

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #05 JUNIO 2021



“La **MOTIVACIÓN** de los equipos **HA SUBIDO SIETE PUNTOS** en el último año, hasta alcanzar un eNPS del 65%”

MARTA MACHICOT
CHIEF PEOPLE OFFICER
DE TELEFÓNICA



BEST PRACTICES

“Un 98% de los empleados califican nuestra compañía como un gran lugar para trabajar y crecer”

Aitor Rueda, Director Global de Talento y Diversidad del GRUPO PERNOD RICARD

TALENTO

“Queremos que la inteligencia artificial resuelva el 80% de las consultas de la Oficina de Atención al Empleado”

Emili Pascual, Director de Experiencia del Empleado de BANCO SABADELL

CARRERA

Evaluación continua del desempeño: cada vez más ágil, ligada al desarrollo y con más ‘data analytics’

Libertad y flexibilidad

para brindar una experiencia de aprendizaje transformadora.

Ayudamos a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos con **soluciones líderes de Formación y Desarrollo.**

Totara Talent Experience Platform es una solución de código abierto que comprende tres plataformas que se combinan para asegurar que los empleados aprenden, participan y se desempeñan con todo su potencial.

Adaptable is better





6

ESTRATEGIAS DE RRHH

“La motivación de los equipos ha subido siete puntos en el último año, hasta alcanzar un eNPS del 65%”

MARTA MACHICOT, Chief People Officer de TELEFÓNICA



14

BEST PRACTICES

“Tenemos un 94% de ratio de engagement, y un 98% de los empleados califican nuestra compañía como un gran lugar para trabajar y crecer”

AITOR RUEDA, Director Global de Talento y Diversidad del GRUPO PERNOD RICARD



28

TALENTO

“Queremos que la inteligencia artificial resuelva el 75-80% de las consultas que recibimos en la Oficina de Atención al Empleado”

EMILI PASCUAL, Director de Experiencia del Empleado de BANCO SABADELL



36

CARRERA

Reportaje | Evaluación continua del desempeño: cada vez más ágil, ligada al desarrollo y con más ‘data analytics’

12 CASE STUDY

“Disponer de la foto real del desempeño es estratégico para tomar decisiones basadas en datos objetivos”

Ignacio García de Leániz, Director Corporativo de RRHH de AVANZA, y Carmen Fernández Carvajal, Gerente Corporativo de Desarrollo de RRHH de AVANZA

20 INNOVACIÓN

Reportaje | Registro de jornada laboral: el Covid ‘propaga’ el fichaje en remoto

Incluye entrevista a Marcelo Dos Reis, CEO de SPEC: “Tras la pandemia, muchas empresas volverán a solicitar la huella digital o evolucionarán a la palma de la mano”

26 EXPERTOS CON FH.

La movilidad internacional demanda un marco de teletrabajo que regule las asignaciones virtuales

Encuentro con expertos en materia de movilidad de TELEFÓNICA, BBVA, CEPSA, SENER y STERLING LEXICON

34 CASE STUDY

“Queríamos que la nueva solución fuera integral, accesible a través de una app móvil, y que eliminara burocracia”

Juan Rivas, Director de RRHH de BODEGAS FUNDADOR, e Ignacio Gago, Account Director de EXACT

42 TENDENCIAS

“Hay mucho negacionista de la brecha salarial y ésta es una oportunidad muy buena para conocer la realidad”

Carlos Ruiz, CEO de SINCRO GLOBAL OUTSOURCING, y Victoria Miravall, Product Manager Payroll & HCM de WOLTERS KLUWER TAX & ACCOUNTING ESPAÑA

44 BLOG FH

¡Bienvenid@ a la revolución del aprendizaje!

Isabel Iglesias, Experta en Dirección y Gestión de RRHH

46 ACTUALIDAD

PÁGINA 11 > “Hemos pasado de un 30% de formación online en 2019 a un **92% EN 2020**”

PÁGINA 18 > “Nuestra gestión obtuvo una valoración de 4,2 sobre 5. El 98% de los encuestados afirmó que su compromiso con la compañía se había **MANTENIDO O AUMENTADO**”

PÁGINA 22 > “La digitalización puede **AHORRAR HASTA UN 86%** del tiempo dedicado a la gestión de la presencia”

PÁGINA 27 > “En 2014 un 63,8% de los empleados estaban dispuestos a desplazarse a otro país, mientras que, seis años después, ese porcentaje **DESCENDIÓ AL 50%**”

PÁGINA 32 > “Normalmente tenemos unas 60.000-70.000 **CONSULTAS AL AÑO** sobre una población de 15.000 personas, y este año hemos estado en torno a las 95.000”

PÁGINA 36 > “Un 65% de las empresas sigue basando sus evaluaciones en **MÉTODOS TRADICIONALES Y ANÁLISIS ANUALES**”

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

MOBILITY OPTIMIZEDSM

THIS IS TYLER.

Tyler is a new hire with loads of potential.

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

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

How did Tyler get so confident?

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

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

That's Mobility Optimized.





MARTA MACHICOT
CHIEF PEOPLE OFFICER DE TELEFÓNICA

“La **MOTIVACIÓN** de los equipos **HA SUBIDO SIETE PUNTOS** en el último año, hasta alcanzar un **eNPS del 65%**”

Telefónica basa su estrategia mundial de RRHH en varios pilares: la aplicación de analítica de datos en sus canales internos de escucha; la implantación de metodologías ‘agile’, con las que funcionan ya más de 400 equipos; el desarrollo interno de herramientas digitales de RRHH, como la inteligencia artificial aplicada al servicio de atención al empleado; y la digitalización de su formación, entre otros.

¿Cómo se organizan los departamentos de RRHH de Telefónica a nivel mundial?

Nuestra estrategia de RRHH está basada en el plan global de compañía que lanzamos hace tres años, y gira en torno a dos elementos: el empoderar a los equipos y la mentalidad de crecimiento, que vertebran toda la agenda común estratégica. Todos los temas que están dentro de dicha agenda, además de los relacionados con nuestra digitalización, con **Analytics**, y con **Governance**, los trabajamos de una manera conjunta en el Comité Global de Personas -integrado por los responsables de RRHH de cada uno de los países y de las unidades- porque consideremos que son muy relevantes para nuestra estrategia y para apoyar nuestra transformación. El equipo corporativo es el que dirige y coordina todas



estas estrategias globales, y, además, gestiona directamente el equipo que está en las unidades corporativas y en las globales.

El resto de aspectos se gestionan de forma local. Tenemos responsables de RRHH en cada uno de los países y en algunas unidades de Negocio transversales, que tienen también sus propios equipos. Cada uno reporta directamente al CEO de la unidad.

Además, hace tiempo que hemos abandonado la visión funcional para centrarnos más en la experiencia, el ciclo de vida del empleado. Ya no estamos estructurados por función porque entendemos que, en este mundo, todo está muy interconectado.

“Hemos pasado de un 30% de formación online en 2019 a un 92% en 2020”

¿Cómo han llevado a cabo la gestión del coronavirus a nivel mundial?

La gestión de la pandemia ha sido como conducir en la niebla, y nuestra brújula ha sido nuestra Misión: hacer este mundo más humano, conectando la vida de las personas. Nos hemos volcado en maximizar todas las medidas de precaución para los empleados que tenían que estar en la calle, tanto en las tiendas como en Operación, y en dar la máxima flexibilidad a los que podían hacer el trabajo en remoto. En una semana pasamos de un 20% de la plantilla de todos los países trabajando en remoto a un 90%. Actualmente estamos en un 70%. Eso supuso desafíos para algunas áreas como los call centers, que no tenían ni el equipamiento ni el software necesarios, y tuvimos que gestionar todo muy rápido. De hecho, hemos llevado a cabo operaciones corporativas increíbles completamente online, como la de Inglaterra, que es una de las mayores fusiones de Europa.

Para nosotros ha sido una ventaja estar presentes en varios países porque nos ha permitido anticiparnos y protegernos mejor. Creamos un sistema de seguimiento en tiempo real donde vamos re-

cibiendo los datos de todos los países en un dashboard de Power BI: incidencia acumulada, presión hospitalaria, número de empleados afectados, los hospitalizados, los que están en cuarentena, los que están teletrabajando, etc. Esto nos posibilita anticipar medidas y tener unas pautas que nos han permitido actuar muy rápido. Por ejemplo, en España, decidimos pasar a un modelo de trabajo totalmente online una semana antes del Estado de Alarma, y cuando se decretó éste, implementamos la misma medida en el resto de países, cuando en Europa y en Latinoamérica todavía tardaron entre uno o dos meses en instaurar ese tipo de medidas. En Inglaterra, por ejemplo, la normativa del país ha ido cambiando en lo que se refiere a las tiendas, que han ido abriendo y cerrando en diferentes periodos. En estos casos, reubicamos a los empleados en otro tipo de actividades.

¿Se ha visto impactada la motivación y la satisfacción de los empleados tras este año?

El efecto de la pandemia ha sido un acelerador de la motivación. Somos una compañía que siempre ha tenido un sentido de pertenencia y de compromiso muy alto, pero, durante este año, se ha incrementado todavía más. En 2020 conseguimos un eNPS del 65%, casi siete puntos más que en 2019, que era del 58,4%. Es un dato espectacular, ya que, por encima de un 40%, se considera excelente, y, de hecho, compañías como Netflix o LG están en un rango del 60%.

En 2019 decidimos cambiar el modelo estático de encuesta de clima a modelos mucho más dinámicos de escucha, que también nos han ayudado muchísimo en esta época, porque nos han permitido hacer un contraste continuo de cómo estábamos. Nuestras dos principales fuentes son Qualtrics y Workplace. La primera es una herramienta con la que hacemos pulsos de manera dinámica.

Dashboard de 'Power BI'



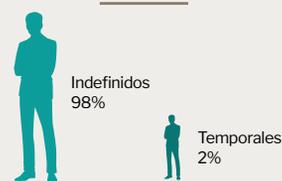
Datos Clave

TELEFÓNICA A NIVEL MUNDIAL

Número de empleados



Distribución por tipo de contrato [2020]



Presencia de mujeres directivas



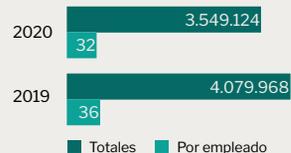
Departamento de RRHH



Número de contrataciones



Horas de formación





“EL ROL DEL LÍDER TIENE QUE CAMBIAR DE UNO MÁS DIRECTIVO A OTRO MUCHO MÁS DE APOYO”

“El desarrollo del liderazgo tiene que ver con aprender, pero, sobre todo, con desaprender, con cambiar la manera en la que venimos trabajando. Las organizaciones se hacen mucho más líquidas, más dinámicas, y esto hace que los equipos y las capacidades sean mucho más diversos. El modelo que perseguimos es el de dar poder a los equipos, y eso supone cambiar el rol de un líder más directivo a uno mucho más de apoyo: dar contexto a los equipos, romper barreras, generar conexiones dentro de la organización. Al final es un cambio de modelo radical. El **desarrollo del liderazgo** lo estamos trabajando en **Universitas**, nuestra universidad corporativa, por la que pasan **más de 5.700 líderes al año**.

Pero nos hemos dado cuenta de que **también hay que trabajar con las personas de los equipos**. Por eso, antes de la pandemia, empezamos un proyecto que llamamos **'Power People'**. Organizamos diversos **talleres de formación** con elementos de **mentoring y coaching** para trabajar estos cambios culturales y de modelos de liderazgo con el fin de ayudar a empoderar a los empleados para que tomen decisiones y trabajen de una manera más dinámica. En ellos certificamos a empleados de todos los países y unidades, a través de los cuales **llegamos a 10.000 personas en sólo 8 meses**. Es un tema más de comunicación, de ayudarnos a abrir la mente, de pensar las cosas una manera distinta.

El líder del futuro tiene que cumplir varios requisitos fundamentales. Uno de ellos es la **capacidad de adaptación**. Estamos viviendo una transformación enorme, y los líderes tienen que tener la mente abierta, inspirar e ilusionar a las personas del equipo en entornos cada vez más difíciles, con mucha incertidumbre. Es importante tener muy claro cuál es el horizonte para ir resolviendo los temas que surjan por el camino. Otro tema absolutamente esencial es la **colaboración**. El mundo está interconectado, tenemos que trabajar y colaborar. Cuando abres las fronteras entre las diferentes áreas, las cosas que ocurren son espectaculares. Y esto está relacionado con el tema de abrazar la **diversidad** y desarrollar capacidades diferentes en los empleados”.

Normalmente lanzamos una serie a nivel global cada trimestre para hacer un balance general de dónde estamos. También realizamos pulsos en los momentos de transformación de la compañía y otros que van siguiendo a la persona en su ciclo de vida de empleado. Por ejemplo, nos interesa mucho testar cómo están los trabajadores que se han incorporado a la empresa hace dos meses o los que han cambiado de puesto, de país, etc. Durante la pandemia, estos pulsos han sido también una herramienta muy potente para ir midiendo cómo estaban los empleados. Por su parte, **Workplace** es nuestra red social interna, que tiene un nivel de actividad enorme -un 80% de tasa de usuarios activos mensualmente en 2020- y que nos permite saber en tiempo real qué es lo que está pasando.

Aplicamos **data mining** en estos canales internos, para intentar comprender todos estos datos y poder sacar conclusiones. **Gracias a la analítica de datos somos capaces ya de explicar un 60% de los factores que están incidiendo en nuestro eNPS**. Antes, habría sido imposible hacer un seguimiento manual de los comentarios de 113.000 personas ubicadas en diferentes países. También usamos **modelos potentes de regresión** con los que vamos acotando cada uno de los diferentes factores.

“Nuestro objetivo es tener procesos de RRHH 100% digitales para poder dar un servicio personalizado y adaptado a cada empleado”

Telefónica está volcada también en la incorporación de nuevos métodos de trabajo más flexibles y planos. ¿Qué estrategias concretas están incorporando en este campo y en qué departamentos/áreas?

Uno de nuestros dos ejes principales, el de empoderar a los equipos, está basado en modelos de trabajo con estructuras mucho más flexibles, por lo que nosotros ya estábamos trabajando y apostando por estas nuevas formas antes de la pandemia. Es cierto que ésta nos ha ayudado a dar un salto

cuantitativo en algunos temas, por ejemplo, en el trabajo en remoto porque se ha normalizado de una manera enorme. Pero nos ha ralentizado, por ejemplo, la implantación de proyectos en modelos 'agile' en algunas áreas que tenían previsto iniciar este camino.





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.





La adopción de 'ágile' es una realidad en Telefónica, especialmente en los últimos tres años. Tenemos más de 400 equipos trabajando de esta forma en todos los países, entre los que destaca Colombia, con un 45% de su plantilla. Todos los proyectos transversales, los críticos del Negocio, se hacen ya con equipos multidisciplinares y en 'ágile' a nivel mundial. **A nosotros estas metodologías nos están funcionando muy bien**, pero suponen un cambio radical respecto a los métodos tradicionales. Por eso, la implantación depende también mucho de las áreas. En RRHH llevamos ya 2 años trabajando totalmente con esta metodología; también el canal online de España, las áreas de Operaciones y de Red en muchos de los países, las áreas de Desarrollo de Software en el área Digital, las áreas de Producto, las de Innovación, Legal, etc. En paralelo a las unidades que están pasando al modelo más puro de 'ágile,' estamos también implementando medidas de agilidad en las áreas que todavía siguen con estructuras matriciales. Estamos viendo con cada una de ellas cómo vamos avanzando. Para nosotros 'ágile' es un medio, no un fin. Por eso, apostamos por un modelo que no fuera muy invasivo, muy acelerado. Al final lo importante es conseguir que la compañía sea mucho más dinámica, más flexible, que consigamos sacar todo el potencial de nuestra gente y que podamos trabajar rápido de verdad.

Los departamentos de RRHH están viviendo también una revolución digital con la automatización y robotización de muchos de sus

procesos. ¿Cómo están abordando este proceso en Telefónica?

Nuestro objetivo es tener procesos de RRHH 100% digitales. El digitalizar la función te ayuda a dar un servicio personalizado y adaptado a cada empleado, y también a eficientar nuestros propios procesos y equipos para poder dedicar más capacidades y más personas al desarrollo de nuevos temas. Por eso, optamos por implementar SAP SuccessFactors, una herramienta que nos permite tener procesos comunes en todo el grupo y robotizar gran parte de los subprocesos en Formación, Selección, Compensación, Desarrollo, etc. Sobre esta herramienta hemos construido una arquitectura muy dinámica y muy flexible en la que podemos ir incorporando otras herramientas que desarrollamos nosotros o que son externas, como las que mencionaba antes -Qualtrics y Workplace-. Hemos invertido muchísimo en analítica de datos, tanto a nivel de capacidades internas del equipo como en tecnología. Es un alimento esencial

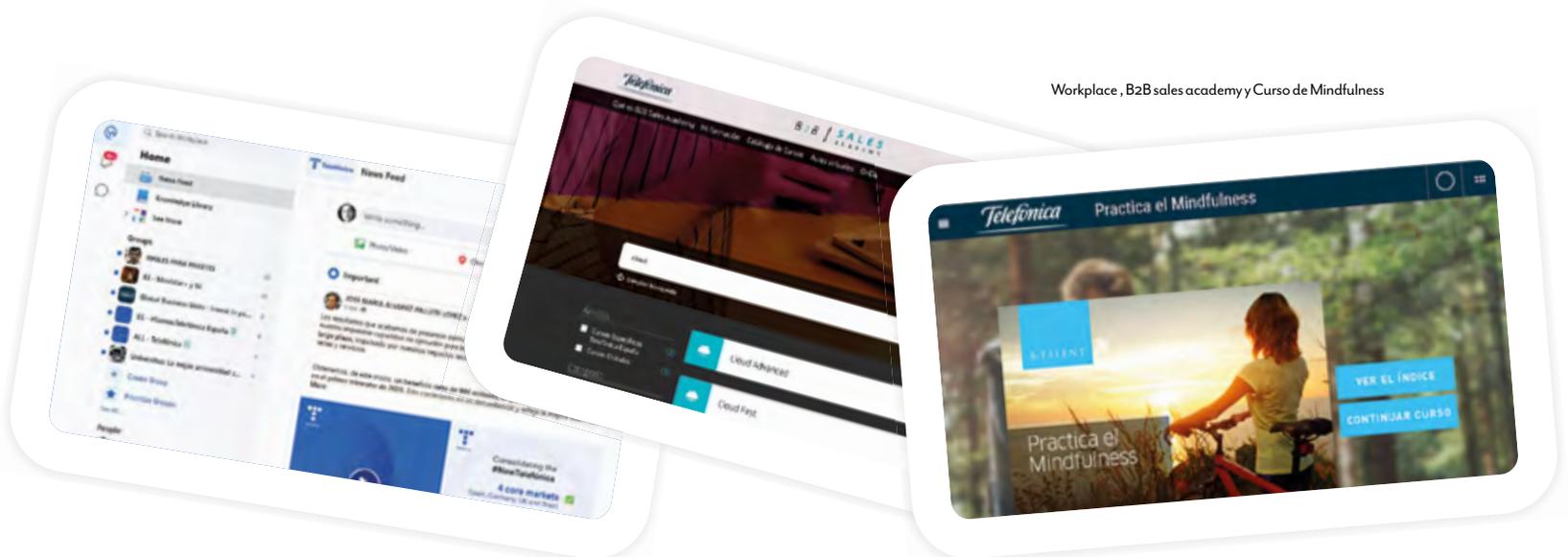
“Tenemos más de 400 equipos trabajando en 'ágile' en todos los países, entre los que destaca Colombia, con un 45% de su plantilla”

junto con la inteligencia artificial para poder personalizar.

Con la robustez de esta arquitectura que tenemos y con la analítica de datos, podemos hacer muchísimos desarrollos internamente porque hay veces que no encontramos en el mercado lo que necesitamos. Por ejemplo, hemos creado dos herramientas para hacer la auditoría retributiva y el registro de jornada. También hicimos, hace un año y medio, nuestro primer proyecto de inteligencia artificial, que aplicamos al servicio de atención al empleado. Tenemos una serie de preguntas tipo y vamos entrenando a los bots para que sepan contestar. Nos está ayudando a eficientar. No lo tenemos implantado a nivel global porque las respuestas son distintas en cada país y requiere un entrenamiento diferente. Por ejemplo, en España está operativo en la parte corporativa, que incluye unos 5.200-5.500 empleados.

Además, hemos desarrollado también la herramienta de SkillsBank, que permite que cada empleado identifique cuáles son sus capacidades y sus expectativas de futuro, y en función de eso, se le sugieren planes específicos de formación para su puesto concreto o para el camino que quiera recorrer, e incluso le lleguen oportunidades de proyectos o de vacantes. Hace unos nueve meses empezamos el piloto y ahora ya está implementada en España, Brasil, Reino Unido y en el centro corporativo, y en breve también en Argentina. Estuvimos valorando diferentes herramientas externas y al final tomamos la decisión de construir una propia. SkillsBank nos permite saber en tiempo real

Workplace, B2B sales academy y Curso de Mindfulness





cuáles son las capacidades que tenemos activas en la organización a un nivel muy desagregado. Nosotros todos los años hacemos un **Workforce Planning** unido al plan estratégico de la empresa, con el fin de identificar cuál es nuestro gap de capacidades y saber dónde necesitamos incorporar o desarrollar esas capacidades, y para esto, esta nueva herramienta es fundamental. Tenemos ya más de 10.000 empleados con perfiles cargados en la plataforma.

La digitalización de RRHH también ha afectado al área de Formación. ¿Cómo ha sido el paso de formatos presenciales a virtuales? Durante 2020 hemos realizado un importante proceso de digitalización de la formación, virtualizando la práctica totalidad de nuestra oferta. Hemos pasado de un 30% de formación online en 2019 a un 92% en 2020. Las personas ahora valoran mucho más que antes la formación virtual. De hecho, en el futuro puede que, en algunos ámbitos en los que hacíamos formación mixta, pasemos a un modelo exclusivo online.

La redistribución y el ajuste de las actividades formativas debido a la pandemia ha ocasionado también que el cómputo total de horas

“En 2020 nuestros profesionales han realizado más de 1,5 millones de cursos, lo que supone un aumento de casi un 30% respecto a 2019”

de formación en el grupo se haya reducido, concretamente un 13%, ya que los cursos online tienen una menor duración que los presenciales. Sin embargo el número de acciones formativas ha crecido de forma muy notable. En 2020 nuestros profesionales han realizado más de 1,5 millones de cursos, con una media de 13,3 cursos por empleado, lo que supone un aumento de casi un 30% respecto a 2019.

Estamos también evolucionando mucho hacia esquemas más flexibles y compatibles con la agenda de los empleados. Por ejemplo, antes teníamos programas de formación que duraban tres días enteros o una semana, y ahora los estamos desarrollando en dos horas al día durante cuatro días.

Y, siguiendo con la formación, el proceso de transformación digital de la empresa también incluye el reskilling de la plantilla.

Aparte de la herramienta de SkillsBank que permite que cada persona tome el timón de su desarrollo, nosotros hacemos también proyectos dirigidos de reskilling. Hay áreas que automatizamos o digitalizamos y dejan de existir. Por eso trabajamos en programas dirigidos de formación específica con el fin de cualificar a esos empleados y que puedan ocupar otra posición. Pero también hay algunas áreas donde necesitamos nuevas capacidades, y hacemos llamadas abiertas de formación, por ejemplo, en Alemania lo hemos hecho en el área de desarrollo de servicios. Otras veces ese desarrollo de capacidades lo buscamos fuera, porque es más difícil desarrollarlas internamente. Una de nuestras fuentes principales de captación ha sido a través del crecimiento inorgánico, adquiriendo compañías de ámbitos de tecnología en los que todavía no estábamos, con el objetivo de incorporar esas capacidades.

Por último, ¿cómo afrontan a nivel de RRHH la integración de la filial O2 con Virgin Media -propiedad de Liberty Global- en Reino Unido tras su fusión?

Para nosotros es un modelo nuevo. Es la primera operadora que vamos a gestionar al 50% con un socio, y esto supone una labor de coordinación enorme porque las decisiones las tenemos que tomar junto con Liberty Global. Aunque no nos hemos visto nunca presencialmente con la Directora de RRHH de Liberty, Amy Blair, y tenemos una diferencia horaria importante -ellos están en Denver-, nuestra relación es muy estrecha y fluida. En la primera fase, hemos dirigido desde aquí, junto con Liberty, la decisión sobre la composición del equipo directivo de primer nivel, y, por otro lado, estamos trabajando de la mano con los equipos locales de RRHH, tanto de Virgin Media como de O2, para definir un modelo común. El equipo de RRHH de la joint-venture va a tener dos responsables funcionales. Somos muy diferentes de Liberty y nuestras aproximaciones en muchos temas son muy distintos, pero tenemos un objetivo común, que es el éxito de la operación. Está siendo un proyecto de un aprendizaje enorme para las cuatro partes, un ejemplo de cómo la tecnología nos ayuda a trabajar de una manera mucho más abierta. ●

“Disponer de la foto real del desempeño es estratégico para tomar decisiones basadas en datos objetivos”



IGNACIO GARCÍA DE LEÁNIZ,
Director Corporativo de RRHH de AVANZA



CARMEN FERNÁNDEZ CARVAJAL,
Gerente Corporativo de
Desarrollo de RRHH de AVANZA

Tras la compra por parte del grupo mexicano Movility ADO en 2013, Avanza, una de las compañías de movilidad de viajeros más punteras del mundo, se encontró ante la necesidad de implementar una estructura organizativa más moderna y acorde con el entorno económico y social del momento.

El profundo cambio cultural que propuso entonces la firma, respaldado por el nuevo equipo directivo, se materializó en el denominado ‘Plan Impulsa’. Este proyecto se convirtió en su nueva hoja de ruta para la gestión de los RRHH, e incluía la creación de un nuevo departamento de RRHH a través del que poder gestionar a más de 7.000 personas. Además, el cambio en la cultura corporativa supuso también el paso de una gestión convencional a una más ágil, basada en las métricas, el análisis y los principios de innovación y mejora continua, tal como nos detallan Ignacio García de Leániz, Director de RRHH de Avanza, y Carmen Fernández Carvajal, Gerente Corporativo de Desarrollo de RRHH de la firma.

¿Qué apoyos buscaron a la hora de materializar el ambicioso ‘Plan Impulsa’?

Ignacio García de Leániz: Pensamos en bus-

car el apoyo de una solución que fuera sencilla tanto en la implementación como en el día a día. Queríamos, sobre todo, que nuestro proceso de evaluación del desempeño se apoyara en una solución fácil de gestionar desde el nuevo entorno de RRHH, incluso desde el punto de vista tecnológico. Buscábamos una amplia cobertura funcional, pero, sobre todo, sencillez, flexibilidad y transparencia. Queríamos tener a los empleados como aliados en un proceso que para todos era nuevo, y que exigía, de por sí, bastante concentración, por lo que nuestra idea era que la tecnología ayudara, pero de manera ‘silenciosa’. Y encontramos a Cezanne HR.

En lo que se refiere a este proceso de evaluación del desempeño partían de cero, no tenían una cultura previa de fijación de objetivos, ni de evaluación, ni de conversaciones de de-

sarrollo. ¿Cómo abordaron el proyecto?

IG: Buscábamos cambiar la forma de ver y entender a la compañía, pero también el desarrollo de la vida laboral de cada colaborador. Por tanto, teníamos que hacer un esfuerzo importante en la formación tanto de los evaluados como de los evaluadores. El software de RRHH que diera soporte a ese proceso, en este caso Cezanne HR, debía ser muy fácil de gestionar. Avanza es una compañía de 7.000 personas que se gestiona con un 10% de estructura en todos los departamentos, delegaciones y explotaciones. Por eso, era crítico conseguir que la tecnología aportara los beneficios esperados sin que generara una carga de trabajo adicional.

¿Y qué otras características buscaba Avanza en esta nueva herramienta de RRHH, además de la sencillez?

IG: Para nosotros era importante no depender del proveedor, sino que pudiéramos gestionarla de forma autónoma, pero al mismo tiempo tener todo el apoyo de su equipo de soporte. Además de esto, nos convenció su equilibrada proporción entre coste y eficiencia que nos permitía ir modulando y avanzando en función de nuestro propio nivel de crecimiento. No nos obligaba a hacer inversiones anticipadas. No nos exigía compromisos, ni en plazos, ni en costes. Y, a cambio, nos presentaba una herramienta potente, escalable y transparente. Una herramienta que, además, nos ayudaba a evitar el rechazo inicial que pueden generar este tipo de soluciones, especialmente en compañías como la nuestra, sin ninguna experiencia en este sentido. Hicimos un primer proyecto piloto, con 80 empleados. Nos convenció y seguimos adelante. En este último proceso de evaluación del desempeño, cuatro años después, han participado más de 600 empleados.

¿Cómo se realiza ahora la evaluación por competencias en Avanza?

Carmen Fernández: Avanza analiza el desempeño de su fuerza laboral a través de una evaluación continua cuya formalización comienza en enero. En ese momento, los evaluadores tienen dos semanas para realizar las evaluaciones a través de Cezanne HR, donde disponen de un formulario de las competencias asignadas a cada colaborador y los niveles exigidos. Es una evaluación en base a frecuencia que incluye una zona de comentarios e ítems para medir más allá del desempeño y el potencial. Una vez que los evaluadores han terminado ese proceso, RRHH hace el seguimiento oportuno. Contar con este software nos ayuda mucho a ver el estado de situación en tiempo real y a empujar para que el proceso se complete en tiempo y forma. Después se inicia lo que en Avanza llamamos la fase de calibración, que incluye varios niveles para comprobar que todos han entendido bien lo que significa cada uno de los términos empleados (excepcionalmente, con frecuencia, etc.) y obtener la imagen global del proceso.

¿Nos podría detallar en qué consisten estos distintos niveles de la fase de calibración?

CF: El primer nivel es el que se hace en las explotaciones a cargo del gerente de RRHH y el director. Si se detecta algún descuadre, es el

evaluador el que interviene, con la coordinación y el apoyo de RRHH corporativo. El segundo nivel de calibración depende del Director General, y proyecta la foto global sobre cómo los evaluadores han evaluado a sus equipos que reciben continuamente formación e información sobre cómo optimizar el proceso, la importancia de las competencias, etc. En cuanto a la calibración final, es el momento en el que se obtiene la foto final y se proporciona el feedback a los evaluados. Primero tiene lugar la conversación sobre desempeño, objetivos, áreas de mejora, etc., teniendo como guion el formulario de Cezanne HR. Después, el evaluado accede a su evaluación para añadir los comentarios que considere oportunos y firmar el resultado para terminar el proceso. En caso de que se establezca algún Plan de Acción, también quedará reflejado en este momento en la herramienta.



¿Y si surge alguna incidencia durante el proceso, cómo la resuelven? ¿Tienen también autonomía en este sentido?

CF: El proceso debe ser rápido y seguro, y, si se produce alguna incidencia, es necesario que se pueda resolver sobre la marcha. Desde 2017 hemos conseguido minimizar el número de incidencias, especialmente las que tienen que ver con un posible desconocimiento del uso de la solución. Ya tenemos a los usuarios perfectamente formados, de manera que el soporte que les prestamos desde RRHH, hoy por hoy, es mínimo. Se trata de proporcionar autonomía al colaborador para ganar agilidad, rapidez y transparencia, algo que es clave en un proceso tan delicado como es la evaluación del desempeño. Disponer de la foto real del desempeño es estratégico para tomar decisiones basadas en datos objetivos. Datos que, dicho sea de paso, están almacenados en un repositorio central, al que se accede fácilmente en caso de tener que in-

tervenir de manera inmediata o facilitar la toma de decisiones en tiempo real.

¿Qué tipo de decisiones pueden tomar con los datos obtenidos?

CF: Una vez que se cierra el proceso, toca analizar cuáles son las competencias en las que hay que hacer más foco, aquellas en las que la compañía tiene más nivel de desarrollo, analizar la evolución de cada colaborador en el tiempo tanto a nivel global como por competencias, incluso comprobar si ha habido algún plan de acción, y si se ha hecho el seguimiento oportuno, analizar los comentarios de los evaluados y los evaluadores, etc. En este sentido, Cezanne HR me parece especialmente relevante para gestionar todos los procesos y tareas relacionadas con el desarrollo y la formación porque nos ayuda a identificar los puntos

“Cezanne HR nos ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de los miembros del equipo”

fuertes y las áreas de mejora de los miembros del equipo. Las analíticas que proporciona la herramienta también nos permiten ver la evolución de los colaboradores, si han mejorado o no respecto a lo establecido en evaluaciones anteriores y, por supuesto, tomar decisiones organizativas, ya sean promociones o posibles desvinculaciones.

¿Tienen previsto incorporar nuevos procesos en un futuro cercano?

IG: De cara al futuro, estamos pensando en implantar nuevos procesos de autoevaluación, también bajo el paraguas de Cezanne HR, y, en general, en trabajar para seguir innovando y acelerando el cambio positivo en la gestión del talento. Una gestión elevada a un nivel superior con el ‘Plan Impulsa’ que se refleja en los bajos índices de rotación de nuestro personal y en las altas valoraciones que recibimos de nuestros clientes respecto a la atención y profesionalidad con la que prestamos los servicios. ●



AITOR RUEDA
DIRECTOR GLOBAL DE TALENTO Y DIVERSIDAD
DEL GRUPO PERNOD RICARD

“Tenemos un 94% de ratio de engagement, y un 98% de los empleados califican nuestra compañía como **UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR Y CRECER**”



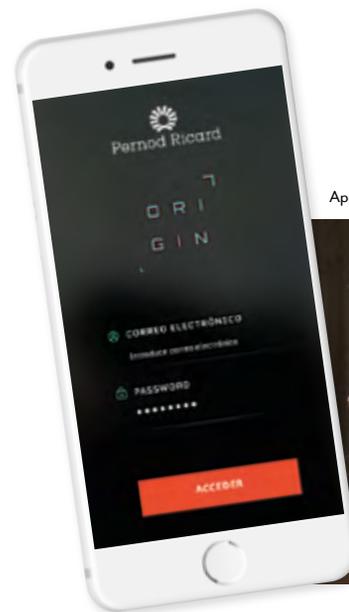
Pernod Ricard España (compañía distribuidora de marcas de espirituosos como ‘Beefeater’, ‘Chivas Regal’, ‘Absolut’ o ‘Ballantine’s’) busca crear experiencias memorables e innovadoras para sus empleados (viajes virtuales, videojuegos, etc.), lo que está repercutiendo positivamente en los niveles de compromiso. Además, está poniendo el foco en la diversidad, aumentando la presencia de mujeres en los Comités de Dirección. Entrevistamos al hasta ahora Director de RRHH de Pernod Ricard Iberia, Aitor Rueda, que pasará a ejercer de Director Global de Talento y Diversidad del grupo el próximo mes de julio.

¿Cuáles son los ejes estratégicos para su departamento?

Hace dos años diseñamos la nueva estrategia de RRHH reforzando el enfoque 'Employee Centric' y con un fundamento aspiracional para los empleados basado en la experiencia de crecer profesionalmente en Pernod Ricard. En este plan estratégico de RRHH definimos cinco ejes: Cultura Digital; Compromiso y Experiencia del Empleado; Employer Branding y Talento; Gestión del Cambio; y Diversidad e Inclusión.

El primero de ellos, el de Cultura Digital, tiene que ver con la transformación digital de la compañía, que abarca cambios tanto en nuestros sistemas y en tecnología como en, lo que es más importante, la cultura y la mentalidad. Para ello, realizamos un análisis del nivel de competencias y conocimiento digital de cada uno de nuestros empleados, y después diseñamos un **roadmap digital** a cuatro años con los contenidos formativos en competencias y contenidos digitales que los empleados deben tener. Por ejemplo, este año hemos puesto en marcha

el programa 'D- Passport', una certificación digital que incluye 12 módulos de aprendizaje sobre, por ejemplo, e-commerce, CRM y Content. Y todo esto apoyado lógicamente también en la tecnología. Así, en marzo de 2019 implementamos el HRIS de **Workday**, primero los módulos de Remuneración, Talento y Desempeño, Carrera profesional, Desarrollo y Aprendizaje, y actualmente estamos en proceso de implementación del de Onboarding. Queremos que la experiencia en la gestión y desarrollo de nues-



App 'Origin'





tros empleados sea 360 grados para managers y empleados.

En cuanto al **Compromiso y Experiencia del Empleado**, queremos crear experiencias memorables para nuestros trabajadores mientras crecen profesionalmente en Pernod Ricard, al igual que deseamos que nuestros consumidores vivan experiencias únicas con nuestras marcas premium. Actualmente, el grado de compromiso de los empleados es del 94%, como demuestran nuestras encuestas de clima laboral i-Say. Y esto lo conseguimos gracias a la cultura que caracteriza a esta compañía y a iniciativas novedosas que hemos desarrollado, como, por ejemplo, 'Origin', un innovador programa de onboar-

“El 98% de los empleados ha mantenido su compromiso con la compañía en la pandemia, o, incluso, lo ha aumentado”



ding donde el empleado, a través de la gamificación, conoce la compañía de forma innovadora y divertida desde el primer día.

En lo que se refiere al **Employer Branding** y al **Talento**, en los últimos años hemos desarrollado también innovadores proyectos como 'The Talent Experience' o 'Your Real Talent. Eres más que un cv', que buscan incorporar jóvenes talentos mediante procesos de selección innovadores y diferenciadores. Por ejemplo, usando metodologías de selección a través de gamificación grupal (video gaming); prescindiendo del uso de CVs para evitar sesgos inconscientes; dinámicas de equipo divertidas, como una sesión de 'citas rápidas' con los managers; videoentrevistas a través de **Visio-talent**; y fomentando el uso de **HR Analytics**.

En lo que respecta al desarrollo del talento interno, hemos implementado recientemente, por ejemplo, una **nueva metodología de assessment y desarrollo** para perfiles de managers y directivos de la mano de la consultora Korn Ferry, que se basa en el concepto de **Learning Agility**. Junto con la evaluación de desempeño, nos sirve para identificar el potencial. Nos facilita un indicador de éxito para empleados que promocionan a nuevos puestos de mayor responsabilidad o a un entorno diferente. Además, hemos desarrollado e implementado programas de **mentoring** con tres alcances diferentes: local, regional y global; y programas de **coaching** y de **desarrollo de liderazgo y management**, como 'ABSOLUT Leaders Programme', a través del cual se han formado más de 100 managers y jóvenes talentos en los últimos tres años, con un enfoque también basado en la diversidad e inclusión.

Respecto al cuarto pilar, el de la **Gestión del Cambio**, es evidente que las empresas cambian cada vez más rápido, y aquí el papel del departamento de RRHH es fundamental.





En este sentido, hemos estado trabajando en muchos proyectos, desde los que son puramente de desarrollo organizacional hasta, por ejemplo, el cambio radical que hicimos en los centros de trabajo. Lo iniciamos hace unos años en las oficinas centrales de Madrid, con espacios de trabajo 'free seating', sin despachos, 'paper free', sostenibles, y que favoreciesen una mayor transversalidad, comunicación y agilidad. Sin embargo, la mayor gestión del cambio a la que nos hemos enfrentado ha sido durante el Covid, porque hemos tenido que actuar en tiempo récord y ante una realidad que cada día era diferente.

Por último, en lo que respecta a Diversidad e inclusión, por ejemplo, desde el inicio

de nuestro plan estratégico en 2016 hasta ahora, hemos incrementado a nivel mundial la presencia de mujeres en puestos de Dirección de un 19% a un 30% dentro de nuestro Top 500. Nuestro objetivo es alcanzar el 40% en los próximos años. Localmente en Pernod Ricard Iberia (España y Portugal), en estos cuatro años hemos conseguido que, de los 11 miembros que integran los Comités de Dirección, el 45% sean mujeres. Todo esto gracias a programas de desarrollo y planes de sucesión en los que hemos trabajado, y a la atracción de talento externo. Durante los próximos tres años, continuaremos fomentando también nuestras políticas de inclusión. Para ello, acabamos de lanzar,

diría que nuestros empleados viven nuestros valores de compañía, la 'convivialité' tan propia de nuestra empresa, y eso se nota nada más entrar a nuestras oficinas.

“En cuatro años hemos conseguido que, de los 11 miembros de los Comités de Dirección en Iberia, el 45% sean mujeres”



Datos Clave

PERNOD RICARD

513

empleados en España

30

media de contrataciones anuales

13

personas componen el departamento de RRHH, Comunicación y Sostenibilidad en España

Empleado tipo

39 años de edad, 13 años de antigüedad media

en mayo, una encuesta de inclusión a nivel mundial para todos nuestros empleados, y fruto de los resultados de dicho feedback, definiremos nuevas líneas de actuación a incorporar en nuestra hoja de ruta. También hemos puesto en marcha en abril la campaña global 'Live without Labels', que promueve la cultura de la diversidad entre nuestros empleados.

¿Qué resultados están obteniendo con este plan estratégico entre los empleados?

Está dando muy buenos resultados, por encima del benchmark nacional, según los datos comparativos de Willis Tower Watson que usamos. Cada dos años realizamos una encuesta de clima para todos los empleados llamada i-Say. En la última, realizada en 2019, conseguimos unos datos muy positivos: un 94% de ratio de compromiso y un 98% de nuestros empleados que califican nuestra compañía como un gran lugar para trabajar y crecer. Nuestra baja rotación también es un indicador clave de que nuestra estrategia está funcionando. Más allá de los datos,

Con la llegada de la pandemia, ¿la función del departamento de RRHH de Pernod Ricard ha sufrido alguna transformación?

Sin duda, éste ha sido el año de los departamentos de RRHH, que han tenido que asumir un papel de liderazgo fuerte y activo en la gestión de esta crisis. El Covid ha cambiado las prioridades de todas las compañías y hemos tenido que adaptar nuestra estrategia y nuestro foco de un día para otro. La seguridad y la salud siempre son un eje clave y fundamental, pero, ante una pandemia y un contexto así, nuestra mayor prioridad ha sido garantizar la salud y la seguridad de nuestros empleados y sus familias. También hemos intentado mantener, en la medida de lo posible, la actividad de negocio para proteger el empleo.

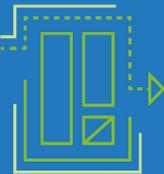
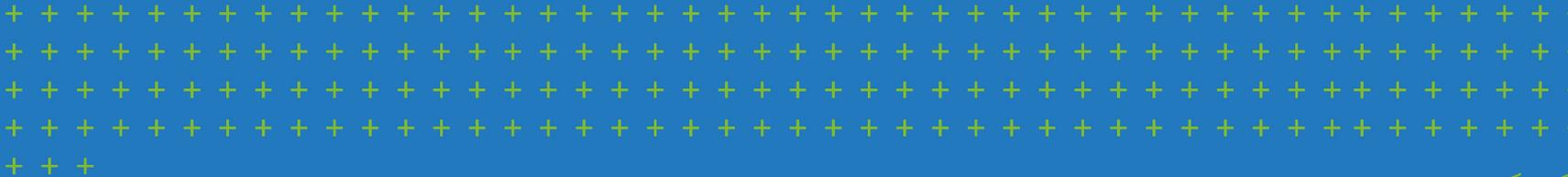
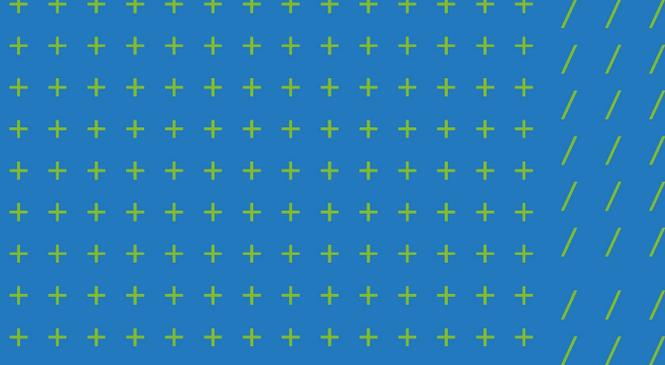
Pero, además, creo que gestionar la salud emocional ha sido casi más importante que gestionar la física. Antes del Covid hablábamos desde hace tiempo del bienestar físico de nuestros empleados, con programas de salud, deporte, alimentación saludable, etc., y teníamos también programas para



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





la salud emocional o el conocido como mindfulness. Pero, a los pocos meses de esta pandemia, todos comenzamos ya a darnos cuenta de que, sin duda, el impacto en la salud emocional iba a ser una de las áreas de actuación más fuertes en RRHH durante la gestión. Hemos tenido que gestionar las emociones y la resiliencia físico-emocional como nunca antes lo habíamos hecho, desarrollando programas de apoyo en este sentido y haciendo sentir a nuestros equipos que la compañía estaba a su lado en estos momentos tan complicados.



Por ejemplo, hemos puesto en marcha un teléfono de atención emocional gratuito 24/7; charlas digitales con expertos de Sanitas sobre temáticas como la gestión de la incertidumbre; y el programa 'Marquemos la Diferencia', con píldoras formativas en motivación y resiliencia de la mano de Summun Consulting.

Además, el Covid ha sido también una prueba de fuego para ver si realmente estábamos preparados para tener a la mayor parte de plantilla trabajando en remoto y de forma eficaz de un día para otro. Nosotros llevábamos ya varios años trabajando en fomentar la cultura digital y las habilidades digitales a través de una importante evolución paralela de los sistemas y la tecnología. En 2019 lanzamos nuestro programa de smartwork 'YOU (Your Office where you are)', que incluía la posibilidad de trabajar algún día fuera de la oficina. Por eso, en nuestro caso, la transición al teletrabajo durante el confinamiento ha sido bastante suave.

Y, por último, hay que destacar el papel

crucial de los managers, su cercanía con los equipos que han estado trabajando desde casa durante tantos meses, viendo cómo estaba la moral, organizando sesiones informativas para los empleados, y entendiendo sus preocupaciones, tanto profesionales como personales. Sin duda la pandemia ha reinventado nuestra cultura de 'convivialité' al no poder estar juntos, pero no se ha perdido su esencia.

“En los próximos meses va a haber una necesidad laboral y psicológica de sociabilización y las empresas no lo podemos obviar”

¿Qué medidas innovadoras han llevado a cabo concretamente para gestionar la crisis?

Más allá de las medidas básicas que hemos implementado de prevención y seguridad – con un gabinete de gestión diario y monitorización de la salud de los empleados, test serológicos, kits de prevención, adecuación de oficinas y espacios, etc.-, con toda esta situación nos surgió la duda de cómo conectar con los empleados desde casa durante tantos meses para mantener su compromiso y motivación en un contexto tan difícil e incierto. Para ello, hemos tenido que ser creativos. Apoyándonos en la tecnología y en diferentes herramientas digitales, hemos desarrollado diversas acciones como la creación de grupos de whatsapp corporativos para una comunicación inmediata y en tiempo real; la puesta en marcha de un "bar" digital en Teams como un espacio de encuentro para nuestros empleados donde hemos realizado ejercicio físico, concursos o incluso catas; o la campaña interna 'Te llamo', invitando a todos nuestros empleados a llamarse para saber cómo estaba el compañero.

Además, hemos organizado streamings con la Dirección de la compañía para que nuestros empleados nos sintieran cerca y les pudiéramos informar sobre el negocio y nuestra actividad; hemos puesto en marcha más de 85 formaciones de diferentes temáticas, apro-

vechando tiempos de baja actividad; hemos lanzado más de 150 comunicados; e, incluso, hemos celebrado una decena de eventos internos adaptados a formatos digitales innovadores, como, por ejemplo, nuestra fiesta digital de Navidad 'XMAS in da House' para nuestros más de 500 empleados, con monologuistas, música en directo, premios, etc.; o la convención mundial anual en la que hemos "viajado" digitalmente todos los empleados en forma de avatares a la isla de Les Embiez en Francia.

¿Y cómo ha sido la acogida de los empleados a esta gestión de la crisis?

Seis meses después de comenzar la pandemia, realizamos una encuesta específica para que los empleados valoraran la gestión del Covid por parte de la compañía, y detectar posibles nuevas acciones para llevar a cabo. La gestión de la compañía obtuvo una valoración de 4,2 sobre 5. Además, el 98% de los encuestados consideró adecuadas las medidas implementadas y afirmó que su compromiso con la compañía se había mantenido o, incluso, había aumentado. El 90% afirmó haber sentido cerca a la empresa durante ese periodo, y los aspectos mejor valorados fueron la comunicación e información constante, la sensación de seguridad y confianza, y las medidas de prevención implementadas.

De cara al futuro, ¿qué proyectos barajan para los próximos meses?

A corto plazo, sin duda nuestro objetivo será seguir protegiendo y cuidando el bienestar físico y emocional de nuestros empleados, así como mantener el compromiso con la empresa. Por otro lado, a pesar de que este último año ha supuesto para las organizaciones, de forma impuesta y repentina, un importante cambio en lo que respecta a formas de trabajar, entornos y espacios físicos de trabajo, creo sinceramente que, después de la pandemia, las personas también van a necesitar que existan espacios físicos de trabajo donde poder reconectar y socializar con sus compañeros. Va a haber una necesidad laboral y psicológica de sociabilización y las empresas no lo podemos obviar. La sociedad lleva muchos meses trabajando en 2D con pantallas (videollamadas, teléfono, Teams, etc.) y, aunque esto lógicamente continuará, pienso que necesitamos emocionalmente también pasar al 3D y el vernos cara a cara en cuanto la pandemia lo permita. ●

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

La libertad para gestionar tus RRHH, también en remoto

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



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

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

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

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

REGISTRO DE JORNADA LABORAL: el Covid 'propaga' el fichaje en remoto

El Covid ha cambiado radicalmente los procesos de registro de la jornada laboral -obligatorio desde mayo de 2019 para todas las empresas, aún en situación de teletrabajo- al provocar, en muchos casos, tener que realizarlos en remoto y sin ningún contacto físico. Ambos factores han invalidado temporalmente sistemas que requieren la presencialidad del empleado, como las tarjetas de proximidad, la huella dactilar y otros más tradicionales como los registros en papel. ¿Cómo se han adaptado las empresas a estos cambios?

La movilidad, la flexibilidad de horarios y la desconexión digital inherentes al teletrabajo y a la nueva situación derivada de la pandemia han provocado que los procesos de registro de la jornada laboral se hayan tenido que digitalizar a la fuerza para poder cumplir con dichos requisitos.

Tendencias en fichaje en remoto: el móvil gana por goleada, pero con cautela respecto a la geolocalización

De esta forma, desde que comenzó la pandemia, estamos asistiendo a un boom de los sistemas de fichaje en remoto. Los más extendidos son a través de una app móvil (con huella digital o cámara, y con posibilidad de geolocalización); el fichaje web (a través de un portal del empleado); o mediante llamada telefónica (interactuando con una locución y confirmando con un PIN), aunque, en breve, se podrían sumar otras modalidades como la que apunta Carolina Barrero, Responsable de RRHH de ADH Hotels & Resorts: "Registrar el inicio de la jornada cuando se enciende el ordenador y el final de la jornada cuando se apaga el dispositivo sería un sistema muy fiable que, además, favorecería la desconexión digital". También la realización

de una fotografía al empleado en el momento de fichar, una opción aún de uso minoritario.

En cualquier caso, según indica Guayarmina Peña, Directora de Marketing y Comunicación Digital de MHP, actualmente "el móvil gana por goleada, ya que es la opción más cómoda y efectiva". Pero hay que tener en cuenta que, en muchos casos, este sistema va acompañado de un servicio de geolocalización, que puede generar cierto rechazo por parte de los empleados. Concretamente sirve para comprobar en qué ubicación se ha realizado el fichaje y si es la informada como lugar de trabajo (el domicilio, las instalaciones de un cliente, un viaje de trabajo...). Tal como apunta Miguel Fresneda, CEO de Woffu, este recurso puede ser muy valioso para las empresas que prefieren que los empleados trabajen desde un lugar y/o centro de trabajo específico. Hasta tal punto que, como asegura Javier Sánchez, Director Comercial de Softmachine, este sistema "permite denegar un marcaje fuera de un área autorizada, o que, si esto se produce, se deba autorizar por el manager". Además, también puede ser útil en caso de que se inicie



“El servicio de geolocalización puede generar rechazo por parte de los empleados”

algún proceso disciplinario con un trabajador en el que pueda ser relevante esa información.

De cualquier forma, es posible desactivar la geolocalización de no ser necesaria. Por ejemplo, **ADH Hotels & Resorts** la usa sólo si los empleados realizan el registro a través de la app, “aunque no es algo que consultemos, ya que no le damos importancia a si un trabajador está en su domicilio habitual o en su segunda residencia o en cualquier otro lugar”, tal como relata Carolina Barrero.

“Los sistemas de fichaje digitales pueden ayudar a reducir las ausencias en un 20%”

También lo utiliza **Alain Afflelou** para los empleados de las oficinas que fichan por el móvil cuando están teletrabajando; y **Toyota** para “ver realmente si una persona de oficinas está en su domicilio trabajando o un técnico de servicio post-venta empieza su jornada desde que sale de su casa”, cuenta Miriam Monsech, HR Payroll de la firma.

En caso de usarse, Guayarmina Peña, de **MHP**, apunta varias recomendaciones a seguir:

- Es aconsejable que el **móvil desde el que se realiza el fichaje sea facilitado por la empresa.**
- La **geolocalización debe establecerse el tiempo imprescindible** para el registro de jornada.
- **No es necesario el consentimiento expreso** del empleado para implantar la geolocalización, pero sí es obligatorio informarle.

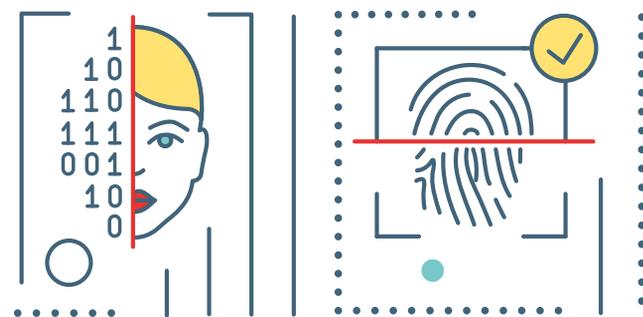
Tendencias en fichaje presencial: se imponen los dispositivos sin contacto físico

Después del móvil, el segundo método para fichar más utilizado en nuestro país -y uno de los más fiables- son los sistemas con sensores biométricos dactilares. Sin embargo, durante la pandemia, al ser posibles focos de contagio, han requerido ser usados con gel hidroalcohólico, mientras que otras empresas han optado directamente por implantar otros dispositivos que no impliquen contacto físico.

Dentro de los biométricos, Aaron Cogo-

lludo, Country Manager de **Personio España**, señala el **reconocimiento facial**, el **escáner de retina** o del iris del ojo, y el **reconocimiento de voz**. El primero se postula como el **gran sustituto de la huella dactilar**, al no implicar ningún contacto. Actualmente muchos de los clientes de **Softmachine** están implantando este tipo de equipos, que, además, “permiten denegar el registro si la **temperatura corporal** supera cierto umbral, y si no detecta el uso adecuado de la **mascarilla**”, según relata Javier Sánchez. También es el sistema que tienen implantado, por ejemplo, en **Toyota**, donde Miriam Monsech apunta que “ayuda

a que los trabajadores no se envíen entre ellos las claves de acceso”. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el reconocimiento facial suele ofrecer **resistencia** por parte de los empleados, al tener que usar su rostro para fichar.



ALAIN AFFLELOU

ALAIN AFFLELOU
ALBERTO HUERTAS, Responsable de Administración de Personas

*“Desde enero estamos trabajando con **Sesame**, que nos sirve tanto para fichar por app como vía web. La herramienta nos permite cruzar los tiempos reales trabajados de cada centro con el flujo de clientes en tienda, y así podemos **gestionar los turnos de forma más eficiente, e incluso ajustar el gasto de personal. Anteriormente trabajábamos con otro proveedor, pero era más inflexible y no se adaptaba bien a nuestro modelo de negocio, que conlleva muchos cambios de jornada. A nosotros el digitalizar el registro no nos ha influido para controlar el absentismo, porque esta parte está muy controlada por los managers y los responsables. Aquel empleado que se ausenta debe justificarlo, y si no es así, descontamos el día o las horas correspondientes, e incluso puede ser sancionado si el acto es repetitivo. Aunque somos bastante pacientes, y optamos por la información y la formación sin necesidad de llegar a la sanción”.***

Más allá de la biometría, Javier Sánchez, de **Softmachine**, señala que “cada vez es más habitual utilizar **sistemas de identificación basados en NFC** (comunicación de proximidad) desde los móviles o incluso **BLE** (Bluetooth Low Energy o Bluetooth 5), que permite el registro “manos libres”, es decir, **sin interacción** por parte del empleado”. Otra de las novedades del sector procede de **MHP**, que ha añadido un **sensor de CO2** a sus dispositivos para examinar, en tiempo real, la concentración de CO2 en el aire, siendo un buen indicador de tasas de renovación en un espacio cerrado y, por lo tanto, de la calidad del aire.

En cualquier caso, teniendo en cuenta el contexto híbrido al que estamos encaminados, con trabajo presencial y remoto, la tendencia general se encamina a buscar una **combinación de varios sistemas, especialmente con el fichaje móvil**. Por ejemplo, fichaje por huella dactilar y app móvil, reconocimiento facial y app, o fichaje web y llamada telefónica. Según Miguel Fresneda, de **Woffu**, “si ofrecemos varias opciones, todas ellas conectadas y que centralicen la información en un solo lugar, nos aseguramos de tener visibilidad total”.

Transparencia y reducción de costes y de tiempo, entre las ventajas de los sistemas digitales

Pero ¿cuáles son las principales ventajas que lleva emparejadas la digitalización de los sistemas de fichaje? Las tres principales apuntadas por Fresneda, de **Woffu**, son:

- **Transparencia:** que todos los empleados

puedan ver cuántas horas han trabajado, y que todas las jornadas y horas extraordinarias queden registradas en un entorno digital empodera a los trabajadores.

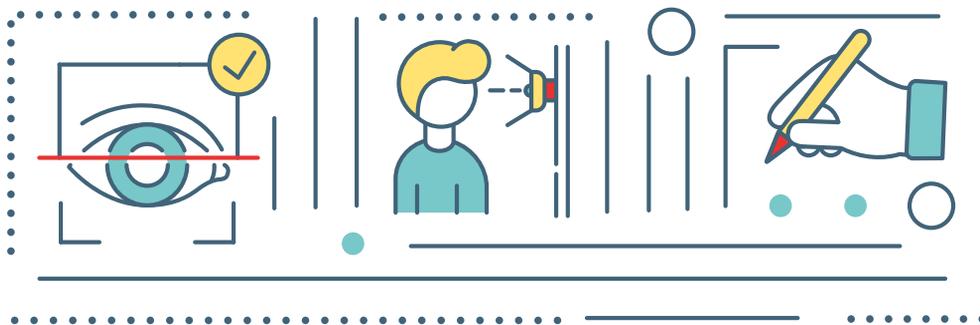
- **Reducción de costes y de tiempo:** la digitalización permite que el departamento de RRHH pueda destinar sus recursos y su tiempo a tareas de mayor valor, ahorrando hasta un 86% del tiempo dedicado a la gestión de la presencia. La digitalización permite la automatización de algunas tareas clave, como el acceso online a la gestión y supervisión de fichajes, la solicitud online de vacaciones y permisos, y la justificación de ausencias. Además, se logra que el empleado pueda centrarse más tiempo en sus tareas, aumentando su productividad. Por su parte, Miriam Monsech, de Toyota, afirma que se ahorran



ADH HOTELS & RESORTS
CAROLINA BARRERO,
Responsable de RRHH

“Utilizamos una herramienta muy sencilla, de la empresa **Inology**, que nos permite realizar el registro con un terminal instalado en la oficina, a través de una app y una web. Al gestionar hoteles situados en distintos puntos de España, tenemos que desplazarnos, y queríamos una herramien-

ta que permitiese realizar el registro sin tener que acudir a la oficina. Nosotros no incentivamos el uso correcto, aunque sí el incorrecto, pero sólo si el empleado lo hace de manera reiterada. En la empresa somos bastantes flexibles en cuanto a los horarios que realiza cada trabajador”.



GLOBALIA
ANTONIO DE LA FUENTE, Director
Corporativo de Personas



“Tenemos dos sistemas de fichaje: uno por **huella dactilar** -que hemos deshabilitado temporalmente para evitar contagios- y otro virtual a través de la **intranet**. Pero con ellos sólo buscamos la seguridad física en las oficinas y el cumplimiento de la norma. Nosotros tenemos una cultura orientada al resultado, a la responsabilidad y a la confianza de cada trabajador, **no al presencia-lismo**. Por eso, estamos probando otro sistema en piloto, que registra automáticamente la jornada que se establece en cada **Convenio Colectivo**, permitiendo a cada empleado hacer los cambios necesarios cuando considere oportuno. Este sistema es el más sencillo y la acogida ha sido fabulosa”.

costes al no ser necesario disponer de un terminal físico en cada centro de trabajo.

- **Visibilidad a la función de RRHH:** tener toda esta información digitalizada otorga al departamento de RRHH un rol protagonista en el negocio.

Otras ventajas son la eliminación del papel, la fiabilidad y la **rapidez** para fichar, y la facilidad para cumplir con la obligación de archivar los registros durante cuatro años. Además, la digitalización garantiza la **invariabilidad** de los datos, aumenta la **trazabilidad** de dicha información, posibilita la **desconexión digital**, y favorece las estrategias de **conciliación**, ya que permite la autogestión de la jornada flexible y de las bolsas de horas de compensación. Todo ello redundará en el aumento de la satisfacción del empleado.

Aplicaciones prácticas: reducir las horas extras y el absentismo

Más allá de asegurar el cumplimiento de la ley, el registro digital de la jornada puede tener diversas aplicaciones muy valiosas para RRHH, por ejemplo, en lo relacionado con la reducción de horas extras. Según la última

“La digitalización puede **ahorrar el 86% del tiempo dedicado a la gestión de la presencia**”

Encuesta de Población Activa (EPA), en el primer trimestre de 2021 se realizaron en nuestro país 5.644.000 horas extras, de las cuales tan sólo el 54,6% fueron remuneradas. En este sentido, Alberto Huertas, Responsable de Administración de Personas de Alain Afflelou, señala que **las herramientas digitales pueden ser configuradas para reducir estas cifras**, por ejemplo “avisando al usuario cuando llega el fin de su jornada, cerrando el fichaje cuando se cumplen dichas horas, solicitando la validación al manager del exceso de horas, y programando las pausas de comida”. Guayarmina Peña, de MHP, añade también que se puede programar “un margen de 15-30 minutos de flexibilidad horaria a la entrada y a la salida” para evitar el exceso de horas.

Además, hay otros usos derivados del registro digital como la **generación automatiza-**

“Tras la pandemia, muchas empresas volverán a solicitar la huella digital o evolucionarán a la palma de la mano”

MARCELO DOS REIS, CEO de SPEC



¿Cómo se puede materializar el registro de la jornada laboral en la actual situación de pandemia?

Históricamente el marcaje se hacía con tarjeta de proximidad, pero había dos riesgos: que la gente se olvidaba o perdía la tarjeta, y que los empleados se las podían intercambiar. Por eso, las empresas comenzaron a usar la biometría, que permite fichar sólo con la presencia de la persona y sin la necesidad de nada externo. En biometría lo más sencillo y económico es la huella digital, pero, cuando llegó el Covid, este sistema suponía un punto de contacto, por lo que las empresas empezaron a demandar otras alternativas más innovadoras y seguras. Así, en abril del año pasado lanzamos unos lectores que, utilizando el reconocimiento facial a través de la geometría de la cara, y la lectura de la palma de la mano, permiten registrar el horario y autorizar el acceso a la empresa sin contacto, lo que minimiza la posibilidad de contagio. Adicionalmente, permiten controlar la temperatura y el uso de mascarillas, convirtiéndose en la solución ideal en esta época. Esta tecnología ha superado todas las previsiones de venta que teníamos. En el mes que los lanzamos, nuestros ingresos crecieron casi un 25% respecto al mismo mes del año anterior, que ya había sido bastante bueno, porque fue cuando

entró en vigor la Ley de Control de Horarios. Si lo comparamos con un mes normal, el incremento de las ventas fue del 50%.

¿Qué ventajas puede aportar la geolocalización? ¿Cree que puede atentar contra la privacidad?

A mi criterio es una herramienta imprescindible en la gestión horaria del personal que desempeña sus funciones fuera de un recinto fijo, como, por ejemplo, los ven-

“Hemos incrementado nuestras ventas casi un 50% con los lectores de reconocimiento facial y de lectura de palma de mano”

dedores, los técnicos o los visitantes médicos. El marcaje con geolocalización a través de la huella digital del teléfono permite a la empresa instalar virtualmente un terminal de control de horarios biométrico en cada punto donde el empleado realiza una actividad laboral, asegurándose de que llegue a tiempo a desempeñar su actividad, y, sobre todo, de que asista la persona que la empresa determine.

En cuanto a si esta funcionalidad atenta contra la privacidad de los empleados, esto depende de lo invasiva que sea la aplicación. En el caso de nuestra herramienta, el empleado se geolocaliza sólo en el momento de realizar su marcaje. No sabemos dónde está si él no quiere, no hacemos rastreo, no vemos desde dónde sale, ni el trayecto realizado, sólo a qué hora llega a trabajar, por lo que no atenta contra su privacidad.

¿Qué otras tendencias se impondrán en el futuro en el registro del horario?

La tendencia es que haya más marcaje remoto,

ya sea vía app o por ordenador, porque va a pasar mucho tiempo hasta que los empleados de las empresas, al menos de las grandes, vuelvan a la oficina cinco días a la semana. Pero también creo que el dispositivo físico -la tarjeta o la huella digital- nunca va a desaparecer. Hay empresas que, a pesar de la pandemia, tienen que ir a las oficinas, como las plantas industriales o los centros comerciales.

El reconocimiento facial es ideal para la época del Covid porque es la única tecnología que cumple el protocolo vigente para ingresar a los recintos. Pero creo que, cuando superemos esta crisis, si bien algunas empresas continuarán utilizando sus lectores faciales, otras volverán a solicitar la huella digital o evolucionarán a la palma de la mano. Esta última tecnología es también sin contacto -como la facial-, pero impide que alguien pueda fichar de forma involuntaria o por error, sólo con pasar por delante del lector. El empleado tiene que colaborar mostrando su palma de la mano.

Además, estamos viendo que muchas empresas no buscan un simple software de control horario sino uno integral de gestión horaria, que les sirva también como vínculo con sus colaboradores. Aparte de realizar los marcajes de entrada/salida, también permiten crear planes de trabajo y actividades utilizando un Control de Tareas, que no sólo mide el tiempo trabajado, sino que detalla también en qué actividades utilizó el empleado ese tiempo.

Por último, otra tendencia que vemos que se está potenciando es el SaaS (software como servicio). Las empresas perciben esta suscripción mensual (desde menos de 200 euros al mes) como una oportunidad para adquirir un producto premium con una mínima inversión inicial, evitando costes de servidores, de licencias, mejorando la seguridad para evitar ataques de hackers, mantenimientos de redes, VPN para que sus empleados puedan trabajar desde sus casas, etc. En nuestro grupo tenemos más de 1.200 clientes funcionando con SaaS con más de 300.000 empleados operando en nuestra infraestructura. ●



BROWNIE

BROWNIE
JUAN MORERA, CEO

“Comenzamos a utilizar la herramienta de **Woffu** hace 4 años para que nos ayu-

da a gestionar nuestro **crecimiento** en tiendas y empleados. Antes empleábamos Excel, pero nos generaba muchas incidencias y gestiones engorrosas. No teníamos registros fiables de las horas trabajadas ni de las vacaciones. Ahora podemos tomar decisiones con información veraz y en tiempo real. Nuestros equipos están más felices

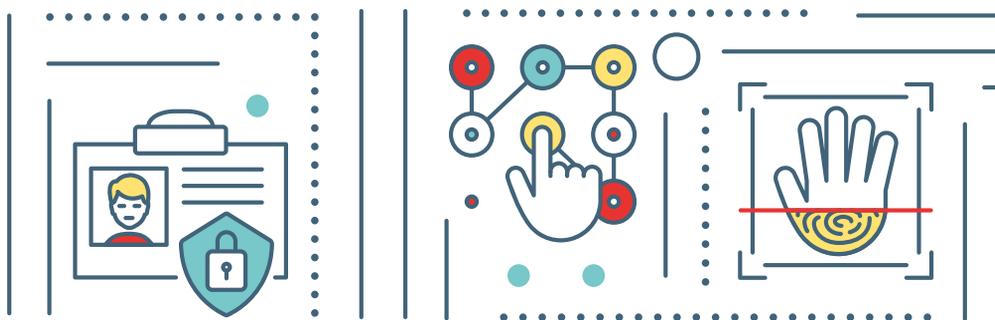
de tener una solución fácil de usar. En todo momento pueden ver si han aprobado o no sus vacaciones y solicitudes, pueden fichar, ver sus horas trabajadas y gestionar sus tiempos. Pero, además, podemos analizar la productividad por hora y tienda. Estamos consiguiendo ahorros muy importantes de coste-personal”.

VITHAS
JESÚS GARCÍA, Director de Análisis y Planificación



vithas

“Contamos con la herramienta **aTurnos**, que nos permite tener integrada la planificación de turnos con el control de presencia. Hasta marzo del año pasado, el registro de jornada se realizaba mediante **huella dactilar**, pero, como podía ser una fuente de transmisión, temporalmente decidimos cancelarlo. En un sector como el sanitario, es fundamental garantizar que tenemos los recursos planificados para atender las necesidades de nuestros pacientes. Por ello buscamos la forma de continuar asegurando el registro de presencia y **retomamos el fichaje mediante tarjeta**. Además, para los empleados que estaban teletrabajando, adaptamos la herramienta al **fichaje mediante web**”.



“Con el auge del modelo de trabajo híbrido, la tendencia es buscar una combinación de varios sistemas de fichaje”

da de informes útiles para la toma de decisiones o para integrarlos en otras aplicaciones de gestión de personal, que se nutren de datos del control horario. En ADH Hotels & Resorts elaboran, por ejemplo, informes de absentismo, “lo que nos permite tomar las medidas necesarias cuando se producen desvíos significativos”, según afirma Carolina Barrero. Para Jesús García, Director de Análisis y Planificación de Vithas, “es importante conocer qué porcentaje de nuestro absentismo es cubierto y qué coste supone para la empresa, y analizar el impacto entre el absentismo y la satisfacción de nuestros pacientes”. Miriam Monsech, de Toyota, asegura que dichos registros “nos facilitan controlar los KPIs sobre absentismo y poder detectar empleados con mayor absentismo”, mientras que Miguel Fresneda, de Woffu, afirma que se puede lograr **reducir las ausencias en un 20%**.

Asimismo, Aaron Cogolludo, de Personio, asegura que las herramientas digitales permiten “calcular los salarios y horas extra en función de la jornada registrada, y, en algunos casos,

transferir el pago de horas extra directamente a la nómina”.

Cómo incentivar a los empleados con recordatorios y conexión con las nóminas

A pesar de que la ley obliga a los empleados a registrar su jornada, los hay que no lo cumplen. ¿Cómo lograr que lo hagan? Javier Sánchez, de Softmachine, afirma que hay que “dotar a los sistemas de herramientas que informen por diferentes vías a los empleados, en caso de olvido”, como en Globalia, que envía una **alerta** a los que no han efectuado el registro.

En Vithas, han optado por la involucración

de los responsables de equipo y la integración con otras aplicaciones. Jesús García afirma que “la aplicación de registro de la jornada, la de planificación de turnos y la de abono de nómina se han integrado como parte de la gestión de personas. Lo que no queda reflejado en una aplicación no existe para la otra”.

Por su parte, Alberto Huertas, de Alain Afflelou, apunta que, “en el futuro, **pondremos algún objetivo a los responsables de los centros relacionado con el uso de la herramienta**”.

Para Aaron Cogolludo, de Personio, “la mejor manera de hacer que los empleados realicen correctamente el registro es haciéndolo fácil a través de un sistema sencillo y rápido”, con soluciones usables e intuitivas. ●

SPEC SaaS

Conoce los beneficios que te aporta la instalación del software en la nube.



Te ofrecemos la nube segura de SPEC para nuestro software de Control Horario y Accesos.



Simplicidad

Soluciones SPEC distribuidas y accesibles desde cualquier lugar.



Eficacia

Contrata por lo que te haga falta, si mañana tu empresa crece amplía los recursos que necesites.



Inversión cero

Ahorra en Hardware y Licencias. El modelo de pago es mediante alquiler.



Accesibilidad

Accesible las 24h, los 7 días a la semana, con la información en tiempo real.



Calidad

Servicio y atención continua. La aplicación siempre disponible y funcionando.



Seguridad

El datacenter aplica las mejores normas de seguridad del mercado para preservar tus datos.



Productividad

Externaliza todo lo que no es tu actividad principal, déjalo en manos expertas.



Presupuesto

Presupuesto previsto, en un periodo definido, para un mejor control de costes.



Rapidez

Minimiza el tiempo de instalación y de configuración de la aplicación SPEC.



Evolución

Siempre al día. SPEC se encargará de mantener actualizada la aplicación.



Respeto medioambiental

Reducción del gasto energético, de la huella de carbono e impacto ambiental.



Beneficios

Aplicación móvil Outside Works GRATUITA, ideal para empresas con personal desplazado.





LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DEMANDA UN MARCO DE TELETRABAJO QUE REGULE LAS ASIGNACIONES VIRTUALES

¿Cómo se han adaptado las políticas de Global Mobility al nuevo escenario provocado por la pandemia? ¿Cómo van a gestionar las grandes organizaciones los nuevos modelos de movilidad como las asignaciones virtuales?

PARA RESPONDER A ESTAS PREGUNTAS, FACTOR HUMANO ORGANIZÓ UN ENCUENTRO CON EXPERTOS EN MATERIA DE MOVILIDAD DE TELEFÓNICA, BBVA, CEPSA, SENER Y STERLING LEXICON BAJO EL NOMBRE DE ‘NUEVOS RETOS DE LA MOVILIDAD Y LA GESTIÓN DE EXPATRIADOS’.

Un 42% de las empresas europeas cree que habrá un incremento de la expatriación muy paulatino entre los próximos seis y doce meses, tras al parón provocado por la pandemia. Es una de las principales conclusiones de un informe de PwC aportado por Luis Navarrete, Client Solution Director de Sterling Lexicon, que ejerció de moderador del encuentro.

Pero ¿qué tipo de asignaciones internacionales han paralizado las grandes organizaciones de nuestro país y cuáles se van a reactivar realmente a corto y medio plazo?

En BBVA, según relató en el encuentro Mar Morales, Discipline Leader Global Mobility, “hemos tenido que paralizar los programas de desarrollo internacional de corta duración que habíamos empezado en 2019”. Por su parte, María Ángeles González, Responsable de Asignaciones Internacionales de Cepsa, aseguró que, “como casi todos, hemos sufrido un parón en las movilidades, especialmente en todas las relacionadas con desarrollo. Además, hemos tenido también muchos impatriados, especialmente entre los traders. Ahora estamos empezando a reactivar las asignaciones con una selección de las posiciones que realmente requieren movilidad, sobre todo las de larga duración. En cuanto a las expatriaciones

de desarrollo, está previsto que las que son hacia España se reactiven en el último trimestre, y estamos trabajando también en un proyecto hacia Singapur. Para 2022 creemos que podremos poner en marcha de nuevo estos programas en algunos países donde haya cierta estabilidad a nivel sanitario y de seguridad”.

En cuanto a Telefónica, María del Carmen Pérez, Tax & Social Security Manager, afirmó que “en un primer momento, recuperaremos las asignaciones de corta duración que ya estaban planeadas pero que tuvimos que paralizar, aunque la reactivación del sector dependerá de las restricciones de movilidad de los próximos meses”.

Por su parte, Jorge Camacho, Head of Global Mobility de Sener, se mostró optimista, asegurando que han notado mucha mejoría en los últimos meses. “No hemos reducido las asignaciones, sino que hemos tenido un incremento claro, y la idea es seguir aumentándolas todavía más de aquí a final de año. Ahora podemos trasladar a los expatriados de una forma más fácil. Los visados van saliendo, ya se puede hablar con embajadas, podemos mandar a los empleados con PCR, ya pueden volver a ver a sus familias, etc. Al final nuestro cliente -como Ministerios de Energía u Obras Públicas de otros

países- lo que quiere es un experto presente en su país, no en España, porque ese profesional tiene que enseñar a sus equipos locales”.

Las empresas demandan un marco regulatorio para las asignaciones internacionales virtuales

En lo que coincidieron todas las empresas presentes en el encuentro es en que el frenazo generalizado que han sufrido en las asignaciones internacionales les ha servido para analizar los modelos y políticas de movilidad que tenían hasta ahora, especialmente en lo que se refiere a las asignaciones virtuales, y señalaron la necesidad urgente de un marco regulatorio al respecto.

María del Carmen Pérez, de Telefónica, señaló que “la pandemia ha impulsado mucho las nuevas metodologías de trabajo, con una mayor flexibilidad, y por eso nos estamos planteando las asignaciones virtuales o en remoto. Tenemos ciertas necesidades del negocio que hay que cubrir. Necesitamos perfiles muy específicos, que, en algunos casos no encontramos aquí y que no logramos traer de otros países con la actual situación. El reto es la gestión de equipos totalmente deslocalizados que trabajen en metodologías ‘agile’,

que un empleado que está en un país pueda trabajar con otros equipos de otros países en determinados proyectos, utilizando estos métodos. Queremos avanzar en esta línea. Pero para ello **necesitamos tener un marco de teletrabajo internacional que lo regule** porque ahora mismo lo estamos gestionando caso por caso. Tenemos que entender la asignación de otra manera. Las tradicionales no van a desaparecer, pero sí habrá nuevos tipos de asignaciones”.

Por su parte, Mar Morales, de **BBVA**, afirmó que la pandemia ha demostrado que hay funciones y proyectos en los que las asignaciones virtuales funcionan: “Nosotros estamos apostando mucho por hacerlas en ciertos casos como una tipología más de movilidad internacional, pero lo estamos haciendo como buenamente podemos. Lo que tenemos que encontrar es el marco adecuado para poder reali-

descendió al 50%. ¿Cómo se puede mejorar la experiencia del empleado/asignado para conseguir atraer talento?”

En el encuentro, todas las empresas coincidieron en que, para ello, sería fundamental la **alineación de las políticas de movilidad con las áreas de Gestión del Talento**. María Ángeles González, de **Cepsa**, apuntó que ésta es la asignatura pendiente: “Vamos dando pasos, pero nos cuesta el encaje con los departamentos

¿Llegará el formato ‘market place’ a Global Mobility?

Todas las empresas presentes en el encuentro estuvieron de acuerdo en que, para conseguir una mejor experiencia de reubicación, también es fundamental contar con **modelos más flexibles**. Mar Morales, de **BBVA**, aseguró que “el parón de la pandemia nos ha servido para analizar nuestras políticas con una mayor tranquilidad y hemos decidido flexibilizarlas aún más.

Tenemos un sistema de puntos opcionales, por el que se pueden elegir ciertos servicios de un catálogo, aunque hay una parte que son obligatorios. Con esto consigues, por un lado, el **empoderamiento** del empleado, que es lo que está pidiendo, y por otro, la filosofía del ‘Do it yourself’”.

Por su parte, Jorge Camacho, de **Sener**, aseguró que aplicar el formato ‘market place’ en este



“EL RETO ES LA GESTIÓN DE EQUIPOS **TOTALMENTE DESLOCALIZADOS** QUE TRABAJEN USANDO METODOLOGÍAS ‘AGILE’”

zirlas de una forma correcta”, aunque asegura que también hay perfiles que no son susceptibles de tener una asignación virtual porque requieren contacto directo o humano para la transmisión de la cultura global, los valores, los conocimientos, etc. “Eso es muy difícil de articular en las asignaciones virtuales”.

Desde **Cepsa**, María Ángeles González relató que, antes de la pandemia, habían intentado llevar a cabo alguna asignación virtual: “Teníamos sólo cinco o seis casos, ahora tenemos muchos más que dan cobertura desde aquí a ciertos proyectos para determinados países. Estamos intentando establecer un marco para el teletrabajo en general y para el internacional también. Todos los negocios y la Dirección nos lo están demandando, pero es muy difícil porque **hay muchas barreras legislativas**”.

Cómo mejorar la experiencia del asignado: alineación con Talento, ‘softlanding’ y seguimiento

Luis Navarrete, de **Sterling Lexicon**, afirmó durante el encuentro que, según un informe de **Boston Consulting Group**, en 2014 un 63,8% de los empleados estaban dispuestos a desplazarse a otro país, mientras que, seis años después, en 2020 ese porcentaje

de Talento. A veces nos enteramos de asignaciones ya decididas cuando tenemos que mover al empleado. No estamos dentro del proceso de decisión, que es como debería ser”.

Además, para Jorge Camacho, de **Sener**, los tres pilares básicos en una asignación son “las familias, el ‘duty of care’ y el ‘wellbeing’”. Nosotros, desde hace varios años, damos cada vez más servicios a los empleados a su llegada al país de destino. El ‘**softlanding**’ es una buena forma de empezar un ‘relocation’. Si la familia está a gusto, las cosas van a ir mucho mejor. Además, los empleados tienen que sentirse muy tranquilos con el **seguro médico**, tiene que ser el mejor del mercado. No tenemos que ir a ahorrar en eso. Por otro lado, es muy importante intentar contactar con ellos durante la asignación, hacer un **seguimiento** anual, y ser empáticos con ellos. Con un poco de humanidad, las asignaciones mejoran”. En esta línea, María del Carmen Pérez, de **Telefónica**, añadió que “la tecnología nos permite estar más cerca del empleado y hacer un seguimiento más personalizado. Especialmente durante la pandemia hemos podido saber dónde estaba cada expatriado en cada momento, poniendo la salud mental y el bienestar por encima de todo. Y para eso tener un **dato de calidad** es fundamental”.

campo “es el futuro. Cada persona es distinta y darles la posibilidad de elegir lo que quieren es la mejor opción. Son ellos los que tienen que decidir qué servicios quieren que les pague la compañía”.

En **Telefónica**, no ven la flexibilización “como futuro sino como presente. La idea del ‘market place’ es hacia donde hay que ir. Nosotros tenemos una serie de beneficios obligatorios (como todo lo relacionado con Compliance, por ejemplo) para que no haya riesgos ni para el empleado ni para la compañía, pero contamos con otros flexibles que permiten hacer un paquete de asignación totalmente adaptado al empleado. Ellos demandan cada vez más **autogestión**”, señaló María del Carmen Pérez.

Por último, María Ángeles González, de **Cepsa**, confirmó que el ‘market place’ llegará. “Nuestra política actual es muy flexible. Los empleados pueden administrar libremente su paquete de expatriación, pero eso, sin contar con una plataforma, es muy complejo y exige mucha coordinación. Tenemos que evolucionar hacia tener una plataforma para dar un servicio al empleado con el que se encuentre cómodo. En todas las gestiones de impatriados que hemos realizado, hemos visto que todos quieren gestionar su relocation a su manera”. ●



TALENTO

EMILI PASCUAL

DIRECTOR DE EXPERIENCIA DEL EMPLEADO DE BANCO SABADELL

“Queremos que la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL RESUELVA EL 75-80%** de las consultas que recibimos en la Oficina de Atención al Empleado”

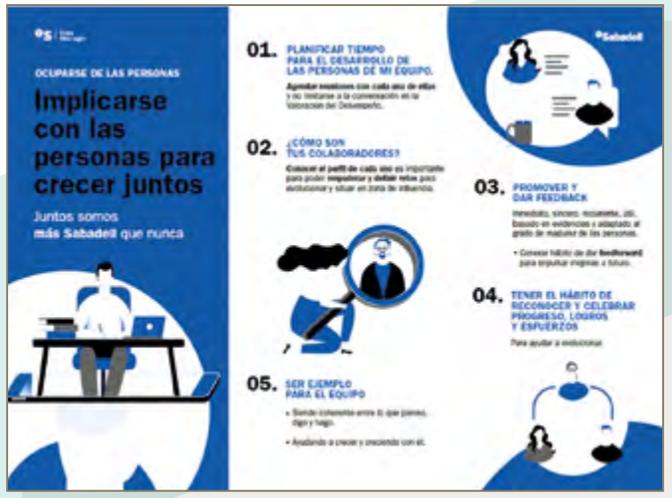
B Sabadell

Con el fin de mejorar la experiencia de sus empleados en la pandemia, Banco Sabadell impulsó la comunicación interna a través de flash diarios y redobló los esfuerzos de su Oficina de Atención al Empleado, que recibió un 40% más de consultas. Además, ha diseñado un 'journey' completo para la salida de los 1.800 empleados que acaban de dejar el banco, que ha resultado diferenciador.



Durante la pandemia, la comunicación interna ha sido uno de los pilares claves de Banco Sabadell para mejorar la experiencia del empleado. ¿Qué acciones han llevado a cabo y cuál ha sido la acogida por parte de los empleados?

Con la declaración del Estado de Alarma, el Banco reactivó una herramienta que ya habíamos utilizado antes: el flash, que rebautizamos como 'Flash Covid'. La realidad tan cambiante de esos meses nos obligaba a tener que comunicar muchos temas, por lo que hacíamos uno a diario de lunes a viernes, incluso alguna vez también en domingo. Al principio, cuando era necesario, lanzábamos dos distin-



Infografía 'Eres Manager'

tos: uno para la red de oficinas y otro para el centro corporativo. Usábamos una herramienta corporativa de mailing que nos permite hacer una distribución segmentada. En el primero, incluíamos toda la información de direccionamiento para la red. Al inicio de la pandemia, diariamente había información nueva que nuestras oficinas necesitaban para acompañar y dar servicio a los clientes: los cambios en los préstamos ICO, en las moratorias de hipotecas, etc. A veces, nuestras reuniones editoriales acababan muy tarde para preparar el flash que tenía que salir al día siguiente. Por su parte, el contenido del centro corporativo estaba muy orientado a reducir la incertidumbre y el aislamiento, y potenciar las nuevas formas de trabajar, como el teletrabajo.

En estos flash teníamos un compromiso clarísimo con la transparencia, transmitiendo lo que sabíamos y lo que no. Los mensajes eran muy cercanos y muy orientados a lo que les estaba pasando a los empleados. Muchas veces incluimos también elementos de reconocimiento para nuestra red de oficinas, porque eran ellos quienes seguían manteniendo ese servicio esencial en primera línea.

Este elemento de comunicación tuvo un seguimiento prácticamente del 100% y una apreciación positiva del 98%, un dato que, para un vehículo de comunicación, ya sea interna o externa, es espectacular. De hecho, este flash se ha convertido ya en una marca de referencia para nosotros. A finales del pasado mes de junio, lo convertimos en semanal, porque la información ya no requería de tanta inmediatez, y decidimos llamarlo sólo

“Durante la pandemia lanzábamos los Flash Covid a diario, con un seguimiento de prácticamente el 100%”

‘Flash-IN’. Ahora la tasa de apertura se va desarrollando durante toda la semana, mientras que antes el consumo era en el mismo día, pero queremos seguir con el mismo tono de cercanía, de preocupación sobre lo que le pasa al empleado. La audiencia, aunque ha disminuido un poco, sigue siendo muy alta, y la apreciación, buenísima.

Además, también pusieron el foco en fomentar la comunicación con los managers.

Efectivamente. Para nosotros también fue muy



Boletín informativo 'FlashIN'

relevante otro elemento de comunicación que pusimos en marcha a raíz de un programa que ya estábamos trabajando antes: ‘Eres Manager’, cuyo objetivo inicial era generar un Management empoderado, colaborativo y homogéneo, que compartiera una misma cultura de liderazgo. Cuando en torno al 89% del centro corporativo y casi el 50% de la red se fue a teletrabajar, este Management tuvo que ser capaz no sólo de generar estos valores sino de hacerlo en la distancia, y para eso requería de herramientas nuevas. Por ello, pusimos en marcha una comunicación, que al principio era semanal y que después pasó a ser quincenal, en la que anticipábamos a los managers todo lo que sabíamos que iba a suceder durante la semana siguiente, generábamos algunos tips y algunas infografías sobre cómo gestionar equipos en remoto, cómo trabajar la desconexión digital, cómo hacer reuniones eficaces en remoto, etc. Afortunadamente,



TALENTO



Portal 'SmartSite'

que estábamos generando muchísimo contenido relacionado con este 'Smart-Work', y que teníamos que alojarlo en algún sitio, y decidimos que, lo más efectivo, era hacerlo en el ecosistema de formación. En tres semanas, generamos un repositorio, el 'SmartSite', en el que los empleados pudieran ir consultando todo, comentando, preguntando, etc.

cho talento externo y nos interesaba hacer un benchmark de mercado que nos ayudara a entender qué es lo que los candidatos esperaban encontrar en una empresa como la nuestra. Pero después, debido a la digitalización y a la transformación en oficinas, en 2018 generamos un modelo interno, propio, de aprovechamiento intensivo del talento interno, más que de captación externa. Nos dimos cuenta de que teníamos gente muy valiosa a la que le teníamos que ofrecer empleabilidad, y un esquema más estándar como el de 'Great Place to Work' no encajaba ya con lo que necesitábamos.

El sistema de escucha se ha enriquecido muchísimo. Lo que hacemos es preguntar más frecuentemente a muestras de empleados más pequeñas a través de cuestionarios más reducidos sobre temas más actuales. El tener este modelo ya funcionando antes de la pandemia nos ha hecho ser muy efectivos ahora. Por ejemplo, durante el mes de mayo del año pasado, hicimos un pulse sobre 5.000 empleados para ver si se encontraban bien y si se mostraban satisfechos con la gestión de la pandemia, y los resultados fueron muy buenos, por encima del benchmark del mercado. Más del 75% tuvo una valoración positiva de la gestión, y el 98%, de la comunicación. También hemos hecho muchos pulses más pequeños, de unas 300 personas, para medir temas como el nivel de energía, nivel de conexión con el manager, gestión del equipo, cohesión del equipo, etc. Todo ello de forma anónima.

De esta forma, hemos podido saber cómo la plantilla estaba recibiendo la información que nosotros pretendíamos que le llegara. Una de las cosas que hemos aprendido de esta crisis es que nuestros sistemas de medición funcionan, hemos sido capaces de captar lo que realmente estaba ocurriendo en el banco, y, a veces, a través de herramientas no muy sofisticadas. Por ejemplo, hemos realizado encuestas dentro del flash para las que usábamos emoticonos, desde 'Estoy hecho polvo' a un 'Estoy estelar'. Para nosotros ha sido importante medir esa parte de las emociones, que, a veces, en los entornos empresariales, no se tiene en cuenta. Y creo que esto vale la pena que lo mantengamos, porque nos ha hecho crecer como organización, sobre todo al ser una empresa de servicio al cliente. Si no aceptamos nuestras emociones, cómo vamos a entender las del cliente.

desde RRHH ya nos habíamos planteado muchas de estas cosas antes, aunque con horizontes de dos años. Este ejercicio de trabajar con los managers, anticiparles la información y hacerles conscientes de lo que tenían que hacer en esta situación ha sido otro de los factores, junto con un uso inteligente de la tecnología, que nos ha permitido salir reforzados de esta etapa.

Además, bajo el paraguas comunicativo de 'Smart-Work' (Trabajo Inteligente) englobamos la respuesta organizativa del banco a la pandemia, recogiendo todas las iniciativas que hemos ido haciendo a nivel nacional respecto a la seguridad con la que se trabaja en remoto en los centros corporativos, a la tecnología, a la colaboración y la gestión de los equipos, al liderazgo y management, etc. Organizar todo un centro corporativo de casi 6.000 personas para que trabaje de manera remota de un día para otro es complejo. Recuerdo alguna conversación con algún compañero que me dijo que no tenía muy claro a quién tenía que reportar porque se sentía muy desconectado y desubicado. Desde RRHH hicimos un trabajo muy rápido y eficaz para que todos los empleados tuvieran claras las dependencias. El hecho de tener ya preparadas las capacidades y las herramientas nos ha ayudado mucho a hacer las cosas bien y de una forma muy rápida en esta situación de pandemia. Por ejemplo, vimos

"Hemos enriquecido mucho el sistema de escucha. Preguntamos más frecuentemente y a muestras más pequeñas"



Encuesta 'Pulse'

Desde su departamento han reinventado también la forma de escuchar a los empleados. ¿En qué ha consistido el cambio?

Siempre hemos tenido un sistema robusto de medición, de escucha. Durante muchos años, estuvo basado en 'Great Place to Work', porque, en su momento, necesitábamos mu-

¿Un reto o una oportunidad?

Una nueva perspectiva
sobre las nóminas.



es-adp.com →

En tiempos de cambio, descubre cómo las nóminas pueden ser un motor para la optimización. Es hora de asumir el desafío y liberar el poder de las nóminas con ADP.

**Nómina, RR.HH., Talento y Gestión del Tiempo.
Basado en datos y diseñado para las personas.**

ADP y el logotipo de ADP son marcas comerciales registradas de ADP, Inc.

Copyright © 2021 ADP, Inc.



Always Designing
for People®



TALENTO

En esta parte de la escucha al empleado, ¿qué papel ha jugado la Oficina de Atención al Empleado que gestiona su departamento?

Una de las cosas que vimos rápidamente durante la pandemia es que la Oficina de Atención al Empleado era un punto de referencia. El empleado es soberano: nosotros ponemos muchas herramientas a su alcance (portales, funcionalidades, etc.) pero son ellos los que deciden las que prefieren, y está claro que esta Oficina fue clave desde el primer día. Muchas de las dudas e inquietudes, que en muchos casos no tenían que ver estrictamente con nuestro perímetro de gestión -trámites administrativos, dudas sobre la nómina, cómo computar la formación, etc.-, fueron canalizadas por aquí. Hemos duplicado prácticamente las consultas respecto a un mes normal. De hecho, acabamos el año con alrededor de un 40% más que un año ordinario. Normalmente tenemos un recurrente de unas 60.000-70.000 consultas al año sobre una población de 15.000 personas, y este año hemos estado en torno a las 95.000, sobre todo con temas relacionados con el Covid, la puesta en marcha del registro horario y el plan de salida que ha afectado a 1.800 personas.

Antes de la pandemia, nuestro compromiso era contestar las consultas en un plazo de 48 horas, pero en esta situación ese plazo era un mundo en algunos casos. Hemos tenido que priorizar mucho. Si recibimos 400 consultas sobre un tema concreto, es que probablemente hay 2.000 empleados preocupados por esa cuestión, por lo que la respuesta tiene que llegar al día siguiente como tarde. Además, nos dimos cuenta de que teníamos que tener una **sensibilidad especial en las respuestas** y contestar con mucha más cercanía y empatía de lo normal, porque había consultas muy personales, por ejemplo, sobre casos de enfermedad de un familiar. Decidimos también ser más proactivos, y, para ciertos temas,

contestar con una llamada en vez de hacerlo a través de un formulario, como es habitual.

Ahora vamos a abordar un cambio de plataforma. Mejorar la percepción de este servicio es prácticamente imposible, porque actualmente el empleado **recibe una respuesta satisfactoria en el 90-95% de los casos**, independientemente de lo que pregunte, pero sí podemos mejorar su experiencia. **Queremos que la inteligencia artificial resuelva el 75-80% de las consultas** que recibimos en la Oficina, en las que nuestra actuación no ofre-



“Normalmente tenemos unas 60.000/70.000 consultas anuales de los empleados, y este año hemos estado en torno a las 95.000”

ce valor. Nuestro objetivo es poder agregar valor en ese 20% de los casos en los que sí se necesita la presencia de alguien con empatía, vocación de servicio y orientación al logro. No queremos que el empleado pierda tiempo buscando cierta información, queremos que nos pregunte a nosotros, pero también preferimos que, en lugar de contestarle nosotros a cosas que son muy obvias, responda

el sistema en unos pocos segundos.

En cualquier caso, en todas estas acciones hemos contado con mucho apoyo del resto de las unidades de RRHH. Esta crisis ha generado un efecto de colaboración y de cohesión que hemos visto en los resultados de las encuestas. **A nivel de orgullo y de satisfacción todos los indicadores han subido casi a máximos históricos, superamos el 80%**. Ahora el gran reto es mantenerlo, aunque con el cambio organizativo en el que estamos actualmente inmersos, es natural que haya momentos de bajada y después vuelva a repuntar.

Respecto a ese cambio organizativo, a finales del pasado año también gestionaron desde su departamento la salida de 1.800 empleados del banco. ¿Cómo lo han llevado a cabo?

Es un proceso que ha liderado la Dirección de Relaciones Laborales porque, evidentemente, hay una parte muy relevante tanto de negociación sindical como de Legal, pero nosotros **hemos planificado y consensuado un ‘journey’** para estos empleados que tenían que abandonar el banco. Estamos hablando de personas a partir de 56 años, con trayectorias de entre 20 y 40 años en Banco Sabadell, algunos incluso de más de 40 años. Si a todo lo que hacemos desde RRHH le ponemos cariño, a esto había que ponerle un plus adicional.

Creamos un **marco de comunicación específico y coherente** para definir, de manera previa, cómo nos íbamos a dirigir a ellos, cuándo, qué les íbamos a transmitir, etc. en cada una de las etapas del proceso: la de conocimiento, la de adhesión y la de desvinculación. El dibujar este ‘journey’ nos ha permitido que todas las unidades -Laboral, Comunicación, Talento, Negocio, Tecnología, etc.- tuviéramos muy claro en cada momento qué es lo que teníamos que comunicar y cómo, para que ese proceso de salida de 1.800 personas fuera gestionado adecuadamente. Por ejemplo, generamos un documento compartido y colaborativo de Q&A (Preguntas y Respuestas), que ha estado siempre actualizado con las informaciones de última hora.

Tampoco hemos olvidado en este proceso a los empleados que no se han ido. Con ellos, teníamos que tener una sensibilidad adicional porque han visto cómo se marchaba la generación que les había formado. Les hemos querido transmitir que el hecho de que el banco

tuviera la necesidad de reducir su capacidad en número de personas era una oportunidad para ellos, porque ahora tienen que asumir la responsabilidad de ser la siguiente generación que lidere Banco Sabadell.

Gestionar de esta forma este proceso ha sido un acierto y ha resultado diferenciador. Los empleados han sentido, hasta más allá de su etapa en el banco, que ésta sigue siendo su empresa. En condiciones normales, **habríamos tenido alrededor de unas 1.000 consultas** en nuestra Oficina de Atención al Empleado procedentes de este colectivo que se ha ido, pero **no hemos llegado a las 200**, porque les hemos dado muy buena información. En otros planes de salida que hemos tenido en el banco, incluso con menos gente, el nivel de consultas fue prácticamente 10 veces superior. Lo hemos reducido porque hemos hecho un ejercicio de experiencia de empleado muy potente.

Además, todo esto ha puesto **mucho más en valor la experiencia del empleado**. Ahora, por ejemplo, hemos recibido varias peticiones del área de Negocio de Empresas para que les orientemos sobre cómo tienen que construir la comunicación en torno a un cambio que va a afectar a una función determinada, para que la experiencia del empleado sea óptima. Éste es el valor de nuestra función, que las unidades entiendan al empleado como el cliente que es, y que sean capaces de generar no sólo experiencias concretas en momentos concretos sino de analizar todo el ciclo del trabajador.

¿Y cómo están gestionando el cambio hacia el trabajo en remoto?

Este cambio lo está liderando nuestra Dirección de Cultura. Desde RRHH ya teníamos muy claro que éste era el futuro, pero ha llegado mucho antes de lo previsto. Nosotros teníamos ya un background con algunas unidades que trabajaban en remoto, especialmente en el centro corporativo, pero teníamos que luchar contra una cultura escéptica, que quería evidencias de que el teletrabajo no era una merma en la productividad. Ahora esto ha quedado demostrado. No sólo no es una merma sino que es una oportunidad de mejorar, si se aplica y se gestiona adecuadamente.

Nuestro primer gran reto es **definir un modelo de cara a futuro**. Actualmente, todos los empleados de centros corporativos tele-



Datos Clave

BANCO SABADELL

14.638

trabajadores en España

53%

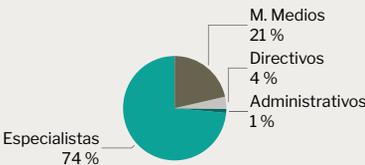
mujeres

47%

hombres

Empleado tipo
45 años, con una antigüedad media de 19 años

Reparto por categorías

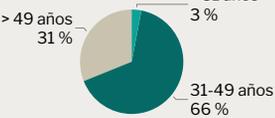


Categoría	Porcentaje
Especialistas	74%
M. Medios	21%
Directivos	4%
Administrativos	1%

Presencia de hombres y mujeres

Categoría	mujeres	hombres
Directivos	27%	73%
Mandos medios	37%	63%
Especialistas	58%	42%
Administrativos	72%	28%

Reparto de la plantilla por edad



Edad	Porcentaje
< 31 años	3%
31-49 años	66%
> 49 años	31%

RRHH

150

empleados trabajan en el Departamento; 11 de ellos en el área de **Experiencia del Empleado**.

167

contrataciones en 2020 (sin incluir las temporales)

trabajan preferentemente. Si alguno necesita ir a la oficina, tenemos dos turnos establecidos, pero casi nadie va. En la red, el número de empleados que trabaja en remoto varía según la incidencia de Covid en cada territorio. El modelo futuro, al que parece que vamos a tender, **tendrá como protagonista el trabajo híbrido, combinando lo mejor de los dos modelos, remoto y presencial**. Esto nos hará evidentemente repensar también la configuración de estos centros, cuántos necesitamos y para qué usos. Probablemente el uso principal no va a ser el de ir a hacer un trabajo individual, sino el de hacer reuniones de equipo. No está del todo definido, pero, desde luego, el teletrabajo ha venido para quedarse. Yo creo que todo se puede hacer en remoto. Otra cosa es que la socialización es indispensable, los equipos necesitan reunirse, verse, hablar, etc.

Además, la **comunicación informal**, la que tiene lugar en la cafetería, a veces ayuda muchísimo a difundir ciertas informaciones, y ése es un canal que hemos perdido con la pandemia, y que, tarde o temprano, hay que recuperar.

Los beneficios del teletrabajo a nivel individual están muy claros: el ahorro en combustible, en tiempos de desplazamientos, etc., y eso repercute en la huella ecológica y la sostenibilidad del banco. El gran reto estará también en la desconexión digital, que los empleados no pierdan de vista que no todo es trabajo. ●

“Queríamos que la nueva solución fuera integral, accesible a través de una app móvil, y que eliminara burocracia”



< IGNACIO GAGO, Account Director de EXACT
> JUAN RIVAS, Director de RRHH
de BODEGAS FUNDADOR

Una solución integral, disponible a través de una app para móviles, y que le permitiera gestionar, entre otras cosas, la actividad subcontratada es lo que buscaba Bodegas Fundador -la bodega más antigua de Jerez-, cuando decidió digitalizar sus procesos de RRHH, un proyecto que ha llevado a cabo de la mano de Exact.

los certificados que reciben cuando superan la formación y las evaluaciones.

¿Qué otras necesidades más específicas necesitaban cubrir?

JR: Queríamos que la nueva solución de RRHH fuera accesible a través de una app para móviles, porque más del 50% de nuestra plantilla no tiene acceso a un ordenador, especialmente en la parte de Operaciones. Ahora, a través

de la aplicación, los empleados pueden acceder a su ficha personal, a la formación, solicitar vacaciones, la baja médica, etc.

También queríamos que tuviera integrado el CAE (Coordinación de Actividades Empresariales), porque queremos tener muy controlada la gestión de la actividad subcontratada. Nuestra plantilla se compone de unas 205 personas y, además, tenemos bastante personal externo -138 personas- que entra todos los días a nuestras instalaciones (limpieza, jardinería, técnicos para la parte industrial, etc). Nos preocupaba mucho la gran cantidad de documentación que se genera con todo esto: las altas en la Seguridad Social, la información a los trabajadores, las evaluaciones de riesgo, etc. El software de Exact nos lo facilita mucho porque reparte la burocracia con las 38 empresas que trabajan con nosotros. Son ellas las que cuelgan los documentos de autorización, y luego los vigilantes comprueban si ese empleado externo puede entrar a nuestras instalaciones o no. Por otra parte, también era muy impor-

tante que el software incluyera un sistema de evaluación del desempeño. Aún no lo tenemos implantado, pero esperamos hacerlo antes de finalizar el año.

¿Cómo han adaptado su software a una empresa con las necesidades de Bodegas Fundador?

Ignacio Gago: Nuestra aplicación es muy flexible, tiene una capa de parametrización que permite adaptar cualquier proceso de una compañía sin necesidad de tener conocimientos técnicos. Procesos tan específicos como el de Bodegas Fundador con la app móvil, pero también otros más genéricos e incluso no relacionados con RRHH directamente, sino más transversales, como puede ser el ejemplo de la CAE.

Además, la solución es muy transversal, se adapta a todo tipo de sectores y de organizaciones. Cada cliente es diferente y tiene necesidades y peculiaridades específicas. Hay algunos que quieren sólo lo básico (por ejemplo, la gestión de vacaciones) y otros con necesidades más complejas. A medida que las empresas van funcionando con la herramienta, las funcionalidades y las posibilidades se disparan.

¿Cuáles eran los objetivos que buscaban al digitalizar estos procesos?

JR: Nuestro principal objetivo era eliminar burocracia, intentar que los procesos fueran cada vez más rápidos y ágiles para poder tomar decisiones acertadas. Esto nos ha servido mucho durante la pandemia para adaptarnos a todos los cambios tan rápidos que hemos vivido. Efectivamente, en nuestro caso, a medida

¿Qué procesos de su departamento querían digitalizar cuando decidieron implantar un software de RRHH?

Juan Rivas: Buscábamos una herramienta integral, que englobara todas las áreas de RRHH: formación, selección, gestión documental, vacaciones, control horario, etc. Por ejemplo, en lo que se refiere a la gestión de la documentación, en la nueva solución tenemos toda la información básica dentro de la ficha del empleado: DNI, edad, datos de contacto, contratos, etc.; y la documentación necesaria para los procesos de onboarding: códigos de conducta, información sobre el plan de igualdad, plan de acoso, etc. Además, la plataforma también alberga todo lo relacionado con la formación: la reglada y obligatoria que se repite todos los años (Calidad, Prevención, Transporte de Mercancías Peligrosas, etc.) y la voluntaria, dirigida al desarrollo personal de los trabajadores. En la plataforma publicamos todos los contenidos de los cursos, los test que tienen que hacer los empleados,

que hemos ido conociendo esta herramienta, le hemos empezado a sacar mucho más provecho, y, conforme nos van surgiendo necesidades nuevas, descubrimos más ventajas. Por ejemplo, cuando pasamos a ser actividad esencial en la pandemia, tuvimos que cambiar todos los certificados de los empleados en un plazo de 12 horas para poder enviárselos al siguiente turno de trabajadores, pero, como decía antes, muchos de ellos no tienen portátil, así que los tuvimos que colgar en la plataforma.

Por otro lado, el software incluye un paquete muy potente de análisis de datos, que genera informes muy valiosos. Acabamos de usarlo para actualizar nuestro Plan de Igualdad. Hemos hecho un análisis a nivel retributivo según la edad, sexo, categoría, fecha de incorporación, departamento, tipo de remuneración (fija o variable), etc. Al tener un interfaz con el paquete de nóminas, todos los conceptos de las nóminas mensuales están incluidos en la herramienta.

La nueva plataforma cuenta también con un portal del empleado. ¿Les ha ayudado a mejorar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores?

JR: Hace dos años pusimos en marcha un Comité Transversal de Comunicación con trabajadores de todas las áreas, algún directivo, mandos intermedios, el propio Director General, algún responsable de Comunicación, el comité de empresa, etc. y una de las cosas que reclamaban, especialmente los empleados, era tener una herramienta fácil para comunicar todas sus inquietudes y preguntar dudas. Por entonces, teníamos lo que llamábamos las ‘parking áreas’, una especie de buzones de sugerencias donde los empleados depositaban sus preguntas, que posteriormente eran respondidas por el equipo directivo. Pero este sistema era muy lento, y los empleados demandaban una respuesta más rápida. Por eso, también buscábamos que la nueva solución de RRHH potenciara la comunicación interna a través de un portal del empleado.

En dicho portal hemos creado un blog para los trabajadores y otro corporativo. El primero funciona como un muro en el que los empleados pueden publicar temas laborales, pero también fotos personales, comentarios, etc. La participación es masiva, y se han conseguido resultados muy buenos en Comunicación y Experiencia del Empleado. En el blog corpo-

rativo, además de noticias, incluimos recordatorios de los cumpleaños, de la disponibilidad de las nóminas, etc. También hemos realizado encuestas, por ejemplo, para saber qué regalo les gustaría recibir a los empleados en la cena de Navidad. En breve, vamos a hacer también una encuesta de satisfacción que va a estar muy relacionada con las interacciones en el blog de empleados.

¿Qué papel juega la digitalización en RRHH en la actual situación de teletrabajo?



IG: Por ejemplo, de cara a las nuevas incorporaciones en remoto, es imprescindible tener el proceso de bienvenida digitalizado, para que, a nivel de compromiso, empiecen con buen pie. También, de cara a mejorar la experiencia del resto de empleados es importante que sus procesos burocráticos sean rápidos. Queremos que trabajen a gusto desde su casa, y que no se sientan desligados de la compañía, que puedan ver la nómina en su móvil o recibir cómodamente ese certificado del que hablaba Juan.

“El futuro pasa por automatizar al máximo los procesos. La RPA mejora la eficiencia y la competitividad”

En estos últimos meses, hemos notado un incremento de consultas sobre nuestras herramientas digitales, y no sólo por parte de empresas medianas o pequeñas que no tienen aún digitalizados sus procesos. Tendemos a pensar que las empresas grandes tienen de todo, pero no es así. La gran mayoría de veces las pymes están mucho mejor organizadas y digitalizadas.

¿Estas herramientas ayudan a que la función de los gestores de RRHH cobre más valor?

IG: Efectivamente. Con la automatización de los procesos, se evitan y se agilizan tareas administrativas sin ningún valor para RRHH. Así, se libera tiempo para dedicarlo a la toma de decisiones estratégicas. Estamos muy mal acostumbrados a que RRHH sea una parte administrativa dentro de las empresas, y eso tiene que ir desapareciendo. La gestión de las personas es fundamental. Tiene que ser la mano derecha de la Dirección y estar muy cerca de la toma de decisiones. El futuro pasa por automatizar al máximo los procesos. La RPA mejora la eficiencia y la competitividad, y desde Exact estamos apostando por ello. En abril, lanzamos ‘Exact RPA’, una herramienta que automatiza procesos repetitivos para liberar a los gestores de RRHH de determinadas tareas que no necesitan de la interacción humana. Por ejemplo, automatiza el pago de las notas de gastos, dando la orden automática al banco para realizar la transferencia. ●

EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO: cada vez más ágil, ligada al desarrollo y con más 'data analytics'

La gestión y evaluación del desempeño ha evolucionado en las últimas décadas en paralelo a los modelos de trabajo. Así, se impone la reinención de las evaluaciones para que dejen de ser procesos formales y sean cada vez más ágiles, continuas y acompañadas de un feedback inmediato. Si se persigue el máximo crecimiento de una organización, se debe apostar por ligarlas al desarrollo -más que a la compensación- y aplicar 'data analytics' en los resultados para establecer rutas de acción.

A pesar de que un 65% de las empresas sigue basando sus evaluaciones en métodos tradicionales y análisis anuales, según datos aportados por Adolfo Pellicer, Country Manager en España y Portugal de Workday, este enfoque estacional y formal no es suficiente. El futuro pasa por dejar de realizar evaluaciones anuales y puntuales para pasar a un feedback continuo -'on the spot'-, con el fin de poder seguir el avance diario del desempeño de un empleado, ir modificando los objetivos en tiempo real, abordar las áreas de mejora y reforzar los aspectos positivos, sin tener que esperar un año. La gestión del desempeño debe ser un proceso dinámico y formar parte de la agenda diaria. Se imponen los periodos cortos (trimestral, mensual, al terminar un proyecto, etc.) o directamente a demanda del responsable o del empleado. Unas nuevas formas que van muy unidas a las metodologías de trabajo 'agile', que se están imponiendo cada vez más, en las que se trabaja por proyectos y se evalúa cuando se terminan.

Según Lisardo Gabriel Berrocal, Responsable de Talent Development de Cepsa, "la generación de espacios de feedback continuo tiene numerosas ventajas, por ejemplo, la de incrementar la objetividad de la evaluación y disponer de un espacio a tiempo real para detectar y abordar inmediatamente los gaps en materia de conocimientos o soft skills". Sin una evaluación continua, se puede perder objetividad, ya que los procesos anuales o semestrales pueden estar influenciados por nuestros sesgos o últimas impresiones. Además, según Paloma Arango, Senior Manager del área de Talento de Deloitte, al abrir un canal de comunicación continua entre el profesio-





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



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.

nal y el responsable, se aumenta el compromiso de los equipos, la confianza mutua y se mejora la dinámica de trabajo. Por su parte, Francisco de la Calle, People & Organization Head de Sandoz en España y Portugal, afirma que, cuanto más frecuencia haya en el feedback, más alineamiento existirá con los objetivos del equipo, departamento o compañía, y mayor flexibilidad para adaptar los objetivos a las necesidades puntuales en cada momento. Asimismo, según Adolfo Pellicer, de Workday, las empresas que realizan evaluaciones mensuales o continuas son más eficaces a la hora de implicar y retener empleados.

“El feedback continuo incrementa la objetividad y permite abordar inmediatamente los gaps de conocimiento y de habilidades”

Tendencias: ligada al desarrollo más que a la compensación, centrada en las fortalezas, uso de 'data analytics'...

Anteriormente las evaluaciones de desempeño desencadenaban en decisiones relacionadas con la promoción y la compensación, mientras que los modelos más actuales, basados en evaluaciones continuas, están más vinculadas al desarrollo profesional, al reconocimiento y la motivación en el puesto de trabajo. También se está apostando por la conversión del manager hacia un rol más de 'coach', a través de formación específica sobre técnicas de comunicación y coaching de cara a mantener conversaciones efectivas sobre el desempeño. Además, los modelos de evaluación tradicionales centran su foco en calificar al trabajador sobre una tarea que debía realizar y sobre los puntos a mejorar, mientras que los más actuales tratan de hacer énfasis en las fortalezas, en lo que el empleado hace bien.

Por otro lado, otra de las principales tendencias es la aplicación de la inteligencia artificial, 'data analytics' y 'machine learning' para analizar los resultados de la evaluación y poder establecer rutas de acción: diseñar programas de desarrollo a corto y medio plazo, hacer un mapa de las skills claves en la em-

PASOS A SEGUIR PARA IMPLANTAR UNA EVALUACIÓN CONTINUA

Con el fin de optimizar la implementación de la evaluación de desempeño es importante tener en cuenta algunos factores:



¿Qué componentes se quieren evaluar o medir?

Objetivos, competencias, potencial, soft skills, adecuación a un puesto, engagement... Esto es fundamental para establecer la metodología. Por ejemplo, según Delia Geraldine León, HR Onboarding Specialist de Bizneo HR, si se va a realizar una evaluación basada en competencias, se tienen que definir cuáles se van a evaluar, la descripción de comportamiento de las mismas y los niveles de evaluación. Si va a ser una evaluación basada en objetivos (ya sean cuantitativos, cualitativos, mixtos, etc.), podemos optar por fijar unos KPIs (indicadores claves de desempeño) o seguir un modelo de OKRs (objetivos ligados a resultados clave, observables y contrastables). Todos ellos deben ser numéricamente medibles, comparables y visibles para el empleado y todos los interlocutores, tal como afirma Alén Fernández, de Oracle, con el fin de poder posicionar al empleado respecto al cumplimiento de objetivos, y establecer rankings entre iguales. Además, deben estar alineados con la estrategia de la empresa, como asegura Jorge Somolinos, de Audalia HR Lab.



¿Cuál es el objetivo o la finalidad de la evaluación?

De acuerdo a Miguel Donet, HCM Pre-Sales Manager Iberia de Talentia Software, se debe definir si impactará en una revisión salarial, en el pago de

variable, en un plan de formación, de carrera o sucesión, en las estrategias de movilidad, la salida de la empresa, etc. para que los colaboradores perciban una conexión entre la evaluación y su desarrollo profesional.



¿Quiénes participarán del proceso?

Así se podrá determinar el tipo de evaluación: 90°, 180°, 360°, autoevaluación, etc., e incluso el peso de cada evaluador sobre el resultado o nota final. Actualmente cada vez se opta más por involucrar a más managers, partners y hasta stakeholders con la finalidad de obtener mayor número de puntos de vista para reducir la subjetividad en la evaluación.



Entre los errores más habituales que se cometen en este proceso, los principales, según Jorge Somolinos, de Audalia HR Lab, son no dejar claro al empleado los objetivos que tiene que alcanzar; no dar las herramientas para que lo consiga; la falta de transparencia o la ausencia de comunicación; no reconocer el esfuerzo del empleado; y evaluar sólo lo que ha hecho éste en el pasado en vez de mirar el tipo de talento que necesita la empresa en el futuro. Por su parte, Delia Geraldine León, de Bizneo HR, señala no hacer la definición comportamental de las competencias; no formar al personal en cómo desarrollar la evaluación; no tomar en cuenta la estrategia del negocio ni la cultura de la organización; no haber definido la consecuencia de los resultados; o que la persona que evalúa no sea el jefe inmediato del evaluado. Mientras, Miguel Donet, de Talentia Software, afirma que “normalmente, se comete el error de intentar implantar sistemas muy complejos desde el inicio”. ●

AENOR
SUSANA PEDRERO, Directora
Corporativa de Personas
y Organización



“La totalidad de la plantilla mantiene, como proceso formal, dos reuniones obligatorias al año: una semestral y otra al final del ejercicio. En esta última es cuando se realiza la evaluación global de alineamiento con las competencias requeridas y el grado de cumplimiento de los objetivos, se tratan las áreas de mejora, se establecen acciones concretas, y se fijan los objetivos para el siguiente ejercicio. El modelo incluye autoevaluación del empleado, evaluación individual del mando, y en 2020 hicimos también un 360° al equipo directivo. Contamos con la aplicación de Meta4, que permite realizar las evaluaciones a través del portal del empleado, y genera informes de evaluación de competencias y de objetivos, con ratios e indicadores de seguimiento”.

presa, y planificar rutas de carrera y compensación, según relata Jorge Somolinos, Director de Desarrollo de Audalia HR Lab. En Oracle, por ejemplo, usan la analítica predictiva basada en inteligencia artificial para identificar y acompañar al top talent, reducir el riesgo de fuga y asegurar la diversidad e inclusión de los equipos, según relata Alén Fernández, HCM Iberia Country Leader.

Además, estamos empezando a ver una nueva técnica de evaluación continua que se denomina ‘snapshots’ y que consiste en evaluaciones instantáneas. Por ejemplo, en Deloitte llevan un año usando dicha herramienta para medir el nivel de aportación de valor de cada miembro del equipo y su encaje en la cultura, lo que permite obtener un mapeo rápido del nivel de desarrollo y posicionamiento de cada empleado. Se realiza de forma continua a lo largo del año, en especial al terminar los proyectos, y estos inputs se incorporan en la evaluación resumen del año. Se caracteriza por ser un proceso muy ágil y es el propio empleado el que lo solicita a sus distintos responsables. “Actualmente, estamos en proceso de gestión del cambio para extender esta metodología a todos los equipos de la organización”, asegura Paloma Arango.



Se imponen los modelos mixtos de evaluación de competencias y objetivos

Actualmente prevalecen dos tipos de evaluaciones: la basada en competencias y la de objetivos, aunque lo más habitual es que se haga una combinación de ambas. Por ejemplo, en AENOR, tal como relata Susana Pedrero, Directora Corporativa de Personas y Organización, “según la posición, difiere lo que se mide: competencias u objetivos. Para todos los puestos se requiere un grado de cumplimiento de las competencias genéricas, y los miembros del equipo directivo, adicionalmente, son evaluados en las competencias de nuestro modelo de liderazgo. Además, también medimos el cumplimiento de objetivos, que pueden estar o no asociados a la retribución variable”.

DELOITTE
PALOMA ARANGO, Senior Manager
del área de Talento

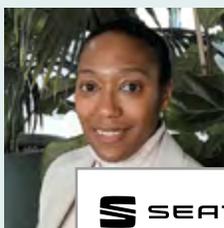


“Utilizamos distintas metodologías de evaluación que, combinadas entre

ellas, hacen que tengamos un sistema de evaluación muy completo y robusto: Evaluación descendente (para toda la organización); Continua (Snapshots); Evaluación Resumen Mid / End Year (mide el nivel de desarrollo de cada empleado en las capacidades críticas para su rol y sirve para decisiones en materia de promoción, compensación y desarrollo. Es una evaluación más profunda y la realiza el Team Leader, incorporando todos los feedbacks de la evaluación continua); Evaluación o medición por objetivos (sólo para la capa directiva. Mide los resultados a partir de

los cuales se establece la retribución variable); Evaluación Ascendente (se realiza de forma anual y se tiene en cuenta en la evaluación de final de año); y Autoevaluación o self-assessment y/o 360° (la hace cada profesional para evaluar su nivel de desarrollo en las capacidades críticas para su rol). Usamos SAP SuccessFactors para la Evaluación del Desempeño y la Evaluación por Objetivos, y contamos también con desarrollos a medida que complementan a esta herramienta. De cara al análisis de la información, la herramienta que más utilizamos es Power BI”.

SEAT
HELEN CAMPBELL,
 Responsable de Competence
 Center & Global Assignments



“Tenemos oficialmente una evaluación de desempeño una vez al año, pero también ofrecemos **varias herramientas de evaluación continua** durante todo el año, que programan seguimientos y proporcionan feedback. El método exacto de establecer los objetivos es de libre elección para cada área o gerente. Por ejemplo, ofrecemos una herramienta digital basada en la **metodología OKR** que pueden utilizar todos los empleados. Algunas áreas han desarrollado también su **propio modelo de Business Cockpit**. El objetivo es animar a

toda la empresa a fijar objetivos realistas y tangibles, sin importar en qué departamento se encuentre o a qué campo de negocio sea aplicable. El sistema estándar dentro del grupo Volkswagen es **SAP SuccessFactors**. Los valores de rendimiento pueden ser consultados con transparencia por el empleado. Además del proceso de gestión del desempeño, otros procesos -como los programas de desarrollo para expertos y líderes- incorporan herramientas de evaluación como feedback 360°, autoevaluación y assessment centers”.

SANDOZ
FRANCISCO DE LA CALLE, People
& Organization Head
Spain and Portugal



SANDOZ
 A Novartis
 Division

“El 100% de nuestros asociados se gestiona por un **sistema de evaluación continua**, desde el entorno de fabricación a personal de oficina, fuerza de ventas, y contacto con cliente. En ciertas posiciones claves, lo complementamos con **feedback 360°** para tener una visión aún más completa. Recomendamos con **reconocimientos económicos** a equipos y personas que han destacado en la consecución de los objetivos. Nuestra plataforma actual de gestión del desempeño y desarrollo es un software de **Cornerstone** llamado **Up4Growth** que permite al manager y al asociado revisar en cada momento el estado de sus objetivos, establecer un plan de carrera y tener acceso a cursos según las competencias a desarrollar”.

En Cepsa, Lisardo Gabriel Berrocal cuenta que tienen también un modelo mixto que combina la evaluación de desempeño (anual) y la de capacidades individuales/atributos de liderazgo (bianual). Esta última “se revisa periódicamente para incluir aquellos aspectos que son críticos para la sostenibilidad y la evolución de nuestro negocio”.

En Seat, los procesos de evaluación son diferentes según las áreas de negocio, el tipo de puesto y la categoría del empleado. Helen Campbell, Responsable del departamento Competence Center & Global Assignments, señala que “el desempeño se mide por objetivos/tareas y competencias, cada uno de los cuales se evalúa individualmente en una escala de 5 niveles. Dichos objetivos y tareas están alineados y acordados con los colaboradores al comienzo de cada año. Las competencias constan de 11 indicadores que se aplican a todo el Grupo Volkswagen e incluyen categorías esenciales, como integridad, empoderamiento y liderazgo de personas, y la promoción de una cultura del aprendizaje. En cuanto a los objetivos, por ejemplo, los de los gerentes están directamente relacionados con las iniciativas estratégicas con visión de futuro, mientras que, en áreas específicas como ventas o postventa, se determinan objetivos mensuales, más a corto plazo. Para nuestros empleados de convenio, se mide el buen desempeño en el cumplimiento de las tareas acordadas”.

Por su parte, en ING también siguen un modelo mixto basado en **OKR's**, y **KPI's**. Patricia Carrasco, Directora de Performance & Rewards de España y Portugal, afirma: “Los

indicadores son consensuados entre cada profesional y su responsable a comienzos de año. Fijamos objetivos tanto de puesto, ligados

“Lo más habitual ahora en las empresas es hacer una combinación de dos evaluaciones: por competencias y por objetivos”

al qué (Job), como de competencias transversales, ligadas al cómo (Orange Code), en función de las prioridades de negocio y de las que establezca el propio equipo. Al trabajar en un entorno ‘agile’, este proceso es dinámico, y nos apoyamos en las conversaciones continuas para fomentar una cultura sostenible de alto desempeño”.

En Sandoz, tal como cuenta Francisco de la Calle, establecen sesiones de **fijación de objetivos** a corto plazo al menos una vez al mes y sesiones retrospectivas de revisión una vez al trimestre. “Estas sesiones se realizan por equipos, de forma que los objetivos sean compartidos y alineados. Aquí se revisan las necesidades de desarrollo, y a través del **coaching**, los líderes fijan y revisan el desarrollo de **habilidades** de los miembros del equipo”.

Cómo hacer un buen seguimiento del proceso de evaluación

Tal como afirma Delia Geraldine León, de Bizneo HR, “el seguimiento tiene un rol muy importante y debe estar presente durante todo el proceso evaluativo. Desde el momento en el que se realiza la evaluación hasta en la revisión de los resultados obtenidos. Si no se produce, será difícil poder comparar los resultados que determinen si el empleado ha avanzado o, por el contrario, se ha estancado o está sufriendo un retroceso”.



Según explica Miguel Donet, de Talentia Software, se debe aplicar la analítica de seguimiento del propio proceso de evaluación (% de etapas completadas, días de realización de cada etapa, etc.), para poder monitorizar si el proceso está siendo ejecutado en tiempos), de la información resultante (puntuaciones obtenidas en objetivos, competencias, etc.), y de la realización de las acciones de seguimiento (para comprobar si están teniendo éxito o no).

En este sentido, las nuevas herramientas tecnológicas son de gran ayuda, tal como indica Jorge Somolinos, de Audalia HR Lab, porque permiten ver, de forma dinámica y en tiempo real, toda la información del evaluado: resultados, competencias desarrolladas, las que le faltan por adquirir, objetivos, comentarios, etc. Además, generan informes que posibilitan realizar comparativas entre trabajadores y áreas/departamentos.

Es aquí donde, gracias a la analítica predictiva, podemos identificar talentos de alto potencial de manera proactiva, como afirma Alén Fernández, de Oracle, y tomar acciones para su desarrollo a través, por ejemplo, de matrices de talento, según Bizneo HR. ●

CEPSA
LISARDO GABRIEL BERROCAL,
Responsable de Talent Development



“Contamos con un módulo de evaluación de desempeño y otro de feedback continuo en la misma plataforma (**SAP SuccessFactors**), lo que hace el proceso más efectivo y amigable. El primero fue desarrollado internamente. Respecto a nuestra herramienta **Feedback Continuo**, está disponible para todos nuestros empleados y permite solicitar y recibir feedback no sólo al responsable, sino a otras personas de la organización en cualquier momento del año. Todos los empleados que gestionan equipos son evaluados periódicamente a través de una **metodología multifuente** por parte de sus responsables y equipos. Aquellos que no tienen equipo a su cargo son evaluados por sus responsables directos. También hemos utilizado la **evaluación 360°** con los directivos. Igualmente, contamos con **asesoramiento y evaluación externa** en casos de promoción, movilidad, etc.”.

ING
PATRICIA CARRASCO, Directora
de Performance & Rewards
de España y Portugal



“El sistema de evaluación del desempeño para toda la plantilla se llama **Step Up**, y su pilar fundamental son las **conversaciones continuas** entre nuestros líderes y nuestros equipos. Como parte de este feedback continuo, **Step Up** cuenta con **tres momentos formales** a lo largo del año: la fijación de objetivos, la evaluación de mitad de año -donde profundizamos en los planes de desarrollo individual-, y la evaluación de final de año. Pero no esperamos a estos momentos para **ajustar objetivos, revisar cómo lo estamos**

haciendo o desarrollar una competencia que ayude a alcanzar el objetivo marcado. Contamos con una metodología de trabajo ‘agile’ en un entorno colaborativo en el que trabajamos por ‘sprints’. Así, nos planteamos retos y **evaluamos quincenalmente** si se han conseguido o no. En **ING** utilizamos varios sistemas para integrar **Step Up**, los más comunes son **SAP SuccessFactors** y **Workday**, que nos permiten extraer informes con una visión clara del rendimiento organizativo, ayudándonos a la toma de decisiones”.

“Hay mucho negacionista de la brecha salarial y ésta es una oportunidad muy buena para conocer la realidad”



< VICTORIA MIRAVALL, Product Manager Payroll & HCM de WOLTERS KLUWER TAX & ACCOUNTING ESPAÑA
CARLOS RUIZ, CEO de SINCRO GLOBAL OUTSOURCING >

Con la nueva normativa de registro salarial, se abre un abanico de posibilidades para aquellas empresas que quieran sacarle partido. Conocer si existe brecha salarial y poner medidas para eliminarla en caso de que haya, prevenir posibles discriminaciones, y mejorar la retención y atracción de talento son sólo algunas de ellas.

¿Cuáles son las obligaciones legales en cuanto al registro salarial que entró en vigor hace unas semanas?

Carlos Ruiz: El Real Decreto 902/2020 persigue la igualdad de retribución para trabajos de igual valor y es obligatorio para todas las compañías, sea cual sea su número de empleados. Las empresas deben registrar los valores medios de los salarios, los complementos salariales y los extrasalariales de sus empleados/as -incluidos los directivos-, desagregados por sexo y por puesto de trabajo/categoría/nivel/grupo profesional, dependiendo de la clasificación interna de cada empresa. Además, esa información debe estar a disposición de los

representantes legales de los trabajadores y, si no los hubiera, de cualquier empleado que lo solicite (aunque con matices y sin tanto detalle). En cuanto a la periodicidad del registro, la norma no lo concreta demasiado (habla con carácter general del año natural), pero nosotros recomendamos que se haga mensual y recoger el acumulado de cada año: de enero a abril, de enero a mayo, y así sucesivamente.

Para llevar a cabo el registro, la definición y equiparación de los puestos de trabajo de igual valor es fundamental, y esto requiere una labor previa de **homogeneización de la información** que muchas empresas no han realizado aún. Nosotros hemos lanzado los prime-

ros registros retributivos de clientes, y el 99% no ha hecho este análisis, pero lo van a tener que hacer porque están comparando cosas que no son homogéneas, y las conclusiones van a ser erróneas y distorsionadas.

¿Cuáles son las sanciones a las que se pueden enfrentar las empresas que no cumplan el registro salarial?

Victoria Miravall: Hay dos tipos de sanciones: las mínimas, que se consideran graves y van desde 626 hasta 6.250 euros; y las muy graves, que pueden llegar hasta los 187.515 euros. En este aspecto, el papel de la Inspección de Trabajo es muy relevante: puede quedarse en el cumplimiento de la obligatoriedad de llevar el registro, o ir mucho más allá, sancionando la existencia de brecha salarial si entiende que en la empresa hay una serie de decisiones unilaterales que implican una discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

¿Cuál es la diferencia entre registro retributivo y auditoría retributiva?

CR: El registro retributivo es una obligación formal sencilla para que todas las empresas registren el salario por sexo y puesto/catego-

ría, e identifiquen las diferencias porcentuales. Pero, además, a partir de este año, las compañías de 100 empleados o más están obligadas a tener un **Plan de Igualdad**, y, dentro de éste, tienen que realizar una **auditoría retributiva**. También las organizaciones cuyo convenio colectivo les obliga a tener dicho Plan, aunque tengan menos de 100 empleados. En 2022, el registro afectará también a las empresas de 50 o más empleados.

Son dos temas paralelos que muchas compañías confunden pero que no tienen nada que ver. La auditoría retributiva implica una acción muchísimo más detallada: hay que elaborar el registro retributivo, pero, además, comprobar esas desigualdades que puedan existir, analizar toda esa información, fijar metas de futuro, y poner en marcha planes de actuación para alcanzar objetivos de igualdad salarial. Además, esta auditoría retributiva la tiene que llevar a cabo personal -ya sea interno o externo- con una titulación específica.

¿Hay alguna obligación en cuanto a la herramienta a usar?

CR: El RD simplemente establece que las administraciones públicas deben facilitar herramientas para hacerlo -por ejemplo, el Ministerio de Igualdad lanzó una,- pero las empresas pueden utilizar cualquiera. En nuestro caso, hemos ofrecido ayuda a nuestros clientes para cumplir con el registro a través del informe que proporciona la herramienta de gestión de nóminas **Wolters Kluwer**, que es muy visual, detallado, personalizado y transparente.

¿Cómo ayudan vuestras soluciones laborales a RRHH en el proceso del registro salarial?

VM: El registro se basa en el cálculo de la nómina y en la información salarial, que es el elemento básico de gestión de nuestras soluciones laborales. Pero en nuestro caso, además, **hemos eliminado de la ecuación las peculiaridades que afectan a la relación laboral de los empleados con la empresa, y que pueden distorsionar el dato de brecha salarial: una incapacidad temporal como una paternidad o una maternidad; jornadas parciales; duración del contrato; ERTes; absentismo; etc.** Vamos más allá de lo que ofrecen las demás herramientas del mercado, y, de este modo, ofrecemos un diagnóstico real y fiable. Nuestras soluciones emiten también el **informe ya estructurado** por categoría o puesto de tra-

bajo, y en el periodo que necesiten los clientes.

¿Cómo ha sido la acogida de esta medida por parte de las empresas?

CR: Las que tienen una cultura de compliance en su ADN la han visto como una **oportunidad para saber** de una manera exacta **si tienen brecha salarial** o no. Otras se lo han tomado como una **obligación legal** más que tienen que cumplir, y, como saben que pueden tener sanciones, nos han pedido que les prestemos el servicio. Por último, hay otras a las que no les interesa porque **creen que no les van a sancionar**. Ya veremos lo que pasa cuando venga Inspección.

Pero en general, nos ha sorprendido gratamente el número de organizaciones que han aceptado que les proporcionemos el informe como un servicio extra, probablemente rondemos un **40%**. Y esto se disparará cuando salga el primer caso de una empresa multada por no tener ese registro. En los próximos meses veremos compañías que nos demandarán el análisis de los puestos homologables y un catálogo de **medidas para cerrar esa brecha**. Yo creo que la hoja de ruta del Gobierno incluirá más acciones en esta línea.

“Con los datos del registro salarial podremos trabajar en la prevención, estableciendo políticas de discriminación positiva”

Cuando las empresas tengan un histórico de estos datos, ¿qué utilidades les podrán dar?

VM: Tenemos un recorrido espectacular. El primer paso es ser conscientes de la realidad que tenemos, que antes desconocíamos. A partir de aquí hay una segunda fase, que es la de analizar esa información. Y el tercer bloque es llevar a cabo un inventario de medidas para poder reducir esa brecha, en caso de que la haya. Aquí es donde el abanico de posibilidades es infinito. Podremos **trabajar en la prevención**, en vez de en la corrección, **estableciendo, por ejemplo, políticas de discriminación positiva en los procesos de reclutamiento**. Aplicarlo en el origen es la clave.

CR: La empresa que realmente está compro-

metida con la igualdad puede sacar muchísimo partido a esta herramienta. **El compromiso con la igualdad** a todos los niveles tiene que estar hoy en día en el ADN corporativo, y va a ser un **punto no sólo de retención de talento sino de atracción**. Las organizaciones que confirmen que no tienen brecha lo van a poner en valor frente a sus empleados como un factor más de RSC, y habrá candidatos, como los millennials, que quieran trabajar en dichas empresas por esa razón. La que no esté comprometida va a acabar fuera del mercado y de la sociedad.

Además, si una organización quiere ser **‘data driven’**, necesita datos, no impresiones, para tener la foto real de su situación, y poder implantar las acciones y los planes oportunos. Hay mucho **negacionista de la brecha salarial** y ésta es una oportunidad muy buena para conocer la realidad. Por otro lado, con el registro retributivo los representantes legales de los trabajadores tendrán una herramienta muy poderosa para denunciar y visibilizar estas situaciones. En unos meses veremos más sentencias de tribunales de lo Social condenando a empresas por la brecha salarial.

¿Podría citar alguna compañía a la que estén asesorando en este proceso?

CR: Estamos trabajando, por ejemplo, con **Lotus Bakeries**, una multinacional de la alimentación que tiene alrededor de 25 empleados en España. Su Director General es de un país nórdico que está mucho más avanzado en temas de igualdad, y está sorprendido por que esta medida se implante tan tarde, porque en su país ya tienen leyes similares desde hace tiempo. También tenemos como cliente a **Cocota Studio**, una pyme española dedicada al diseño gráfico para empresas, con una decena de empleados. El primer análisis que hemos hecho para ellos ha sido el de la homogeneización de puestos. Su Directora General tiene muchas ganas de ver los resultados de sus registros retributivos aunque está convencida de que no encontraremos brecha salarial.

Además, estamos haciendo otro trabajo mucho más detallado para una multinacional de alrededor de 480 empleados. En este caso es un poco más complicado porque las multinacionales no suelen tener gestores locales de RRHH, los tienen centralizados en hubs repartidos por distintas partes del mundo: Polonia, Bulgaria, UK, India, etc., lo que hace más difícil el análisis de puestos locales. ●

ISABEL IGLESIAS,
Experta en Dirección
y Gestión de RRHH



¡Bienvenid@ a la revolución del aprendizaje!

«Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y volver a aprender» Alvin Toffler.

UN RECIENTE ESTUDIO del World Economic Forum (WEF) establecía el aprendizaje activo, así como las estrategias de aprendizaje, como la segunda habilidad en importancia entre las 15 Top Skills o habilidades blandas en el año 2025. Un dato que resulta llamativo, si tenemos en cuenta que esta habilidad aparece incluso por delante de otras *soft skills* que, tradicionalmente estaban mejor situadas en los rankings de habilidades, como es el caso de la inteligencia emocional o el liderazgo.

¿A qué puede deberse entonces la importancia que el aprendizaje ha ganado como habilidad? De acuerdo con el informe elaborado por Kahoot “Aprendizaje en el trabajo 2020”, casi la mitad de las personas encuestadas opinan que el teletrabajo provocado por la pandemia ha dado lugar a que el aprendizaje y el desarrollo se hayan vuelto más importantes que nunca.

Una de las cuestiones que, precisamente, pone de relieve este informe es que una gran parte de profesionales no tenían los conocimientos o las habilidades necesarias para desarrollar su puesto de trabajo de forma eficaz a raíz de todos los cambios introducidos por el trabajo en remoto.

La creciente complejidad del entor-

no empresarial, así como la rapidez a la hora de adaptarse e incluso adelantarse a los cambios, ha provocado que **aprender, desaprender y reaprender** de nuevo se haya convertido en un proceso crítico en las organizaciones.

En esta misma línea, Alfons Cornella, en su libro “Cómo innovar sin ser Google”, menciona 3 aspectos vinculados con el salario que recibe una persona como trabajador y que supone una clara evolución del concepto de empleado/a. En un primer momento, o desde un punto de vista más tradicional, los/as empleados/as percibían un salario en base a las horas que dedicaban al trabajo. A medida que esta idea fue quedando obsoleta y escasa, las empresas empezaron a plantear la necesidad de que, además de las horas dedicadas, se retribuyese a los/as profesionales por los objetivos establecidos y la consecución de resultados. Sin embargo, este concepto quedará superado nuevamente en cuestión de unos años debido a la importancia de los conocimientos que cada uno/a de nosotros/as tendremos y que supondrán, de forma clara, el valor que aportaremos a la organización.

Ahora bien, ¿están las empresas y los/as profesionales preparados/as para esta revolución en el aprendizaje?

Tradicionalmente, las empresas han sido percibidas como meras proveedoras de catálogos de cursos, con contenidos estándar y donde lo único que se busca es la cantidad frente a la calidad. E incluso, en muchas ocasiones, estas formaciones estaban desconectadas de las necesidades reales de la organización, de los equipos e incluso de la propia estrate-

gia, sin que haya una verdadera cultura del aprendizaje.

Estos aspectos producen una serie de consecuencias claras y evidentes:

- **Percepción negativa** de la formación, así como del aprendizaje
- **Escasa transferencia** de los conocimientos al puesto de trabajo
- **Elevadas inversiones** con escaso retorno y un *feedback* de los/as participantes que no trasciende de la mera percepción subjetiva del formador/a.

Todo esto pone en evidencia la necesidad de que haya una auténtica revolución en las organizaciones en lo que al aprendizaje se refiere. Es importante señalar que esta revolución debe ir en dos direcciones y que no puede recaer únicamente en las organizaciones.

Los Entornos Personales de Aprendizaje: cuando los profesionales diseñan su propio aprendizaje

Los/as profesionales han dejado de tener un papel pasivo en su aprendizaje. Cada vez resulta más evidente que deben tomar las riendas de su propio aprendizaje profesional y que debe ir más allá de las opciones que la empresa propone.

De ahí que los Entornos Personales de Aprendizaje (EPA), también denominados *Personal Learning Environment* (PLE), resulten herramientas muy interesantes que permiten al profesional diseñar su propio aprendizaje. Un EPA es “conjunto de fuentes de información, herramientas, conexiones y actividades que cada persona utiliza de forma asidua para aprender”. (Linda Castañeda y Jordi Adell).

El objetivo de un EPA es que los/as profesionales diseñen su propio proceso de aprendizaje apoyándose en 3 pilares:

“UN 40% DE L@S PROFESIONALES NECESITARÁ UNA ACTUALIZACIÓN PROFUNDA DE SUS HABILIDADES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS”

- **Dónde leemos** (tipos de contenido y fuentes)
- **Dónde reflexionamos** (modificación y/o creación de contenidos en base al paso anterior)
- **Dónde compartimos** (qué hacemos con ese contenido que ha surgido como consecuencia de los dos pasos anteriores).

Ahora bien, no podemos olvidarnos que una sólida cultura organizacional de aprendizaje favorece el compromiso,

Desde hace un tiempo empieza a sonar con fuerza dos tendencias en lo que al aprendizaje se refiere: *upskilling* y *reskilling*. *Upskilling* hace referencia a formar a los/as empleados/as actuales en nuevas habilidades para que se queden en la organización, desarrollando el mismo puesto de trabajo adaptado a las necesidades actuales. Mientras que *reskilling* implica formar a los/as empleados/as actuales en nuevas habilidades para ocupar un puesto de trabajo diferente en la misma organización.

o incluso la dificultad de poder asistir varias horas a una formación en medio de una jornada de trabajo. El microaprendizaje está muy extendido hoy en día, ya que es habitual que recurramos a YouTube, por ejemplo, para aprender a hacer una receta o adquirir cualquier otro tipo de conocimiento breve, concreto y de aplicación prácticamente inmediata.

La **gamificación** o ludificación es otra de las estrategias que ha irrumpido con fuerza en los últimos años y que permi-

¿POR QUÉ NOS PAGARÁN EN EL FUTURO?



BÁSICO

SALARIO POR HORAS DE TRABAJO

Fuente: Alfons Cornella



OBJETIVOS

CONSECUENCIA DE RESULTADOS



CONOCIMIENTOS

NUESTROS CONOCIMIENTOS, EL VALOR QUE APORTAMOS A LA ORGANIZACIÓN

así como la fidelización de los/as empleados. Un aspecto que muy posiblemente se tornará en crucial en un entorno donde el talento elige dónde quiere trabajar.

La era del **upskilling** y **reskilling** ha llegado. ¿Están las empresas preparadas?

Si tenemos en cuenta que, según datos del WEF, un 40% de los/as profesionales necesitará una actualización profunda de sus habilidades en los próximos 5 años, las empresas necesitarán desarrollar estrategias de aprendizaje que puedan favorecer esta necesaria actualización.

Este tipo de estrategias de aprendizaje busca una rápida adaptación a los cambios. De ahí que sea necesario acudir a nuevas formas de aprendizaje mucho más ágiles, concretas y adaptadas al entorno actual.

Microlearning y gamificación: la clave de la revolución del aprendizaje

El *microlearning* o microaprendizaje es un tipo de estrategia de aprendizaje que se basa en micro contenidos donde lo que se busca es poder ofrecer aspectos muy concretos con una duración corta, evitando así la pérdida de atención que producen las formaciones más largas

ten diseñar los aprendizajes de una manera mucho más atractiva para los/as empleados/as. Básicamente consiste en incorporar las estrategias propias de los juegos para ir proponiendo actividades que permitirá a los/as trabajadores ir incorporando aprendizajes nuevos.

El contenido como tal sigue siendo relevante, pero cambia la manera en la que se produce el aprendizaje, huyendo así de las formas tradicionales de impartir formación y adquirir conocimientos en las empresas.

¡Bienvenido/a a la revolución del aprendizaje!●



La función de los RRHH se ha convertido en una de las prioridades para las organizaciones

SEGÚN EL ESTUDIO 'SKILLS REVOLUTION REBOOT' DE MANPOWERGROUP -en el que participaron más de 26.000 empresas de todo el mundo-, organizaciones que antes desestimaban cualquier opción de ampliar el número de profesionales en el área de Talento han impulsado la **contratación en este departamento hasta un 15%** en los últimos dos años. Este crecimiento se debe, en gran medida, a la transformación digital que las compañías han debido impulsar por el impacto del Covid-19 y la necesaria adaptación a modelos de trabajo en remoto. La pandemia también ha modificado las **competencias requeridas** para los distintos perfiles. Las empresas exigen cada vez más competencias tales como: comunicación, gestión de tiempo, capacidad de adaptación, proactividad o empatía. El estudio recoge que sólo el 30% de las organizaciones invierte en el desarrollo de estas competencias clave para sus equipos y esto supone un nuevo reto para el área de Talento. www.manpowergroup.es/ www.humanageinstitute.org

¿Cómo maximizar el verdadero potencial de la IA en RRHH?

LA CAPACIDAD DE HACER RECOMENDACIONES y tomar decisiones predictivas e inteligentes es lo que diferencia la verdadera IA de la funcionalidad de **big data**, a menudo erróneamente etiquetada como IA por los proveedores de RRHH. Según un informe de **Cornerstone**, la aplicación de inteligencia artificial proporciona a los departamentos de RRHH una verdadera capacidad transformadora: desde optimizar los procesos de selección (cribado automático, programación de citas, incorporación) hasta la gestión del talento (asesoramiento laboral, formación profesional) y la toma de decisiones estratégicas (asignación de habilidades, búsqueda experta y reorganización). <https://resources.cornerstoneondemand.es/whitepapers>



La importancia de crear una cultura de resiliencia

NO BASTA CON PEDIR A LAS PERSONAS que sean resilientes. La empresa necesita crear una cultura de resiliencia. El informe **'Resiliencia'** de

Aon ofrece historias de organizaciones que están promoviendo dicha capacidad de sus personas y facilita datos que demuestran cómo una fuerza laboral resiliente está impulsando una nueva generación de lugares de trabajo. La empresa resiliente debe proporcionar cada uno de los **cinco pilares del bienestar**: emocional, físico, financiero, profesional y social. www.aon.com/risingresilient/es/report/



¿Cómo ha afectado la pandemia del Covid-19 al equipo humano global?

PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA en los trabajadores de hoy, el **ADP Research Institute** encuestó a 32.471 empleados de 17 países de todo el mundo. Según su informe **'People at Work'**, el temor a la inseguridad laboral ha obligado al 76 % de los ellos a **asumir una mayor carga de trabajo**, y más de la mitad de los trabajadores esenciales y un tercio de los no esenciales han asumido tareas adicionales durante la pandemia. Por otra parte, las horas extraordinarias no remuneradas se han disparado a 9,2 horas semanales de media, en consonancia con el cam-

bio a prácticas de trabajo flexibles (frente a las 7,3 de hace un año). <https://www.es-adp.com/conocimientos-temas-tendencias>



Sólo un 12% de los empleados afirma que le gustaría teletrabajar siempre

ASÍ LO RECOGE EL INFORME 'Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial', de **IESE** y **Savills Aguirre Newman**. El estudio quiere ofrecer una visión equilibrada de los beneficios e inconvenientes del teletrabajo y el trabajo presencial; y desgrana 6 mitos que asociamos al trabajo en remoto, así como sus realidades. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>



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

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.

