a sufragar los gastos que pudieran tener; hemos fomentado el uso de la telemedicina a través de nuestro producto 'Doctor Cigna'; hemos mantenido todos nuestros beneficios sociales; y **hemos aumentado el nivel de contrataciones** de nuevos empleados respecto al año pasado. Además, **hemos digitalizado todo el proceso de onboarding**, en el que antes

> "Nosotros abordamos la **salud** de los empleados **de una forma integral**: cómo se encuentran mentalmente, cómo es su carga profesional, su seguridad económica, sus relaciones sociales, etc."

había un componente muy alto de formación que hacíamos presencial; y nos hemos preocupado mucho del tema de la **ergonomía** en los espacios de teletrabajo de nuestros empleados, facilitando sillas, etc. Además, los trabajadores han podido **guardar 10 días de las vacaciones de 2020** para disfrutar durante este año 2021. Contamos con muchos empleados que proceden de otros países, y entendemos que, cuando se pueda volver a viajar, querrán volver a sus lugares de origen.

¿Y cómo han adaptado el modelo de liderazgo al trabajo en remoto?

Se trata de un cambio de mentalidad que ha venido de la mano de la pandemia y del teletrabajo. Los primeros pasos que dimos fueron en mayo-junio. Por una parte, hemos formado a nuestros líderes y managers en **cómo gestionar equipos en remoto**: cómo hablar online, cómo organizar reuniones, cómo usar las herramientas que teníamos para trabajar de forma compartida como OneNote, OneDrive o Skype, etc. Por otro lado, les hemos insistido en que pongan el foco en el lado humano. Estamos **reforzando mucho nuestra cultura de feedback continuo**. Siempre hemos tenido una orientación más de coaching que de managers. Antes los managers hacían al menos un **check-in** al trimestre con sus equipos enfocado al desarrollo, al seguimiento de objetivos, etc. Ahora les hemos pedido que hablen aún más con los empleados y que estén atentos a su salud mental, que comiencen sus reuniones siempre preguntándoles cómo se sienten antes de centrarse en el trabajo.●

MAPFRE

ELVIRA ARANGO
DIRECTORA CORPORATIVA DE APRENDIZAJE
Y CULTURA DE MAPFRE

*"En cinco meses las autoinscripciones en **PROGRAMAS DE FORMACIÓN** se incrementaron casi un **40%**"*

Cuando llegó la pandemia, MAPFRE tuvo claro que el aprendizaje de los empleados no iba a parar. Por eso, digitalizó todos los contenidos e instruyó a sus equipos de Formación en el diseño digital y el uso de plataformas online. De esta forma, logró triplicar la asistencia a las formaciones y aumentar un 40% las autoinscripciones. La aseguradora está apostando, además, por el autoaprendizaje de los empleados y por compartir los conocimientos en un espacio común.

¿Cómo han transformado el proceso de aprendizaje para adaptarlo a la situación de la pandemia?

En MAPFRE llevábamos ya algún tiempo transformando nuestro proceso de aprendizaje, digitalizándolo para ir hacia entornos más abiertos y facilitar que sea el propio empleado el que acceda a los contenidos, el que decida qué, cómo y cuándo quiere aprender. Hasta la fecha, teníamos un mix de formación presencial (60%) y digital (40%). Cuando llegó la pandemia, tuvimos que **adaptar para el periodo de abril a diciembre de 2020 el plan de formación que estaba previsto**. Teníamos claro, desde el principio, que el conocimiento no se iba a parar, y que, de una forma u otra,

íbamos a continuar. Hablamos con nuestros expertos internos de todas las áreas corporativas del grupo: Negocio (Vida, Autos, Empresa, Salud y Hogar), Operaciones, Negocio Digital y Actuarial, e identificamos el conocimiento estratégico que era necesario desplegar en 2020 para poder seguir avanzando. **Digitalizamos todos los contenidos** -principalmente conocimientos técnicos y comerciales de Negocio- **y formamos a todos los equipos de Formación a nivel mundial en el diseño de contenidos y recursos digitales, y en la gestión y uso de plataformas digitales de aprendizaje.** Nuestros expertos han tenido que entrenarse en el manejo de esas plataformas, en hacer el delivery de las sesiones 'live', en estructurar el conocimiento, los contenidos y los recursos formativos de una manera muy ágil para que realmente llegara al destinatario el contenido esencial. El cambio ha sido muy grande. Hablamos de casi **400 personas en total dedicadas a formación.** En el caso de España, hay casi 100 formadores y otro equipo en central que gestiona el plan de formación, las convocatorias, el diseño, las subvenciones estatales, la identificación de necesidades, etc. Por ejemplo, hemos tenido que convertir un programa presencial que antes duraba tres o cuatro días en jornada completa y que iba a dirigido a todos los responsables de Automóviles del mundo en un ciclo de webinars de una hora y media de duración, sólo con el conocimiento estratégico. En cada webinar lográbamos llegar a unas 200/300 personas en un solo impacto.

¿Y cuál ha sido la respuesta de los empleados a este cambio?

Cuando surgió la pandemia en el mes de marzo, en el equipo de Formación decidimos trabajar en una iniciativa que tuviera como objetivo promover entre los empleados la inquietud permanente por aprender. Colaboramos con varios países para diseñar y enfocar dicha iniciativa, que llamamos **#YoConMAPFREaprendoSiempre** y que lanzamos a principios de mayo. Trabajamos en tiempo récord con el área de Tecnología, de Seguridad y de Comunicación, y dimos **acceso al campus virtual** a todos los empleados del mundo con **recursos formativos ilimitados** tanto internos como externos (por ejemplo, de Coursera, IVY League, de las universidades de Harvard, Stanford, Columbia, Brown, de LinkedIn Learning, etc.).

De esta forma, hemos logrado cumplir el plan 2020 íntegramente. De hecho, **el número de asistencias a las formaciones se ha más que triplicado**, y **en cinco/seis meses las autoinscripciones se incrementaron casi un 40%**.

*"Cuando llegó la pandemia, instruimos a todos los equipos de Formación a nivel mundial en el **diseño de contenidos y en el uso de plataformas digitales** de aprendizaje"*

Datos Clave

34.300
empleados a nivel mundial

11.000
empleados en España

45
horas de formación anual de media por empleado

18,5
millones de euros de inversión anual en formación

+ 500
euros de inversión media anual por empleado

Además, también están reforzando el autoaprendizaje de los empleados. ¿Cómo lo están haciendo?

Hace algo más de dos años las áreas de Formación de MAPFRE estábamos centradas en gestionar, administrar y convocar a los empleados a los programas. Pero esta estrategia ha cambiado, **hemos decidido poner al empleado en el centro y que sea él el que diseñe su propio itinerario,** que decida qué quiere aprender, cómo aprenderlo y cuándo aprenderlo, hacia qué puestos quiere moverse, hacia dónde ve su desarrollo, etc. Hemos reforzado el autoaprendizaje. Por eso hemos tenido que cambiar el foco y centrarnos en ofrecerle las mejores plataformas de aprendizaje y los mejores recursos formativos que podamos, en velar por que su experiencia de aprendizaje sea la mejor, y sensibilizarles sobre la importancia que tiene en la compañía el no perder nunca la inquietud por aprender.

Hace un año MAPFRE decidió hacer una apuesta muy fuerte por **SAP SuccessFactors,** no sólo en lo que se refiere a Formación, sino también para otros módulos: Selección, Compensación, Reconocimiento, Evaluación del Desempeño, etc. Esta nueva plataforma es muy amigable a nivel de funcionalidades. Dentro de este sistema, hemos creado un espacio muy atractivo en el que ofrecemos a los empleados un **catálogo muy amplio de contenidos** estructurados bajo el paraguas de nuestra **Universidad Corporativa**. Implantada en más de 40 países, la Universidad está organizada por escuelas y aulas de conocimiento: por ejemplo, la Escuela de Seguros, Clientes y Desarrollo Comercial, de Operaciones, Finanzas, Actuariales, Liderazgo, Desarrollo Profesional, o Innolab (con temas de Innovación), etc. Hay contenidos globales y transversales ofrecidos por Corporativo para todo el mundo y en distintos idiomas, y contenidos locales que responden a las necesidades de cada país.

Además, hemos puesto en marcha la iniciativa **'Compártelo'** para que todos los empleados del mundo -altos directivos, mandos intermedios, técnicos, administrativos, gestores, etc.- puedan compartir su experiencia grabándose en un pequeño vídeo explicando por qué han elegido un determinado contenido para aprender y qué les ha aportado. Cuando se publica el vídeo en nuestra intranet, tiene muchísimo efecto viral entre el resto de empleados.

*"Hemos decidido que sea el empleado el que diseñe **su propio itinerario de aprendizaje"***

Y hablando de contenidos, ¿en cuáles se están centrando?

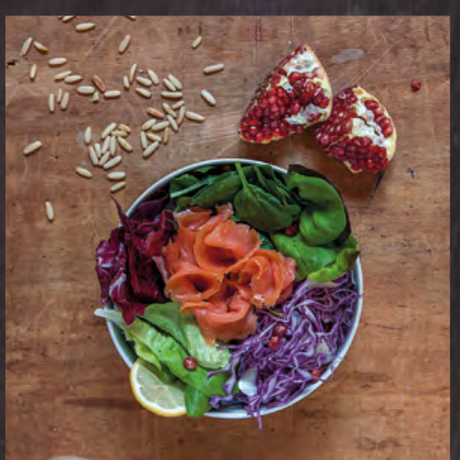
Estamos apostando por desarrollar las capacidades digitales. De hecho, en nuestro mapa estratégico de empresa, hay un objetivo y un KPI que mide el nivel de capacidad digital de la empresa a través del conocimiento de los empleados. Por eso, adicionalmente a todo este catálogo de formación que tenemos estructurado por escuelas de conocimiento en nuestra Universidad, hemos añadido en 2020 uno **nuevo de capacidades digitales**, que tiene tres pilares. El primero son los **conocimientos técnicos digitales** que los empleados debemos tener obligatoriamente, o al menos conocer.

micromarket
FOODIE'S

Espacio autoservicio de productos de gran calidad,
frescos y saludables, para empresas.

¡DESCUBRE CÓMO FOODIE'S MICROMARKET PUEDE TRANSFORMAR TU WORKPLACE!

Servicio ofrecido en exclusiva por selecta



www.selecta.es 900 504 713

*"Nuestro nuevo catálogo de formación en **capacidades digitales** incluye conocimientos técnicos, metodologías 'agile' y herramientas colaborativas digitales"*

Hemos analizado los nuevos perfiles digitales que demanda el grupo y los conocimientos que necesitaban tener, y hemos añadido este catálogo con 23 conceptos o temas, agrupados en paquetes formativos: por ejemplo, Big Data, Analytics, Blockchain, Realidad Aumentada, Realidad Virtual, Fintech, Ciberseguridad, etc. El segundo pilar son las **metodologías ágiles** 'Design Thinking', 'agile' y 'Lean Startup'. Y el tercero es el **uso de herramientas colaborativas y digitales de Microsoft**: Teams, OneNote, Sharepoint, OneDrive y Outlook 2016. Bajo el paraguas de la iniciativa estratégica del grupo 'Reto Digital', estamos formando a toda la organización en el uso de dichas herramientas, enmarcadas en nuestra Digital Work Place.

Hemos creado cápsulas formativas muy ágiles y atractivas, en función del nivel de capacidad digital que tiene cada empleado, y, en torno a esto, **hemos montado un itinerario** en el que todos los empleados tienen que hacer **al menos un curso** de cada una de estas tres categorías.

Por otro lado, dentro de Reto Digital, en 2019 implantamos a nivel global unos **comportamientos que llamamos 'Cultura en un mundo digital':** Colabora, Innova y Agiliza, detrás de los cuales hay asociados unos hábitos o evidencias de conducta (como tolerar el error, aportar ideas, ser ágiles en la toma de decisiones, etc.) que todos los empleados tenemos que tener. Son los que van a hacer que ayudemos a MAPFRE a transformarse y a asumir los nuevos retos. Todos los empleados

Itinerario digital

son valorados anualmente en estos hábitos dentro de su evaluación de desempeño 360. Para los líderes, además de estos tres comportamientos, hay otros dos más: Comunica y Respeta.

Por último, hace un año implantaron también a nivel mundial un nuevo Modelo de Gestión del Conocimiento. ¿En qué consiste y cuál es el objetivo?

La gestión del conocimiento la ubicamos en el área de Gestión de Personas, siempre con una visión estratégica. El conocimiento en MAPFRE es el conjunto de saberes y experiencias, tanto internos como externos, que los empleados pueden compartir para ser transferidos a otros profesionales. Todo eso es patrimonio de MAPFRE. Hace un año lanzamos este proyecto del Modelo de Gestión del Conocimiento con el fin de **poner en valor todo este conocimiento que tiene la empresa a través de sus empleados**, y que no resida en los sistemas, en los ordenadores de los empleados ni en sus cabezas, sino que, de una forma organizada y sistematizada, se pueda compartir, que esté a disposición del resto de la organización. Antes no teníamos un canal para hacerlo pero ahora hemos creado un **espacio único, un almacén en la intranet que se llama 'Eureka'**, al que pueden acceder todos los empleados del mundo para contribuir, compartir y buscar piezas de conocimiento. Dichas piezas se estructuran en artículos, buenas prácticas, lecciones aprendidas y enlaces a páginas web, y se pueden encontrar a través de un único buscador que facilita todas las referencias que haya sobre un cierto tema. El valor de esta iniciativa es incalculable. Los resultados han sido muy positivos y se han superado los retos que nos habíamos marcado. En un año los empleados han contribuido con **más de 1.350 piezas de conocimiento** -el objetivo eran 1.000-, se han visto más de **66.000 páginas**, ha habido más de **17.000 búsquedas**, se han abierto **más de 10.000 documentos** y se han clicado más de **3.600 enlaces**.

Además, este proyecto nos ha permitido **identificar a 1.140 empleados referentes en algún conocimiento** específico dentro de la empresa, a los que MAPFRE acude cuando hay que dar alguna ponencia o charla, realizar algún informe, desarrollar contenidos informativos, etc.. Cuando un empleado sube una pieza de conocimiento sobre un tema, el referente del país en dicho tema valida con un sello en la intranet que dicho conocimiento es adecuado, por lo que los empleados se sienten reconocidos.

Ahora en lo que estamos trabajando es en la **implantación de inteligencia artificial en el aprendizaje**, queremos que el propio sistema haga recomendaciones de cursos a los empleados según sus búsquedas en 'Eureka' y viceversa.●

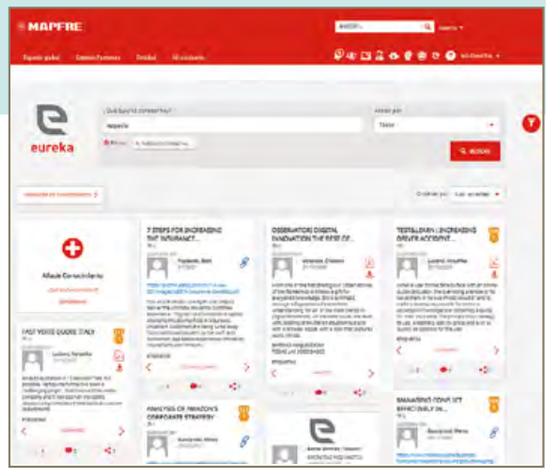
"ESTAMOS TRABAJANDO EN UN PROYECTO DE CULTURA DE MAPFRE"

"Para MAPFRE la cultura siempre ha sido un pilar muy sólido. Actualmente, estamos trabajando en un proyecto de cultura MAPFRE que aúne la visión, la misión, los valores, el propósito, el 'employer branding' y cómo son las personas, nuestros comportamientos y los de nuestros líderes.

Todo eso se va a trasladar de una forma homogénea, única, para que cualquier empleado del mundo al que se le pregunte cómo es la cultura de MAPFRE pueda responder de la misma manera".●

Hitos 2020

Espacio de almacenamiento en la intranet Eureka



corner LEGAL

ALLEN & OVERY

"Las empresas acuden cada vez más a preguntarnos qué es lo que tienen que hacer para transitar de un ERTE a un ERE"

Para algunas empresas que se han acogido a un ERTE por Fuerza Mayor ya ha llegado a término la obligación de mantener los puestos de trabajo durante 6 meses. ¿Están notando algún incremento de consultas sobre las condiciones legales para llevar a cabo reducciones de plantilla?

Sí, definitivamente. No es que esas consultas sobre reestructuraciones de plantilla se estén materializando en decisiones concretas, pero las empresas acuden cada vez más a preguntarnos qué es lo que tienen que hacer para transitar de un ERTE a un ERE, qué opciones tienen, cuánto les costaría, etc. Se están preparando, están empezando a planificar lo que llega. Hasta ahora las empresas esperaban que, con los ERTEs, fuera suficiente para paliar la crisis derivada del Covid, pero, a la vista de que esto se ha ido alargando cada vez más, se están planteando adoptar medidas menos coyunturales y más estructurales.

SILVIA BAUZÁ, socia responsable área laboral de ALLEN & OVERY

El paso del ERTE al ERE es complejo debido a la numerosa y complicada normativa aprobada. ¿Qué recomiendan hacer a las empresas que necesitan reducir plantilla?

Lo primero es que, siempre que sea posible, deben **finalizar el ERTE antes de empezar el ERE**, porque si no, la dificultad de poder probar la desconexión entre un proceso y otro -que es clave desde un punto de vista legal- se incrementa. Lo que establece la ley es que no se puede hacer un ERTE, que es una medida colectiva que sirve para afrontar una situación temporal, y luego plantear un ERE, que es una medida estructural que extingue los contratos de forma definitiva y que exige tener una causa clara para finalizar dicha relación laboral. Si la empresa inicia un despido colectivo sin haber terminado todavía el ERTE, corre el riesgo legal de que dicho despido sea considerado nulo.

Nuestra segunda recomendación es **ser absolutamente escrupulosos a la hora de definir cuáles son las causas que van a justificar ese ERE** o despido colectivo para poder acreditar con total claridad que son causas distintas de las del ERTE, bien porque sean de distinta entidad o porque suponen un agravamiento significativo respecto de las que condicionaron el ERTE en su momento. Por ejemplo, sería más que recomendable retrotraerse e introducir dentro de la casuística no sólo las cifras (ventas, resultados, etc.) de 2020-2021 -los años de la pandemia-, sino también del 2018 y 2019.

La tercera recomendación es **agotar hasta la extenuación las posibilidades de llegar a un acuerdo con los trabajadores** o los representantes legales de los mismos. No sólo porque no hacerlo podría ser una causa de nulidad del despido colectivo al no haber negociado de buena fe, según dice la ley, sino porque cuando se tiene un acuerdo con la representación legal de los trabajadores las posibilidades de impugnación se reducen sustancialmente y, salvo casos muy excepcionales, casi se tiene garantizado que no va a haber problemas para implementar la medida.

¿Cómo proceder para que los despidos individuales que lleven a cabo las empresas no se

califiquen de ERE encubierto al considerarse que existe "goteo" de despedidos?

El goteo de los despidos siempre ha estado ahí. El artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores marca que **si, en un periodo de 90 días, las empresas quieren despedir a más de un número determinado de trabajadores** -que varía según el volumen de la plantilla-, el **procedimiento que hay que seguir es el de despido colectivo**. En el caso de empresas con menos de 100 empleados o centros de trabajo con más de 20 trabajadores, son 10 empleados; en las compañías o centros de entre 100 y 300 empleados, es el 10% de dichos trabajadores; y en empresas o centros de más de 300 empleados, el límite es 30.

Si no se hace así, **esos despidos podrían ser declarados nulos,** previa impugnación por parte de los empleados. El Tribunal Supremo ya lo había establecido de una forma bastante clara en sus últimas jurisprudencias, pero el Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha dictado una sentencia recientemente en la que aclara cómo se deben computar esos despidos. Lo que hay que garantizar es que, en el momento en el que se haga un despido, siempre haya **un periodo de 90 días en blanco** sin haber realizado ningún otro despido.

¿Existe la posibilidad de que se declaren nulos los despidos por Covid, aunque se devuelvan las cuotas bonificadas?

Hay que diferenciar claramente la imposibilidad de despedir por el Covid con la obligación de mantener el empleo que tienen los empresarios cuando han tramitado un ERTE por Fuerza Mayor o un ERTE ETOP bonificado.

En el primer caso, no se trata de que no se pueda despedir, sino de que **todos aquellos despidos que estén basados en Fuerza Mayor o en cualquiera de las causas derivadas del Covid** -ya sean económicas, técnicas, etc.- **serán considerados injustificados, sea cual sea el momento de dicho despido**. Desde el punto de vista estrictamente laboral, un despido que no está justificado no tiene causa, y la mayor parte de los laboralistas y de la doctrina viene entendiendo que **serán considerados improcedentes**, y el empresario tendrá la obligación de **pagar la indemnización correspondiente por despido improcedente**. No obstante, algunos tribunales han declarado incluso nulos esos despidos, porque entienden que realmente la intención del legislador al establecer esa norma era intentar evitar los despidos y que, por lo tanto, intentar realizar un despido con el pago de la indemnización constituye un fraude de ley. Pero estas sentencias son casos aislados.

"Siempre que sea posible, las empresas **deben finalizar el ERTE antes de empezar un ERE**, ser absolutamente escrupulosos a la hora de definir cuáles son las causas que van a justificar ese ERE, y **agotar hasta la extenuación las posibilidades** de llegar a un acuerdo con los trabajadores"

Otra cuestión distinta que se regula en otra norma totalmente diferente es que **aquellas empresas que hayan llevado a cabo un ERTE por Fuerza Mayor o ETOP** y que, como consecuencia de ello, se hayan estado **beneficiando de una serie de exoneraciones importantes en las cuotas a la Seguridad Social están obligadas a mantener el empleo a los trabajadores afectados por dicho ERTE durante los seis meses siguientes a la reanudación de la actividad**. La consecuencia no es que el despido sea declarado nulo o improcedente, sino que **la empresa estará obligada a devolver a la**

Bio

Silvia Bauzá dirige la práctica de Derecho Laboral en el despacho Allen & Overy España y cuenta con una experiencia profesional de más de 20 años.

- Es experta en negociación colectiva, habiendo asesorado en el primer procedimiento de despidos colectivos llevados a cabo por una empresa pública, así como en numerosos despidos colectivos en empresas de sectores regulados y multinacionales de diferentes sectores.
- A lo largo de su carrera ha participado en importantes procesos de reestructuración corporativa y tiene amplia experiencia en planes de incentivos y en la negociación de contratos de alta dirección.

"Se puede hacer un **despido basado en el Covid** dentro de los 6 meses siguientes a haber realizado un ERTE sin que sea considerado nulo por ese motivo"

Seguridad Social esas exenciones de cuotas de las que se ha estado beneficiando.

Se puede hacer un despido basado en el Covid -y también por otras causas- dentro de los seis meses siguientes a haber realizado un ERTE, sin que ese despido sea considerado nulo por ese motivo. El problema será que, si se hace dentro de esos seis meses, se corre el riesgo de tener que devolver las cotizaciones.

¿Y cómo se materializará esa devolución de cuotas?

Están surgiendo numerosas dudas sobre cómo interpretar esto. La primera es **desde cuándo se cuentan esos seis meses**, porque no siempre todos los trabajadores se reincorporan a la actividad en el mismo momento. Aún no se sabe si se contarán a partir de la reanudación individual de cada trabajador, o desde el primero que se incorpora, o desde el último. Nosotros creemos que probablemente tenga más sentido computarlo desde que cada empleado reanuda la actividad.

Además, queda por ver cuál será el **alcance de esa obligación de devolver las cotizaciones por parte de las empresas**. La Inspección de Trabajo de la Seguridad Social emitió hace unos meses una resolución en respuesta a una consulta realizada por varias empresas para saber si, en caso de despido de un trabajador dentro de esos seis meses, la empresa tendría que devolver las cotizaciones por ese empleado o por todos los incluidos en el ERTE. En dicha resolución se dice que el incumplimiento con un solo trabajador implicaría la devolución de las exenciones de las cotizaciones de todos los trabajadores incluidos en el ERTE. Pero en última instancia serán los Tribunales los que decidan cómo se tiene que interpretar esta norma.

Las empresas se enfrentan a otro escollo: acreditar la existencia de causas sólidas no ligadas al Covid. ¿Qué causas podrían justificar la extinción del contrato de trabajo o el despido?

Esto dependerá de las circunstancias concretas de cada empresa, para evitar los riesgos de que, según se articulen los despidos, algún juez pueda llegar a la conclusión de que realmente estamos ante despidos Covid encubiertos, en cuyo caso se aplicaría la normativa aplicable al Covid. Aquí es fundamental el trabajo de asesoramiento previo sobre cuál es la mejor vía a seguir.

Fuera del Covid se aplican las causas generales del despido que regula la normativa laboral general: desde los despidos objetivos por razones distintas al Covid hasta los procesos de reorganización basados en la falta de rendimiento adecuado por parte de los trabajadores, que ahora son muy comunes.

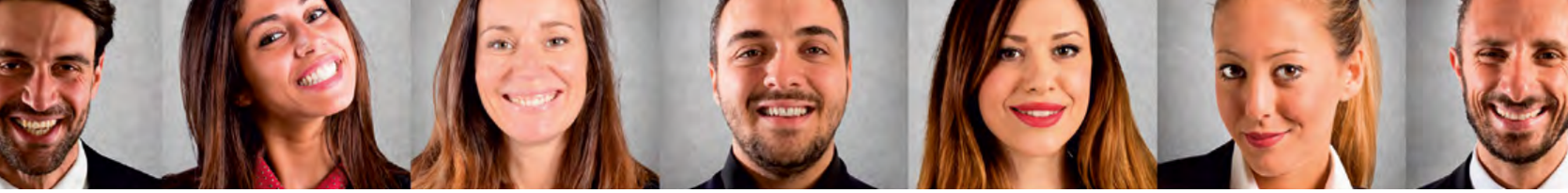
Frente a la dificultad de llevar a cabo despidos, ¿las empresas podrían optar por otras medidas como realizar reestructuraciones geográficas, bajadas de salario o modificación de beneficios sociales?

Siempre que eso sea posible, será la mejor solución. Se puede recurrir a las **medidas de flexibilidad interna**, que son a priori menos traumáticas porque no implican la extinción de los contratos. Buscan modificar las condiciones de trabajo actuales adaptándolas a la realidad que viven las empresas en este momento. Dependiendo de cuál sea la entidad o profundidad de dichas medidas y el número de trabajadores afectados, el procedimiento legal será distinto.

Si, por ejemplo, se va a hacer una **modificación sustancial de condiciones de trabajo** de carácter colectivo **no recogidas en el convenio**, habrá que seguir el procedimiento legalmente previsto para la implementación de dichas medidas, y habrá que abrir un periodo de consultas con los trabajadores o con su representación legal para intentar llegar a un acuerdo.

Si las condiciones que se quieren modificar están **recogidas en el convenio colectivo** -como los incrementos salariales-, hay que optar por un procedimiento de **descuelgue salarial,** por el que las partes acuerdan "descolgarse" del convenio colectivo y dejar de aplicar lo acordado en dicho convenio.

También se puede optar por **acuerdos individuales con los propios trabajadores** para reducir el salario, pactar un permiso de licencia retribuida o una reducción de jornada.●



En Cigna no cuidamos de empleados, CUIDAMOS DE PERSONAS

Por eso, hemos sido reconocidos como Top Employers 2021

Si cuidamos así a nuestro equipo, imagínate al tuyo

top EMPLOYER ESPAÑA SPAIN 2021
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

Cigna®

Cigna, especialistas en seguros de salud para empresas

www.cigna.es

Cigna Life Insurance Company of Europe, S.A.-N.V., Sucursal en España, con domicilio social en Pozuelo de Alarcón (28223 Madrid), Parque Empresarial La Finca, Paseo del Club Deportivo 1. Edificio 14. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 809, Folio 205, Sección 8ª, Hoja M-11184. Inscrita en la D.G.S.F.P. bajo el número E0133. N.I.F.: N-0021205J.

ONBOARDING EN REMOTO: *cómo lograr traspasar la pantalla*

El Covid-19 ha provocado una transformación forzosa de los procesos de incorporación de los nuevos empleados, que han pasado de ser presenciales en su mayoría a realizarse de forma casi 100% virtual. Pero ¿cómo podemos salvar la falta de contacto humano y la sensación de aislamiento que acompañan a este nuevo contexto? Con una comunicación continua, iniciativas de carácter colectivo y social, y un plan de seguimiento.

Los departamentos de RRHH son cada vez más conscientes de la importancia de **un buen proceso de incorporación a la compañía de los nuevos profesionales**. Se trata de uno de los momentos más críticos del viaje del empleado, ya que influye directamente en la satisfacción de los profesionales y en su posterior vinculación con la empresa. Por eso, es fundamental diseñar un buen **proceso de onboarding o de bienvenida**. Está demostrado que están **inversamente relacionados con la intención de abandonar** la empresa. Según un informe de LinkedIn, hasta un 4% de los nuevos empleados que han tenido **una experiencia negativa en su primer día dejan su puesto**. De hecho, de media el 22% de los cambios de trabajo se producen durante los primeros 45 días.

Aunque desde su origen este proceso se ha hecho casi mayoritariamente de forma presencial, **el Covid ha provocado** que prácticamente la mayoría de empresas hayan tenido que llevar a cabo las **incorporaciones de los nuevos candidatos de forma 100% virtual**, una modalidad que ha demostrado numerosas ventajas frente a la presencial pero que también puede presentar algunas 'carencias' si no se lleva a cabo adecuadamente.

Ventajas: reduce costes y tiempo, acelera la productividad, permite la gamificación...

Un onboarding digital presenta numerosas ventajas frente al formato presencial. Entre ellas, la **reducción de costes**, por ejemplo en servicios de catering o en papel, y de **tiempo**, en desplazamientos y viajes a la sede por parte de los empleados, y en horas de trabajo del Departamento de RRHH y del resto de trabajadores implicados. Tal como asegura Berta Izard, Responsable de Programas de Talento Joven de **Banc Sabadell**, la digitalización "ha ayudado a sistematizar y hacer más eficiente el proceso, ya que se han suprimido tareas logísticas derivadas de la presencialidad, como la reserva de salas o la gestión de acceso al centro de trabajo. El formato en remoto nos ha permitido ser más ágiles y rápidos".

Además, Sonia López Viñuela, Directora de Marketing de **Exact,** afirma que, con el formato digital, se consigue que "los empleados **sean productivos más rápidamente**". Para Maribel Jiménez, Responsable de Experiencia de Empleado de **Indra**, el formato en remoto también presenta la ventaja de que "permite aplicar **nuevas metodologías de onboarding gamificado y de aprendizaje basado en el juego**, conseguir un **mayor alcance** de profesionales que participan en el proceso (responsables, equipos, etc.),

y organizar sesiones de networking más numerosas al no haber limitaciones logísticas, de espacio, materiales o desplazamientos". Para Inés Sánchez, Talent Acquisition Manager de **Roche**, la digitalización permite, además, la **integración personalizada de cada empleado**, porque el proceso se adapta al ritmo de cada uno.

Desventajas: falta de contacto humano, aislamiento, adaptación más lenta...

Las principales desventajas en las que coinciden casi todos los profesionales de RRHH son la **falta de contacto y calidez humana, y la sensación de aislamiento** que ésta provoca. Como afirma Beatriz Reyes, HR Talent and Change de **Vodafone**, "somos seres sociables que necesitamos contacto humano", por lo que señala como un posible riesgo "cierta **incertidumbre** del nuevo trabajador al no estar en contacto directo con su equipo". Y es que resulta más complicado trasladar de forma virtual el ambiente de oficina. Según **Capgemini**, las últimas incorporaciones se sienten fuera de lugar cuando trabajan de forma remota. La consultora ha detectado que el 54% de los nuevos trabajadores tiene una **sensación de confusión y desconcierto** durante los primeros días en la empresa, y que el 52%

> *"Las principales desventajas son la **falta de contacto y calidez humana**, y la sensación de **aislamiento** que ésta provoca en los empleados"*

ni siquiera es consciente de los valores y beneficios de su propia organización. Según Angelina Gentili, Talent Acquisition Manager de **Personio**, puede existir "cierta sensación de **desorientación**, ya que las personas comienzan con un nuevo trabajo sin haberle puesto cara a la empresa o a ninguno de sus colegas. Para muchos, el entorno actual de teletrabajo genera una sensación de **aislamiento**".

Además, en contra de lo que aseguran algunos responsables de RRHH acerca de que la digitalización de este proceso consigue una incorporación más rápida y que el empleado sea más productivo antes, hay diversas fuentes que aseguran lo contrario. Según Maribel Jiménez, de **Indra,** "la integración del profesional y el aprendizaje inicial se dilata algo más en el tiempo al no trabajar codo con codo con el equipo", opinión que comparte Inés Sánchez, de **Roche,** que habla de una "curva de adaptación más lenta en algunos casos".

Soluciones tecnológicas de gran ayuda: plataformas de videoconferencias, apps móviles, gamificación...

Son diversas las herramientas que pueden ayudar a la hora de digitalizar un proceso de onbarding. Sin duda, las **plataformas de videoconferencia** -como Microsoft Teams,

Casos prácticos

BANCO SABADELL
Berta Izard, Responsable de Programas de Talento Joven

◀◀ **Antes de la pandemia**
"El proceso de onboarding era 98% presencial. Durante los primeros días, el nuevo colaborador contaba con la ayuda de su manager, su Director de Organización y Recursos, y su 'buddy'. Existía una pequeña parte de formación en remoto en aspectos normativos y certificaciones del ámbito bancario. El proceso culminaba con un Welcome Day cada trimestre".

▶▶ **Tras la pandemia**
"Todas las gestiones previas se han adaptado. Enviamos al domicilio el portátil, el Welcome pack, la agenda de los días de onboarding y el contrato de trabajo. El día de la incorporación se ofrece una bienvenida por parte de RRHH, se imparten varias charlas financieras y bancarias, y, en función de su perfil, se realizan sesiones más especializadas y también por parte de su unidad. En un inicio pensábamos que tendríamos que prescindir de algunas acciones como las dinámicas grupales de teambuilding, pero las hemos organizado de forma online: escape rooms, copa de bienvenida virtual y otras acciones de gamificación".

VODAFONE
Beatriz Reyes, HR Talent and Change

◀◀ **Antes de la pandemia**
"Nuestro modelo era 60% presencial y 40% digital. Dos semanas antes de su incorporación, dábamos acceso a los empleados a un portal online personalizado, con información clave, estructura y organigrama, además de a las herramientas de aprendizaje. El día de su incorporación, recibíamos a todos en nuestra sede central de Madrid, Vodafone Plaza; disfrutaban de una sesión de bienvenida de una jornada en nuestro Learning Center; les facilitábamos información de los beneficios sociales; y se les hacía entrega del equipamiento corporativo. Tras este primer día, los empleados eran acogidos por su responsable -que previamente había diseñado la semana de bienvenida- y se les asignaba un 'buddy'".

▶▶ **Tras la pandemia**
"Adaptamos la parte presencial hasta hacerla 100% digital. Quince días antes de la incorporación enviamos el contrato, y, una semana después, el portátil, smartphone, tarjeta de empleado, y activamos en remoto los beneficios sociales. El primer contacto con el equipo, el responsable y RRHH lo hacemos a través de nuestra workspace corporativa, con una sesión de bienvenida que incluye webinars y material multimedia. Esta sesión ahora la distribuimos en 3 días, con una menor duración diaria, ya que el medio digital requiere de adaptaciones".

Zoom o Google Meet-, y las **colaborativas** -como Menti, Kahoot y Jamboard, mencionadas por **Roche**- están siendo indispensables en la actual situación para eliminar la sensación de aislamiento. También las aplicaciones para crear **webinars masivos** y las soluciones de **envío de encuestas** que permiten recopilar el feedback de los nuevos empleados de forma ágil y rápida. Tampoco hay que olvidar una buena **plataforma de aprendizaje** de acceso sencillo y las herramientas **de gamificación**, que pueden ayudar a motivar al empleado en la distancia.

Además, hay ciertas empresas, como **Arvato Bertelsmann**, **Everis**, **Roche** y **Vodafone**, que cuentan, incluso, con una **aplicación interna corporativa** para esta fase del viaje del empleado. En el caso de **Everis**, la app, que se llama 'My Journey', facilita las comunicaciones con los nuevos empleados al lanzar notificaciones sobre las iniciativas de la empresa (formaciones, desayunos con el CEO, entrevistas de seguimiento...), como explica Dina Álvarez, Head of Culture & Employee Experience de Everis UK. Por su parte, **Vodafone** cuenta con una app de inteligencia artificial y aprendizaje colaborativo que se llama Zapiens y que permite a los nuevos empleados conocer la cultura, los productos, procesos, etc. a través de preguntas y respuestas. En el caso de **Roche**, la firma está desarrollando una aplicación multidispositivo que lanzará próximamente para guiar a los nuevos empleados en sus primeros pasos.

> *"El proceso de onboarding en remoto debe comenzar cuando el empleado ha aceptado la oferta, y **continuar**, al menos, durante **el primer mes**"*

Por último, Javier Bello, de **Cezanne HR**, también señala el uso de los **asistentes virtuales**: "Hay muchas preguntas que se repiten y cuya respuesta se puede facilitar de manera inmediata a través de un chatbot. Así se acortan los tiempos de respuesta, las consultas se pueden realizar en cualquier momento y el empleado puede que se sienta más cómodo para exponer algunos temas más sensibles".

Pasos a seguir en un proceso de onboarding en remoto

Hay diversos aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar un proceso de bienvenida en remoto para que éste tenga éxito. Angelina Gentili, de **Personio**, cita los siguientes:

1. **La incorporación comienza antes del primer día**: el proceso en remoto debe comenzar cuando el empleado ha aceptado la oferta, y continuar, al menos, durante el primer mes.
2. **El equipo técnico debe estar listo**: antes el primer día de trabajo, se debe enviar al domicilio el hardware esencial (ordenadores portátiles, ratones, teclados y auriculares), con el software ya instalado.
3. **Ofrecer sesiones de formación sobre las herramientas de reunión y chat.**
4. **Incorporación personalizada incluso a distancia**: se deben establecer pausas virtuales para el café, almuerzos o copas después del trabajo para promover la comunicación en los equipos.
5. **Apoyo cercano de 'compañeros de incorporación'**: se debe asignar a un empleado como 'buddy' para proporcionar consejos, ayuda práctica, etc.

ARVATO
Miguel Charneco, CHRO

◀◀ **Antes de la pandemia**
"Desde 2018 nuestro proceso de onboarding es mixto, con un 30% online. Se lanzaba 15 días antes de la incorporación con el envío de información sobre la empresa, cultura, vídeos de directivos y un test de cultura; y los nuevos candidatos hacían una presentación de ellos mismos más informal, que difundíamos internamente".

▶▶ **Tras la pandemia**
"Hay posiciones donde lo hemos podido hacer 100% digital (por ejemplo, atención al cliente) y otras (más ligadas a operaciones logísticas y proyectos) en las que lo hemos seguido combinando con el formato presencial. Realizamos virtualmente varias acciones como la formación en valores y una inmersión en el conocimiento de algunos de nuestros sites".

INDRA
Maribel Jiménez, Responsable de Experiencia de Empleado

◀◀ **Antes de la pandemia**
"Dado que nuestras incorporaciones se producen a nivel global, teníamos una gran parte del proceso digitalizado. Los empleados recibían un email de bienvenida con acceso a la comunidad virtual de nuevas incorporaciones, donde encontraban información sobre la compañía, políticas, RRHH, etc. Había una sesión de bienvenida y sesiones formativas presenciales de dos días en los principales centros de trabajo, aunque en otros también eran ya virtuales. Además, recibían convocatorias de formación y encuestas de satisfacción, y contaban con un itinerario formativo online con cursos sobre normativa, procedimientos, cultura y valores".

▶▶ **Tras la pandemia**
"Lo único que no se ha digitalizado ha sido nuestro Welcome pack, que enviamos a casa. Hemos diseñado sesiones de networking 'adhoc' con gamificación; lanzado un videojuego -'Planeta Indra'-, basado en los valores y comportamientos de la compañía; hemos digitalizado en formato escape room una formación en valores que se realizaba en formato presencial; y hemos creado un grupo en Teams en el que 1.300 jóvenes profesionales en España interactúan".

6. **Mantenerse en contacto con los nuevos empleados:** la comunicación es una parte esencial de la incorporación a distancia.

7. **Motivar expresando valoración:** hay que asegurarse de que los nuevos empleados se sientan positivos y demostrarles que se les tiene en cuenta.

Por su parte, Javier Bello, de **Cezanne,** señala, además, la importancia de tener una "primera videoconferencia con los miembros del equipo del nuevo empleado", y recomienda mantener una reunión virtual informal **al finalizar la primera semana y el primer mes** para evaluar la calidad del proceso y la percepción del nuevo empleado. También apunta que "todos los procesos de Onboarding deben ser **personalizados**. Más allá de que haya tareas que se repitan en todas las incorporaciones, el empleado que llega a una nueva organización es único, y así se debe transmitir". Además, debe existir un sistema de **comunicación continuo** (encuestas online, videoconferencias, calls informales, etc.), una **actitud proactiva por parte del resto del staff,** y, por supuesto habrá que diseñar un **plan de seguimiento**.

Errores más comunes a evitar: corta duración, mala comunicación, falta de seguimiento...

Para Jorge Somolinos, Consultor & Manager de Desarrollo de Negocio de **Audalia Nexia HR Lab**, el error más habitual es "entender que el proceso no es un proceso, sino un hecho que sólo dura un día o dos. En estos casos las ratios de rotación son altísimos. Cuando hablamos de onboarding no sólo es entregar una información a la persona que se incorpora, tiene que ver con acompañarle y que sienta la cultura de su nueva casa que es su empresa".

En opinión de Sonia López Viñuela, de **Exact**, también "es un error crear **un único proceso de onboarding para toda la organización**. No hay dos procesos iguales, incluso dentro de la misma empresa, por lo que hay que adaptarlos en función del puesto".

> *"Cuando superemos la crisis sanitaria, el modelo ideal y de futuro será el **híbrido**, con una mezcla de **trato personal** y de **gestión digital**"*

Para Angelina Gentili, de **Personio**, los desafíos que pueden surgir durante el proceso a distancia son:

- Mala comunicación
- Poca información sobre las tareas a realizar
- Falta de sentido de pertenencia
- Falta de interacción
- Falta de seguimiento
- Falta de proximidad y calor humano
- Falta de infraestructura apropiada.

¿Y cómo están respondiendo los empleados?

En cuanto a la respuesta de los empleados en estos meses que llevamos de pandemia, Dina Álvarez, de **Everis**, afirma que "actualmente la tasa de satisfacción con nuestro proceso de onboarding es de un 99%, la más alta que hemos tenido nunca. Además, también medimos la experiencia del empleado, y en este caso nuestro Employee Net Promoter Score (eNPS) es de +67, un dato excelente". En **Roche** también han notado un ligero aumento en la tasa de satisfacción respecto al onboarding presencial, tal como relata Inés Sánchez: "Hemos rediseñado el proceso centrándonos en lo que vive el empleado desde que firma la oferta hasta que finaliza su adaptación en el equipo". En **Vodafone**, Beatriz Reyes asegura que "los feedbacks de los empleados son muy buenos tras el proceso de acogida y hemos notado un gran engagement".

El futuro pasa por un modelo híbrido

De cara al futuro, cuando superemos la crisis sanitaria, "el modelo ideal y de futuro es el híbrido, con una mezcla de trato personal y de gestión digital", en palabras de Jorge Somolinos, de **Audalia Nexia HR Lab**. Berta Izard, de **Banc Sabadell**, cree "que algunas actividades, sobre todo aquellas más vinculadas a la agenda social, se retomarán de manera presencial cuando las circunstancias sanitarias lo permitan. Lo ideal será encontrar el equilibrio entre la parte online y la presencial". Por su parte, Inés Sánchez, de **Roche,** asegura que "seguiremos trabajando en formato digital alternando con acciones presenciales puntuales que fomenten la socialización y conexiones entre los diferentes departamentos de la compañía". ●

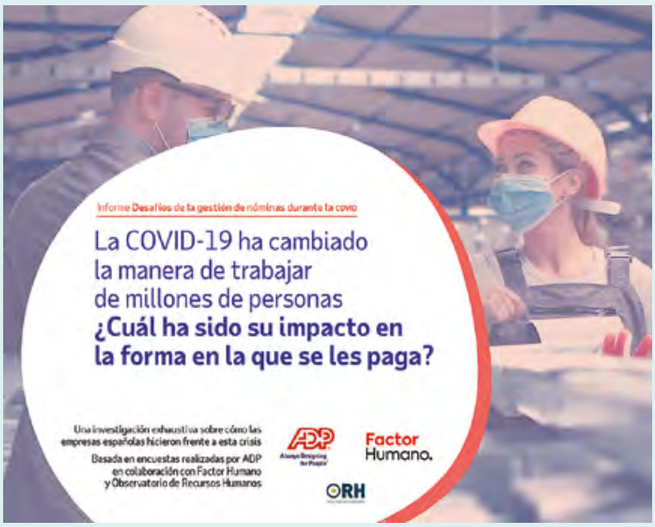
EVERIS UK
Dina Álvarez, Head of Culture & Employee Experience

◀◀ Antes de la pandemia

"Nuestro proceso de onboarding, que duraba 100 días, era 100% presencial para crear lazos afectivos entre los profesionales. Nuestro plan de incorporación cubría la psicología social a través de 'buddies', mentores y actividades sociales. El primer día, los nuevos empleados asistían a una sesión introductoria con una experiencia de realidad virtual. Después, impartíamos formaciones de alto impacto (por ejemplo, a los responsables de equipo les llevábamos al London Eye para hacer una metáfora de la importancia de dar visión a los equipos), desayunos con el CEO, escape rooms, etc. Sólo se hacían online los cursos obligatorios laborales".

▶▶ Tras la pandemia

"Ahora todo es digital. Lo único que hemos eliminado ha sido la actividad de realidad virtual, ya que no todos los nuevos profesionales disponen de las gafas necesarias en su domicilio. En su lugar hemos incluido una visita virtual a la oficina, con elementos interactivos para conocer a algunos de los profesionales y al equipo ejecutivo".



Informe "Desafío de la gestión de nóminas durante la crisis de la Covid-19"

A PESAR DE LA CRISIS SANITARIA, los empleados deben recibir el pago de sus nóminas con precisión y a tiempo. ¿Cómo han reaccionado los departamentos de nóminas y qué procedimientos han llegado para quedarse? **ADP y Factor Humano**, basándose en una encuesta realizada a los profesionales del área, han publicado un informe según el cual la Covid-19 ha dificultado la gestión de nóminas de manera importante al 73% de las empresas. Sin embargo, sólo el 27% de los encuestados han considerado cambiar su proceso de gestión durante la pandemia. Para el 65%, el mayor problema fue mantenerse al día con las actualizaciones reglamentarias y legislativas. Otros problemas significativos incluyen los errores de cálculo en las nóminas (42%) y la falta de apoyo de su proveedor actual de nóminas (29%). La pandemia está haciendo que muchas empresas se replanteen sus procesos de negocios de arriba abajo. El 27% de las empresas encuestadas consideran que la inversión en nuevas tecnologías es la respuesta a sus problemas. **www.es-adp.com**

¿Cómo avanzar hacia la igualdad desde las empresas?

MÁS ALLÁ DE CUMPLIR LAS NUEVAS NORMATIVAS, las organizaciones están asumiendo el compromiso de trabajar por una igualdad efectiva. Sin embargo, el proceso de implantar un Plan de Igualdad no es sencillo. **AON** recomienda elaborar un plan como elemento reputacional de atracción y retención del talento, identificando y cuantificando las diferencias existentes entre hombres y mujeres, con la finalidad de conocer las causas que las originan. Un plan de acción que promueva la progresiva corrección de las brechas o inequidades existentes basados en Data Analytics y modelos de regresión. **www.aon.es/site/igualdad/**

Evento H.U.G, 18 y 19 de mayo de 2021 | desde las 10:00 h | VIRTUAL

PERSONIO ORGANIZA SU ENCUENTRO ANUAL con la participación de más de 50 expertos que facilitarán herramientas para los profesionales de departamentos de RRHH a lo largo de 2 días llenos de conocimientos prácticos. La agenda se compone de charlas, entrevistas, talleres interactivos, y los asistentes pueden crear su programa a medida. El encuentro reúne a más de 6.000 participantes y ofrece 30 sesiones online totalmente gratis. **Inscripción en https://hug.personio.com/**

La digitalización es sinónimo de generación de empleo

EL ESTUDIO 'SKILLS REVOLUTION REBOOT' de **ManpowerGroup**, presentado en el Foro Económico Mundial, confirma la relación entre el nivel de transformación digital y la creación de empleo: el 86% de las empresas más digitalizadas mantiene o abre posiciones. Cabe destacar que la Covid-19 ha motivado que un 38% de las organizaciones de todo el mundo hayan acelerado sus planes de transformación digital. El documento apunta a la necesidad de actualizar, ampliar y renovar habilidades como el gran reto para la empleabilidad de los profesionales. Por otra parte, Recursos Humanos se confirma como área clave de negocio, y que preservar la salud y bienestar de los empleados es la máxima prioridad (63% de los directivos). **www.manpowergroup.es** / **www.humanageinstitute.org**

El futuro del trabajo después de la Covid-19

CINCO MILLONES DE EMPLEOS en España corren el peligro de desaparecer a lo largo de la próxima década por distintos factores, entre los que destacan la automatización y la IA, según un estudio realizado por **McKinsey Global Institute**. La automatización no promete afectar a todos los perfiles por igual; por ejemplo, el 54% de los trabajadores de bajos ingresos y, a su vez, el 54% de las mujeres serán desplazados forzosamente de sus actuales oficios. **www.mckinsey.com/es**

Por qué la inteligencia artificial no sustituirá los puestos de trabajo, sino que los mejorará

CYRIL LE MAT, Director de Ciencia de Datos de CORNERSTONE ONDEMAND

En casi todos los sectores y departamentos, parece que la inteligencia artificial (IA) es el "plato del día" y todo el mundo está pensando en cómo puede beneficiar a su negocio de alguna manera. Sin embargo, el área que a menudo se descuida es la de recursos humanos y cómo la IA podría ayudar a su personal. En cambio, cuando se habla de la IA en relación con los empleados, parece tener connotaciones de pérdida de puestos de trabajo y de trabajadores sustituidos por máquinas. Pero estas imágenes están mal concebidas. De hecho, la IA es clave para ayudar a la futura mano de obra, no para sustituirla.

Humanos frente a máquinas

En primer lugar, quizá sea importante tener clara la realidad tecnológica de la IA, y no dejarse engañar por las teorías distópicas que podamos escuchar. Es fundamental destacar que la IA sigue necesitando una aportación inicial y ¿de quién procede? De nosotros, los humanos. En última instancia, **la IA sigue siendo lo que nosotros queramos que sea**.

El objetivo es ayudar, no entorpecer nuestra vida laboral. En su nivel más básico, **la IA ayuda a analizar y revisar una enorme cantidad de datos** que nunca podríamos hacer manualmente y, a menudo, a asumir y automatizar las tareas más mecánicas, lo que **nos permite dedicarnos a un trabajo más interesante** y añadir más valor en el lugar de trabajo.

Mejorar la experiencia de los empleados

Sin embargo, la IA va mucho más allá de la automatización y la gestión de datos. Además de permitir a los empleados realizar actividades más atractivas y gratificantes, puede **ayudarles a desarrollarse.** Si RRHH utiliza la IA adecuadamente, puede permitir a los empleados detectar posibles carencias de conocimientos o habilidades, destacando y ofreciendo la formación necesaria o útil para su función y ayudándoles a hacer mejor su trabajo.

Además, el uso de la IA puede incluso **remarcar la formación necesaria para dar el siguiente paso en su carrera**. Puede proporcionar información sobre funciones laborales completamente nuevas o trayectorias profesionales que un empleado no habría conocido o considerado anteriormente, pero para las que podría ser un buen candidato con el uso de recomendaciones basadas en las competencias. La IA puede producir una experiencia personalizada a medida, permitiendo a los empleados prosperar. Más que hacer un trabajo mejor ahora, se trata de **ayudar a crear mejores carreras para el futuro**.

"La IA ayuda a crecer y desarrollar a los empleados, a planificar la plantilla y a predecir las necesidades futuras"

Para RRHH, la IA puede ayudar a gestionar mejor las trayectorias profesionales de los empleados, creando nuevas y diferentes oportunidades profesionales y descubriendo talentos ocultos para nuevas ofertas de trabajo. La IA también proporciona a RRHH una **planificación de la plantilla eficaz y eficiente**, ayudando a tomar decisiones mejor sustentadas y basadas en datos para preparar y equipar a la plantilla para el futuro.

Habilidades y negocio de futuro a prueba

A su vez, esto ayuda a la empresa en general y es la razón por la que la aplicación de la IA debería ocupar un lugar destacado en la lista de deseos de cualquier organización. No sólo los empleados están más comprometidos y concienciados, sino que la organización tiene más posibilidades de **retener a los grandes talentos.**

El pasado año, más que nunca, las organizaciones han tenido que cambiar rápidamente -y por completo- sus operaciones, ofertas y servicios, e incluso todo su modelo de negocio. Como resultado, los empleados han tenido que cambiar completamente sus habilidades también, y de manera muy rápida.

Al ser capaz de detectar las carencias de habilidades y, lo que es más importante, **ver dónde habrá necesidades y posibles problemas en el futuro**, la IA puede hacer que esta transición sea mucho más eficiente y fluida, ayudando a los empleados a adaptarse rápidamente a los nuevos entornos empresariales. Con la incertidumbre que aún se vislumbra en el horizonte para 2021, será vital poder predecir las necesidades futuras y prepararse para los cambios empresariales adicionales.

Humanizar los RRHH

Disponer de información sobre cómo está cambiando el negocio, dónde se necesitan ciertas habilidades, las posibles funciones laborales y posibilidades futuras también puede ofrecer cierta **tranquilidad y estabilidad** a los empleados, incluso en las circunstancias actuales.

Con el apoyo de la tecnología, el departamento de RRHH también podrá centrarse en las **actividades más "humanas"**, como la formación, el apoyo a los empleados y el cuidado de su bienestar mental, lo que es aún más importante cuando nos enfrentamos a esta incertidumbre.

La IA no es, ni mucho menos, algo que debe ser temido por los empleados, sino que debe ser aceptado. No se trata de trabajar contra la IA, sino con ella, para aprender mejor y mejorar las carreras. Las organizaciones deben darse cuenta del potencial de la aplicación de la IA en los recursos humanos, no sólo para ayudar a crecer y desarrollar a los empleados, sino también para preparar el futuro de su negocio en tiempos tan cambiantes.●

Liderar cuando no sabemos cómo

PROF. GUIDO STEIN, IESE Business School

Como a todos, a los empresarios y directivos les ha sobrevenido una realidad que les supera por todos lados. No estábamos preparados para algo para lo que cabalmente nunca se está preparado; sin embargo, en plena digestión del horror y de los errores, vamos acumulando experiencias que nos ayudan a encarar el presente. La necesidad del ahora demanda una reacción potente e integrada por múltiples perspectivas para afrontar lo que está ocurriendo, con la particularidad de no saber a ciencia cierta qué está pasando.

Liderar en los momentos de la verdad

A estas alturas, todo parecido de lo que estamos viviendo con la ficción es mera coincidencia. Como apuntaba Oscar Wilde, la realidad imita a la imaginación, y la imaginación se queda corta. Muchas empresas de todo tamaño y condición empezaron 2020 con unos presupuestos expansivos, cuajados de optimismo. Iba a ser un buen año, quizá el mejor desde la crisis financiera que empezó en 2008 y que causó tanto destrozo en el tejido empresarial y social español, saldándose con unas cifras de desempleados inasumibles por una sociedad moderna.

Pensábamos que eso era el pasado, que el futuro se llamaba **digitalización y eficiencia** y se apellidaba **creación de valor** para los accionistas y centralidad del cliente. A pesar de hablar hasta la saciedad de un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), pensábamos que controlábamos lo que acontecía en los mercados y empresas. La pandemia ha pegado una patada al tablero de nuestro ajedrez empresarial y a nuestras previsiones: muchas piezas han salido ya despedidas y el resto están en el aire, sin que nadie sepa cómo ni cuándo van a caer.

La **incertidumbre**, que se ve multiplicada por la globalización inmediata de la información, en unos casos nos atenaza y bloquea, en otros nos anima a reaccionar con rapidez. El reto de fondo apunta a estar a la altura de las necesidades de hoy. Como me acaba de decir el consejero delegado de un gran grupo asegurador: "Es un momento de la verdad para hacer realidad nuestra misión abstracta: ¿ayudamos o no a los clientes a través de los seguros?"

Para que los clientes sean lo primero, antes han de estar los que trabajan para darles servicio: esa es la verdad. ¿Estamos a la altura?

He realizado una breve **encuesta a presidentes y directores generales** de empresas grandes y medianas sobre cómo están capeando el temporal. Se trata de una muestra sin validez estadística, pero sí empírica, que es la que nos interesa en nuestro día de a día.

Todos coinciden en que **nunca habían trabajado tanto**. No se trata de horas, porque ya echaban casi todas las del día; sino de **intensa concentración**, donde las pérdidas de tiempo se reducen drásticamente. La **tecnología** nos ha permitido el **don de la ubicuidad y la asincronía**: no hay límite a las reuniones alrededor del globo y del reloj.

Han descubierto que todos los viajes no eran tan necesarios, ni tampoco todas las comidas, ni infinidad de reuniones presenciales. Se hacían demasiados recados en avión y muchos justificaban el esfuerzo y el gasto que conllevaban. Quizá en el futuro impere la sensatez y se recorten a la mitad; incluso en muchos casos con un 30% sea suficiente. Es una obviedad que **el trabajo remoto no sustituye la relación personal**, tan decisiva en los comienzos y en otras determinadas circunstancias. No obstante, hoy ya sabemos que **la puede complementar** estupendamente.

Esta extraña situación también va a contribuir a que pensemos más porque, como decía

Mis alumnos y clientes me ilustran sobre los pros y los menos pros, que habrá que ir *tuneando*, del trabajo cambiado más por el virus de marras que por la transformación digital.

El vicepresidente para Europa y África de una multinacional de telecomunicaciones ha introducido un "café virtual" semanal para su equipo de directores de cada país, en el que está prohibido hablar de trabajo, con el fin de fortalecer los vínculos personales que la distancia debilita.

"El principal problema –me reconoce el director de un periódico digital– es la tensión psicológica de estar todo el día en casa. La gente no rompe entre ocio y trabajo como cuando sale de la oficina, y esto nos está llevando a jornadas demasiado largas y que, en ocasiones, queman a la gente. Lo estamos solucionando forzando a desconectar y descansar".

"Las diferencias de todo tipo se agudizan con el teletrabajo –me dice un fabricante de línea blanca–. Los malentendidos emergen sin control. Es mucho más difícil que el interlocutor entienda lo que el emisor quiere decir. Estamos trabajando con un socio de Vietnam y lo que llevaría una reunión presencial ahora requiere media docena de 'zooms'. En general, todas las decisiones se vuelven más lentas y parece que entras en un bucle de videoconferencias a varias bandas, en las que la eficiencia no es algo evidente".

Ortega y Gasset, para pensar hay que pararse a hacerlo. **El virus** nos ha parado físicamente, pero no ha inmovilizado ni la inteligencia, ni la voluntad, ni tampoco la creatividad; **nos está ayudando a nuestro pesar a priorizar de verdad**: primero, lo que va primero, que siempre son las **personas**. El reto futuro consistirá en no olvidarlo.

Liderar con agilidad

Cuando los problemas se amontonan y las soluciones no llegan es cuando surgen las **crisis**. Esta descripción de Aristóteles se queda muy corta ante lo que está pasando hora a hora. Los periódicos están sufriendo hasta la extenuación lo que significa que el ingreso por publicidad caiga en días un 80%. Es un tremendo botón de muestra que se replica hasta llegar al 100% de colapso de ingresos en muchos sectores y empresas.

El dilema estriba entre susto o muerte, porque las dudas de la semana pasada acerca de los posibles escenarios, hoy ya se han evaporado. El escenario más realista es el peor que se pueda manejar antes del cierre definitivo. **A partir del realismo** tan demoledor como firme **es desde donde hay que construir el futuro** que ya ha llegado. No se trata de optimismo infundado, sino de esperanza humana necesaria. Mis alumnos y clientes me la infunden cada día.

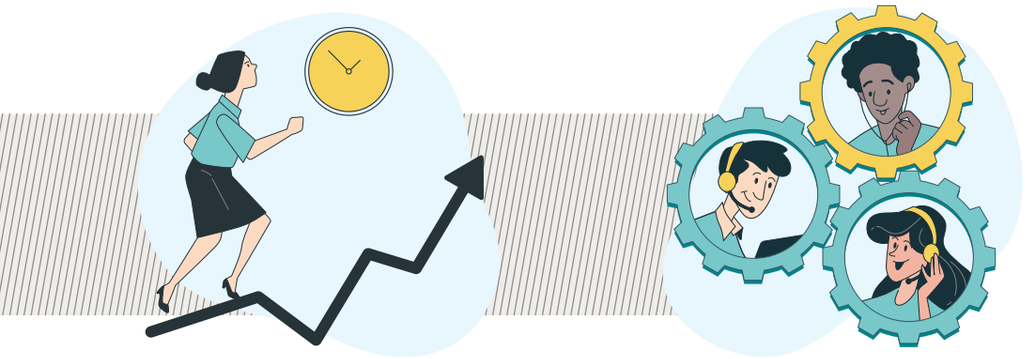
El director general de una empresa centenaria en un sector histórico poco susceptible a los cambios me confiesa: "Me ha sorprendido muy positivamente el **esfuerzo y el compromiso de toda la plantilla**; no esperaba tanto, la verdad. Algo que en condiciones normales hubiéramos tardado meses en implantar, se ha hecho en tiempo récord. El público entiende las incidencias y los problemas, que en gran medida abordamos sobre la marcha, pues ya todo el mundo es consciente de lo que esta situación está afectando a todos. Sin mileniales en la empresa, los **cambios a toda velocidad** no han sido únicamente **en el plano tecnológico** de dotar y configurar ordenadores portátiles (que sólo teníamos ocho) con conexión a VPN para toda la plantilla, sino que también hemos alterado esencialmente los **procedimientos de trabajo**, tanto a nivel interno, de ***back office***, como dando un giro radical a la forma de funcionar de nuestra estructura comercial, que estaba basada en el trato personal, para pasar a primar el contacto por teléfono y, especialmente, por correo electrónico. También hemos dado un giro al **procedimiento de cobros**, que era arcaico, propio del sector, y que no nos animábamos a actualizar".

Una muestra de mente abierta, iniciativa, trabajo en equipo que se autogestiona, aceptación de errores, mejora continua, o mente puesta en crear valor para el cliente; y todo ello envuelto por las condiciones más adversas que quepa imaginar. Esta es **agilidad** de la buena, al alcance de quien quiera llevarla a cabo; no confundir con la ***agility*** de plástico de la que en realidad sólo se hablaba antes de la tormenta viral.

Liderar las nuevas formas de trabajar

Quien más, quien menos se ha hecho una idea real de qué supone llevar a cabo la jornada laboral de modo remoto, en casa, rodeado por sus seres queridos, en un clima de confinamiento, y usando la tecnología digital a lo que da.

Hoy sabemos mucho más acerca de lo que supone no tener que ir a tu empresa, sino **quedarse en la misma habitación donde se había dormido**, sin cortes entre trabajo y lo demás, y así jornada tras jornada; de igual modo, que un día sí y otro también **compatibilizamos sincrónicamente responsabilidades profesionales y familiares**. Nunca antes habíamos entremezclado tanto niños, clientes, compañeros, jefes y cónyuges o parejas, sin solución de continuidad. Al estar en casa, parece que todo vale: ¿corremos el riesgo de que ni familia ni trabajo?



"La verdad que nosotros –me dice una joven directiva de una empresa multinacional de tecnología que nos cambió la vida– ya estábamos superacostumbrados a teletrabajar desde cualquier sitio, pero nuestros clientes no, y se están dando cuenta de que también pueden, aunque aún les queda camino. Algunos nos preguntan cómo pueden controlar el trabajo de sus empleados (aquí viene una interjección malsonante). Mientras no empiecen a pensar en que la medida del éxito del trabajo es cumplir los objetivos y no las horas laborables, les va a seguir costando, pues va sobre todo de un profundo cambio cultural".

"Me he dado cuenta de que cambia el tipo de liderazgo -confiesa el CEO de un banco-. Liderar en remoto requiere de otro tipo de habilidades a las que te tienes que enfrentar. El liderazgo físico es algo en lo que la personalidad tiene un alto componente. Ahora cobra mucha relevancia cómo dices las cosas, la energía con la que te expresas y, sobre todo, la claridad y contundencia. Debes ser consciente que te has convertido en un holograma, y eso no ayuda a fomentar el sentido de pertenencia, ni la pasión por los colores de tu equipo".

Me atrevo a profetizar que vamos a salir corriendo al curro de siempre, con la añoranza propia de los seres humanos, que no son robots. ¿Será posible que echemos de menos al colega pesado o al jefe cañero?

En cualquier caso, **el teletrabajo ha venido para quedarse**.

La pandemia ha distorsionado muchas cosas. Está en nuestras manos recuperar el tono que nos ayuda a dar la mejor versión de nosotros mismos. A la postre, somos hijos de nuestras obras. La **transformación digital** es un medio, potente, pero medio para un fin que hemos de renovar: el trabajo.

Liderar el miedo

"Angustia por un riesgo o daño real o imaginario" o "recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea" es como define el Diccionario de la Real Academia Española el **miedo** en sus dos acepciones.

El miedo a la enfermedad, que dominó las primeras semanas de confinamiento, sumado a un civismo maduro, ha ayudado a que los contagios no sigan subiendo exponencialmente; por lo tanto, permite atisbar un horizonte esperanzador. Sin haberse superado la emergencia sanitaria, ahora irrumpe con enorme virulencia también la **angustia por haber perdido el trabajo** o el **recelo o aprensión a perderlo**. En el primer caso ya se encuentran muchos cientos de miles de personas; en el segundo nos contamos por millones. El hecho incontrovertido de que no sabemos ni cuándo ni cómo se saldrá de este horroroso atolladero agrava la pasión. Justamente, el que la vida se nos dé pasivamente es lo que la hace imprevisible. No hay momento presente que no sea una crisis, pero esta que nos toca afrontar es de otro calibre.

Me temo que un manual de estoicismo va a resultar de escasa utilidad, pues no hay desapego que nos vuelva invulnerables. Hay momentos en los que el sufrimiento envilece o engrandece, ahora bien, el que justamente los momentos de la vida estén tasados le confiere la pasión de vivirla. El dilema está servido: exacerbar nuestras dudas, interrogantes y miedos o arrebatarlos con fuerza.

Todo parece indicar que lo peor no es tanto el dolor como el **miedo al dolor**; este nos educa porque nos enseña nuestras limitaciones, a la vez que nos hace más comprensivos; aquel nos encorseta, endurece y priva de la mejor inteligencia para afrontarlo. El miedo apunta a la **imaginación** hasta conquistarla, colocándonos en situaciones que no son reales.

La psiquiatra suiza Elisabeth Kübler-Ross, una experta mundial en cuidados paliativos, tras visitar los campos de exterminio nazi después de la guerra y reflexionar sobre los dibujos que vio en las paredes de los barracones, se dedicó a lo que se conoce como **las fases del duelo**: negación, ira, negociación, depresión y aceptación en los enfermos terminales, que posteriormente se han extendido a otras experiencias traumáticas, como la pérdida de un empleo.

Para enfrentarnos eficazmente a lo que tenemos por delante hay que aceptarlo en toda su integridad y dureza: **no hay vacuna para crear empleo**. El trabajo sale del trabajo, porque **el que trabaja crea trabajo**; los que aún lo tenemos habremos de trabajar, desde ya, más y mejor para devolvérselo a quienes lo han perdido: se lo debemos.

El liderazgo no es neutral

Conviene no equivocarse, la experiencia empírica, que tanto nos gusta a los académicos, y la real, que es la que acrisola a los directivos cabales, aquí coinciden: los gestores hacen las cosas correctamente, mientras que los líderes aciertan con lo que hacen. **La necesidad actual demanda personas que lideren a gestores competentes**: los primeros sin los segundos resultan huecos; los segundos sin los primeros sufren miopía.

"Pobre 'Ike', se sentará aquí [el despacho oval de la Casa Blanca] y ordenará: '¡Hágase esto, hágase aquello! Y no pasará nada'". Se cuenta que este era el comentario que hacía el presidente Truman poco antes de ser sustituido por el general 'Ike' Eisenhower, artífice del desembarco de Normandía. "Yo me paso todo el día –continúa Truman –sentado aquí intentando persuadir a la gente de que haga las cosas que si tuviese talento debería hacer sin necesidad de persuadirla...ese y no otro es el poder del presidente".

Porque no va de órdenes, sino de **conseguir que se hagan las cosas que se tienen que hacer**; es decir, de carácter. La necesidad del ahora no es neutral, va a sacar de cada uno lo que libremente nos empeñemos en hacer: desde lo peor hasta lo mejor; por eso los directivos y empresarios no deben esperar un aprobado general, han de aspirar a más que una excusa para salir del paso.●

Exact para RR.HH.

Ahora es el momento de digitalizar y automatizar tu 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

Contacta con nosotros.

www.exact.com/es
marketing.es@exact.com
+34 912 309 632

© Exact Group B.V. 2021.

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

csod.es