

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #09 JUNIO 2022



*“Estamos rompiendo con la forma tradicional de trabajar, creando **EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES** con objetivos muy concretos”*

ALFONSO GORDON
DIRECTOR CORPORATIVO
DE PERSONAS DE NUEVA PESCANOVA



INNOVACIÓN

“Queremos que la ética esté presente en cualquier tecnología de RRHH que tenga un algoritmo o una decisión automatizada”

CARLA MARTÍNEZ, *Global Head of People Analytics* de TELEFÓNICA

FORMACIÓN

*Reportaje
Microlearning:
lo bueno, si breve...*

El microaprendizaje proporciona un aprendizaje *just in time*, permite una mayor retención e impulsa el compromiso

BEST PRACTICES

“En nuestro sector o enamoras al empleado o tienes unos índices de rotación altísimos”

SUSANA ORTEGA, Directora de Personas y Sostenibilidad de ALAIN AFFLELOU



CECA MAGÁN
ABOGADOS

LA REFORMA LABORAL YA ESTÁ AQUÍ

**LLÁMALE CAMBIOS O REFORMAS
PERO TARDE O TEMPRANO
TENDRÁS QUE ACTUAR**

**AFRÓNTALA CON
PROFESIONALES**



No lo dudes, contáctanos
www.cecacamagan.com



6

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Estamos rompiendo con la forma tradicional de trabajar, creando equipos multidisciplinares con objetivos muy concretos”

ALFONSO GORDON, Director Corporativo de Personas de NUEVA PESCANOVA



24

BEST PRACTICES

“En nuestro sector o enamoras al empleado o tienes unos índices de rotación altísimos”

SUSANA ORTEGA, Directora de Personas y Sostenibilidad de ALAIN AFFLELOU



38

FORMACIÓN

Reportaje | *Microlearning*: lo bueno, si breve...

Incluye entrevista a Pablo Fernández, Chief Operating Officer de NEYTUM



48

INNOVACIÓN

“Queremos que la ética esté presente en cualquier tecnología de RRHH que tenga un algoritmo o una decisión automatizada”

CARLA MARTÍNEZ, Global Head of People Analytics de TELEFÓNICA

12 SUCCESS STORY

“La digitalización de nóminas ha reducido en un tercio el tiempo que invertíamos antes con los procesos manuales”

Antonio Gómez de la Bárcena, Country HR Lead de JUST EAT TAKEAWAY; Maite Bernardino, Country HRBP de TAKEAWAY EXPRESS; y Stephan Escape, Sales Operations Director de ATISA

16 CASE STUDY

“Ahora el empleado puede elegir libremente hacia dónde quiere llevar su compensación”

Martín Moreno, Co-Founder & Head of Insurances de FLEXOH, y Ana Abril, Directora Corporativa de RRHH de IMF Smart Education

18 TALENTO

“Si internamente los empleados no encuentran oportunidades de desarrollo, las van a buscar fuera”

Cristina Hernández, Head of Talent Acquisition & Employer Branding de GMV

22 SUCCESS STORY

“La nueva Wallbox Academy forma a empleados, instaladores, distribuidores y Business Partners de una forma global y personalizada”

Miquel Gómez, Head of Training & Wallbox Academy; Niki Mahona, Training Content Manager de WALLBOX; y Mario Planas, Socio Director de ACTUA SOLUTIONS

30 ACTUALIDAD

“Políticas LGTBI en la empresa, ¿contenido de los Planes de Igualdad?”

Julia Ojeda Carrasco, Consultora de AON REWARDS & PERFORMANCE

32 CASE STUDY

“Queremos reemplazar la idea de hacer un curso de idiomas por la de practicarlos a diario”

Nieves Mesas, Senior Key Account Manager de SPEEXX, y Magdalena Herrero, Responsable de Formación en BME

34 CORNER LEGAL

“Un error ahora en RRHH puede salir muy caro”

Alex Santacana, Socio del área Laboral de CECA MAGÁN ABOGADOS

44 SUCCESS STORY

“La nueva versión de la plataforma nos permitirá crear subcampus de formación adaptados a cada colectivo”

Ricard Grau, Business Development Manager de IThinkUPC, y Esther Bonet, Responsable de Desarrollo y Competencias Profesionales de CONSORCI CORPORACIÓ SANITARIA PARC TAULÍ

46 TENDENCIAS

Formación: la diferencia entre inversión y gasto es la especialización

Gema Lahoz, Head Training Solutions de ManpowerGroup España

54 ACTUALIDAD

PÁGINA 19 > “Realizamos una **PRIMERA CRIBA DE 150 PERSONAS**, después entrevistamos a 60, y finalmente seleccionamos a las 15 mejores para que participaran en la formación”

PÁGINA 24 > “La tasa de empleo es del 99,99%, **LA ROTACIÓN ES MUY ALTA**. Nosotros incorporamos una media de 650/700 trabajadores al año”

PÁGINA 31 > “El 34% de las personas transexuales aseguran haber sido **DISCRIMINADAS EN EL ÁMBITO LABORAL**”

PÁGINA 33 > “Alcanzamos un **PORCENTAJE DE FINALIZACIÓN DEL 83%**, con una media por alumno de 69 horas de formación y 48 sesiones finalizadas”

PÁGINA 42 > “Con el **microlearning** hemos **MEJORADO LA RETENCIÓN DEL TALENTO**, especialmente en los meses iniciales, en un 15%”

PÁGINA 44 > “En la pandemia, tuvimos que **TRANSFORMAR NUESTRA FORMACIÓN PRESENCIAL A ONLINE**, pasando de unos 1.000 usuarios anuales a los casi 3.500 actuales”

Equipo

Delphine Barredo
Directora Revista
y Congreso Factor Humano

Susana Rodríguez
Directora de Contenidos



iFAES.

Factor Humano es una publicación que edita IFAES

Avda. Brasil 17, planta 14
28020 Madrid
Tel. +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

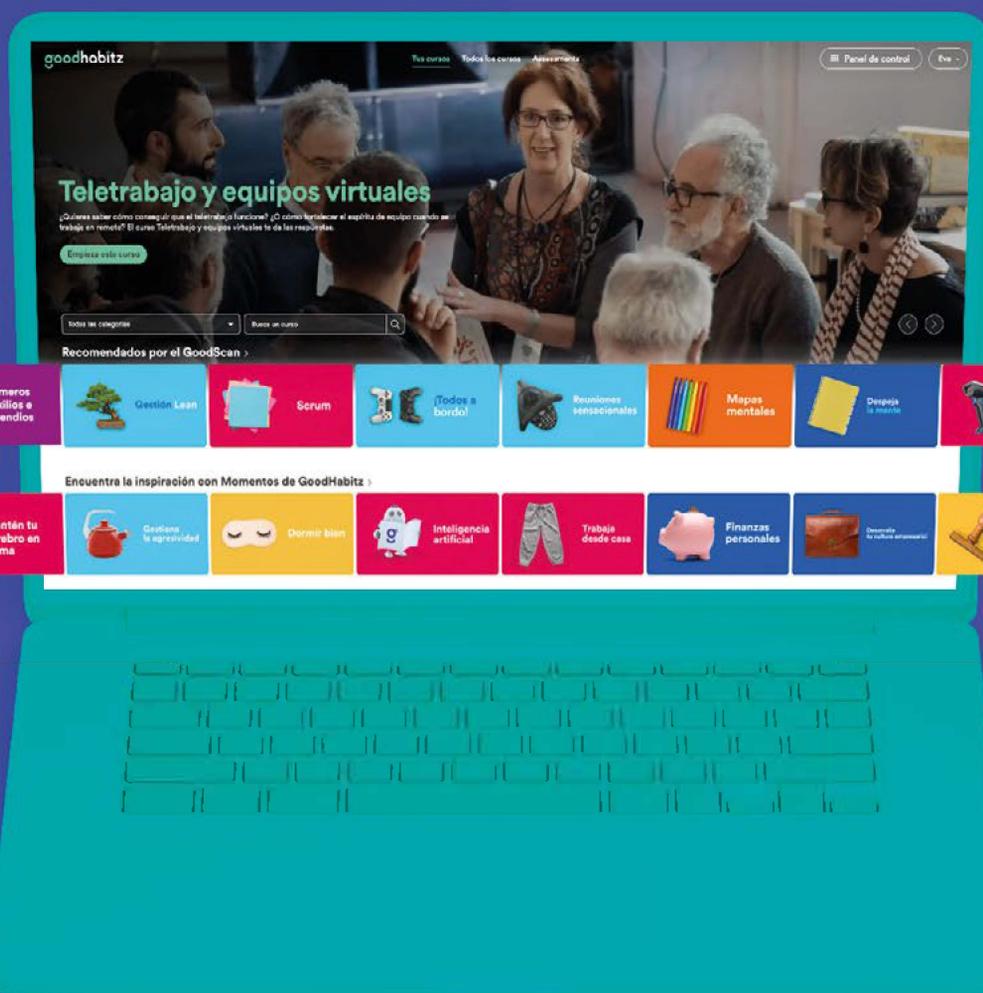
DISEÑO GRÁFICO
Magui Almarza

FOTOGRAFÍA
Miguel José Jiménez Mérida

IMPRESIÓN
Naturprint

Aprende a tu manera con GoodHabitZ

¡Dónde, cómo y cuándo quieras! Ofrece a tus empleados la flexibilidad del e-learning y haz del crecimiento un buen hábito en tu organización.



- 🗨️ Disponible en 14 idiomas
- 📄 Más de 100 cursos online
- 📖 25 métodos de aprendizaje

- ∞ Conexión online o a través de tu LMS
- 🏆 Más de 2 000 PYMEs y grandes empresas nos eligen
- 🐷 Tarifa plana, formación ilimitada



¿Quieres saber por qué nuestros cursos online son lo que tu empresa necesita? ¡Ponnos a prueba! Pide tu demo gratis de 14 días.

Escanea el código QR o visita www.goodhabitZ.com

goodhabitZ
online training



“Estamos rompiendo con la forma tradicional de trabajar, creando **EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES** con objetivos muy concretos”



La distribuidora de productos del mar Nueva Pescanova está inmersa en su Plan Estratégico 2020-24, que abarca un profundo proceso de transformación. A nivel de gestión de personas, supondrá un cambio en las formas de trabajo, en el modelo de liderazgo y de organización de la compañía, en la identificación de los *high potentials* y una apuesta por la digitalización de los procesos de RRHH.

¿Cuál es el rol actual del departamento de Personas?

Desde la constitución de la empresa en 1960 hasta 2013 -año en el que Pescanova estuvo al borde del concurso de acreedores y fue rescatada por los bancos-, el departamento de RRHH tuvo un rol muy administrativo, basado en las relaciones laborales, con una función muy de soporte, con poco o ningún componente estratégico, y muy focalizado en España.

A partir de esa fecha, el papel del departamento de Personas empezó a cambiar, asumiendo funciones que le exigía la propia dinámica de la organización. En el plan estratégico 2016-19, que se llamó ‘Todos a una’, ya empezó ganar un poco de peso, y en el que

tenemos ahora mismo en marcha, que se denomina 'Rumbo al Valor' y que abarca de 2020 a 2024, ya tiene un papel totalmente diferente, muy basado en el **profundo proceso de transformación** que está acometiendo la compañía para convertirse en una empresa mucho más ágil, eficiente y competitiva desde el punto de vista de sus precios, sus productos y procedimientos, pero también de sus personas.

Este proceso de gestión del cambio se apoya en cinco ejes: una **nueva forma de trabajo vanguardista** que estamos implementando

desde 2020; el cuestionamiento de todo el estilo de Dirección a través del diseño de un nuevo **modelo de liderazgo** en toda la compañía; la transformación del **modelo de gestión de personas**, que ahora persigue ser mucho más práctico y más eficiente en la toma de decisiones; el análisis de nuestro **modelo organizativo**, que estamos cuestionando para ver si las estructuras que tenemos son las más adecuadas y las más eficientes; y la **digitalización** de la compañía a través de la implantación de un ERP a nivel mundial, Workday, un proceso que empezamos hace

creación de **equipos multidisciplinares para gestionar proyectos durante cortos periodos de tiempo y con un objetivo determinado**.

En la fase inicial de su lanzamiento, constituimos **10 equipos** integrados por **88 personas** de distintas unidades organizativas y de tres/cuatro países distintos. **Les ofrecemos formación en metodología agile**, no sólo para que aprendieran a trabajar de esta manera, sino también para que se convirtieran en **embajadores** en la compañía de esta nueva forma



“Cuando hablamos de nuevas formas de trabajar, no nos referimos al teletrabajo. Eso es seguir haciendo lo mismo, pero en otro sitio”



Datos Clave

NUEVA PESCANOVA

12.000

empleados en el mundo
[1.200 empleados en España]

14

países con presencia del grupo

200

nuevos puestos creados en 2021



25

personas en el Departamento de RRHH

unos ocho meses. Cada uno de estos pilares tienen un distinto grado de implementación.

En cuanto al primer pilar, ¿en qué van a consistir vuestras nuevas metodologías de trabajo?

Cuando hablamos de nuevas formas de trabajar en nuestra empresa, **no nos estamos refiriendo al teletrabajo**, porque eso es seguir haciendo lo mismo, pero desde otro lugar, normalmente el domicilio. Sin ninguna duda, el teletrabajo es un elemento de flexibilidad, pero **no es un cambio en la forma de trabajar**. Nosotros ya hemos implementado hace tiempo nuestra política de al respecto, por la que todos los empleados que trabajan en oficinas pueden teletrabajar desde su casa dos días a la semana a su elección. Pero, además, en 2020 pusimos en marcha un modelo diferente de trabajar en el que **estamos rompiendo con la forma tradicional compartimentada en direcciones, departamentos y países**. Estamos apostando por un modelo bastante más creativo que nos está dando muy buenos resultados. Se basa en la

de trabajo. Cada cierto tiempo los miembros del Comité Ejecutivo nos reuníamos con ellos para que nos informaran de cómo estaban progresando, las dificultades que estaban encontrando, qué objetivos estaban alcanzando, etc.

El proyecto fue un éxito en dos sentidos: primero porque se alcanzó el **75%** de los objetivos planteados y, además, porque se implementó en la compañía la cultura de que se pueden hacer las cosas de manera diferente, rompiendo silos. Por ejemplo, uno de los proyectos que llevamos a cabo y que fue muy importante para nosotros abordó la mejora de procesos en una de nuestras fábricas. Este centro tenía una carga importante de trabajo, ya que gestionaba 400 referencias que se vendían en distintos países. Creamos un equipo multidisciplinar que trabajó durante siete semanas y que llegó a la conclusión de que se podían reducir hasta el **19%** de las referencias, incrementando el margen de las ventas del resto y reduciendo los costes. Fue una magnífica aportación.

Ahora esta forma de trabajar la estamos desarrollando de manera exponencial. Hemos creado lo que denominamos '**redes**', cada una con un objetivo concreto y una duración



determinada, que ahora integran a muchos más empleados de todos los países. Actualmente contamos con 9 redes compuestas por 120 personas de 13 países distintos que están trabajando en 15 proyectos fundamentales para la compañía.

Con el fin de expandir esta nueva forma de trabajar, paralelamente tenemos a otras 72 personas con formación en este tipo de metodologías -que conocemos como 'agile coach'-, también de distintos países, que están haciendo una triple función: dar formación a todas las personas que, por primera vez, acceden a una de estas redes; ejercer de embaja-

Por eso, a finales de 2020 empezamos un nuevo proyecto, bajo el nombre de 'Faro', que, a día de hoy, ya hemos terminado. Lo primero que hicimos fue llevar a cabo un diagnóstico de diseño, identificando cuántos estilos de liderazgo coexistían en la compañía. Pudimos corroborar que no teníamos un patrón, sino que había diferentes estilos, bien por la naturaleza del negocio, bien por la cultura del país.

Posteriormente, trabajamos en la construcción de nuestro modelo de liderazgo. Hicimos un estudio que empezó en octubre de 2020 y que finalizó en diciembre de ese

Después, procedimos a definir nuestro nuevo modelo de liderazgo y el perfil de nuestros líderes, que ahora se basa en cuatro valores: la capacidad de emprender, la coherencia, la humildad y el entusiasmo, y en cuatro cualidades: la valentía, la orientación a resultados, la agilidad y la capacidad de desarrollar equipos. Este modelo lo aprobamos tanto en el Comité ejecutivo como en el Consejo de Administración para darle más empaque.

A continuación, a partir de marzo de 2021, empezamos a analizar todos los gaps que pu-

“Hemos llevado a cabo un diagnóstico de diseño, identificando cuántos estilos de liderazgo coexistían en la empresa”



dores de esta nueva forma de trabajar por toda la compañía, contando en qué consiste la metodología, qué beneficios aporta, qué resultados obtienen, etc.; y dar apoyo a cualquiera de las redes en cualquier duda que puedan tener. Son nuestros agentes del cambio y entre ellos hay personal de los departamentos de Finanzas, de RRHH, de Logística, Operaciones, Comercial, etc., que sigue haciendo su trabajo, pero que, además, participa en uno de estos equipos.

Para ayudar a esta gestión del cambio, su segundo pilar es la implantación de un nuevo modelo de liderazgo.

Cuando se afronta un modelo de transformación, una de las palancas que hay que accionar son las personas. En nuestro caso, Nueva Pescanova actualmente está integrada por 12.000 empleados que son liderados por unas 300 personas. Y nos hemos dado cuenta de que, para llevar a buen puerto este proceso, teníamos que definir nuestro patrón de liderazgo.



mismo año con el fin de detectar las buenas prácticas de los líderes que tenían los mejores resultados, sus patrones de comportamiento y sus cualidades. Para ello, entrevistamos a toda la Alta Dirección, a más de 50 directivos de toda la compañía y a más de 300 empleados de todos los países, fundamentalmente middle management, técnicos y personas que lideraban centros de trabajo (fábricas, barcos, granjas de acuicultura, etc.).

dieran existir entre nuestros líderes potenciales -no sólo los 300 actuales- y este nuevo modelo de liderazgo. Seleccionamos a 1.000 personas y, a través de una herramienta tecnológica que diseñamos ad hoc, hicimos una comparativa para ver los gaps a nivel de país, de negocio y de persona. Después, pusimos en marcha distintos talleres de formación y de desarrollo de competencias y habilidades para rellenar estos gaps. Sólo

**Corporate
Learning**

**360° Talent
Management**

**Culture &
Engagement**

TALENTS

by IThink ^{UPC}



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



**HR
Consulting**



**Plataforma
eLearning**



**Plataforma
HCM**



**Plataformas colaborativas
e Intranets**



**Gamificación
& HR Apps**

talents.ithinkupc.com

Partners:





“Queremos darle más pragmatismo a nuestro modelo de personas con la incorporación de factores de practicidad y más interacción del negocio”

en lo que llevamos de 2022, hemos desarrollado 25 talleres en todos los negocios en diferentes países, por los que han pasado más de 150 personas. De ellas, 87 son de nuestro país, entre directivos y mandos intermedios del corporativo y de los centros industriales que hay aquí, y faltan otras 40-50 personas por pasar por esta formación en nuestro país. Tenemos previsto terminar con este proceso a nivel global este mismo año. Al margen de estos talleres, el pasado mes de mayo el colectivo directivo -compuesto por las 50 personas *top* de la compañía- también recibimos una formación en liderazgo y transformación.

Por otro lado, en cuanto al modelo de gestión de personas, la empresa ha puesto el foco en la detección del mejor talento interno. ¿Cómo lo están haciendo?

Hemos intentado ir un poco más allá de los modelos tradicionales de gestión de personas. Queremos darle más pragmatismo a nuestro modelo con la incorporación de factores de practicidad y más interacción por parte del negocio, con el fin de agilizar

las asignaciones que podamos necesitar.

Por un lado, estamos evaluando el desempeño con variables objetivas y con una participación muy directa del negocio. Son ellos los que evalúan el desempeño de toda la plantilla, y nosotros, como RRHH, acompañamos en el proceso, muchas veces tratando de dar un baño de objetividad. Cuando uno evalúa a su propio equipo hay cierta tendencia al paternalismo. Actualmente, nuestra evaluación del desempeño la realizamos de forma anual. Incluye una parte de tecnología competencial, otra de consecución de objetivos concretos asignados a la persona, y luego, en el caso de los directivos, hay una evaluación 180º y, además, una calibración.

Al mismo tiempo, a través de un modelo desarrollado *inhouse*, estamos identificando a los *high potentials*, que tienen que cumplir con cinco requisitos: tener realmente un buen desempeño, por encima de la media; una clara capacidad para asumir mayores responsabilidades de las que tienen en este momento, en opinión de sus dos superiores jerárquicos directos; disponer de conocimientos

de idiomas; y, cumplir dos factores de practicidad: disponibilidad geográfica y funcional. Si tenemos a un empleado extraordinario, con un desempeño magnífico, con capacidad para hacer mayores cosas, pero no se quiere mover, no lo vamos a incorporar al pool de *high potentials*. Nueva Pescanova es una compañía internacional y nosotros necesitamos el potencial allá donde sea necesario. Lo dejaremos en el pool de personas con alto desempeño y el tratamiento será distinto. En nuestra matriz de talento diferenciamos muy bien los que tienen alto desempeño de los que tienen alto potencial.

Posteriormente, en una segunda fase de pragmatismo y al margen de la evaluación de desempeño y de su identificación de potencial, todos los directivos de cualquier nivel son calibrados uno por uno por el Comité Ejecutivo una vez al año en relación a sus capacidades y posibilidades. Esta evaluación nos sirve para poder tomar decisiones de cara a su inclusión en los planes de sucesión, en itinerarios de desarrollo, en el relevo de posiciones críticas, etc. A día de hoy, sólo en el colectivo de *middle management* y en directivos tenemos 96 casos con los que estamos llevando a cabo una actuación individual concreta, ya sea de desarrollo o porque creemos que quizás su posición no es la correcta y en el futuro barajemos su democión o su salida de la empresa. Queremos ser coherentes con los *outputs* que tenemos de los procesos de evaluación y de identificación del potencial.

Además de a las personas, esta gestión del cambio también afecta a los modelos organizativos de Nueva Pescanova.

Un proceso de transformación implica conceptualmente cuestionarse todo, incluido el modelo organizativo. Por eso, este año acabamos de poner en marcha un proyecto específico para analizar si la estructura que tenemos en los distintos países y unidades de negocio es la adecuada para ser más eficientes, ágiles

que adaptarnos a las demandas de los clientes. Antes, nuestros productos se vendían en su totalidad en una tienda, y ahora cada vez se está desarrollando más el comercio online.

Por último, ¿cómo se está llevando a cabo la digitalización de los procesos?

Nuestra compañía está internacionalizada desde hace muchos años, pero, a causa de sus orígenes, cada país había desarrollado siste-

un mayor nivel de *reporting*, sino para integrar en una única plataforma todos los sistemas de nómina y desarrollar, sobre ella, todos los procesos que convergen en Personas: incorporación, identificación del talento, formación, etc.

Analizamos distintas plataformas y vimos que la que más se adecuaba a nuestras características era **WorkDay**. Tiene bastante versatilidad, se adapta muy bien a las carac-

PILARES DEL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DE NUEVA PESCANOVA



FORMAS DE TRABAJO



MODELO DE LIDERAZGO



MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS



MODELO ORGANIZATIVO



DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS DE RRHH



y competitivos: si las funciones están donde deben estar, si la vertebración orgánica y la dimensión que tenemos son las correctas, etc. Estamos viendo qué estructura es la que mejor se comporta y buscando el patrón óptimo dentro de la empresa para trasladarlo a otros centros de trabajo y unidades similares para ganar en eficiencia y en eficacia. También vamos a analizar a la competencia, para detectar qué están haciendo las compañías con buen desempeño y ver si podemos incorporar alguna best practice a nuestra propia empresa.

Toda esta primera fase de diseño acabará a finales de año y luego sacaremos las conclusiones y decidiremos si tenemos que hacer algún ajuste en cuanto a estructuras, roles, etc., en cuyo caso lo haremos el año que viene. Hay que tener en cuenta que somos una empresa de consumo y que tenemos

“En nuestra matriz de talento diferenciamos muy bien los empleados que tienen alto desempeño de los que tienen alto potencial”

mas propios. Sin embargo, con la evolución lógica de la empresa, hace dos años vimos la necesidad de **concentrar todos los sistemas de RRHH**, no sólo de cara a manejar la información con mayor seguridad y control para

terísticas de nuestra empresa, que es multipaís y multinegocio. Comenzamos la implementación a finales del año pasado. Hemos montado un equipo multidisciplinar tanto interno como externo y contamos con la ayuda de un implementador con el que estamos colaborando. Estamos acabando la fase de **Core HCM**, que es como se conoce al desarrollo de la estructura organizativa sobre la que se va a desarrollar la herramienta. Lo estamos haciendo en coordinación con todos los países y simultáneamente. Terminaremos esta fase a final de año. El siguiente paso será integrar todos los distintos sistemas de nómina y después iremos poniendo en marcha los siguientes paquetes que tiene. Empezaremos por Selección y Onboarding, después el de Talento, el de Compensación, y acabaremos con el de Formación. ●

“La digitalización de nóminas ha reducido en un tercio el tiempo que invertíamos antes con los procesos manuales”



ANTONIO GÓMEZ DE LA BÁRCENA, Country HR Lead de JUST EAT TAKEAWAY; **MAITE BERNARDINO**, Country HRBP de TAKEAWAY EXPRESS; y **STEPHAN ESCAPE**, Sales Operations Director de ATISA

Las horas complementarias realizadas por sus *riders*, los preavisos obligatorios para notificar los turnos de trabajo, y los picos en la demanda de sus servicios complican la gestión de la nómina y la planificación de turnos de Just Eat, empresa especializada en el reparto de comida a domicilio.

A éstas y a otras peculiaridades se ha tenido que amoldar Atisa para ayudar a la compañía a digitalizar los procesos de RRHH de su división de Operaciones y Reparto, Takeaway Express.

¿Cómo se estructura actualmente el grupo Just Eat en España?

Antonio Gómez de la Bárcena: Fuimos la primera compañía en entrar en el sector de *food delivery* en España en 2010 y ahora mismo estamos presentes en más del 90% del territorio nacional. Tenemos una base de 27.000 restaurantes en nuestra plataforma y casi 3 millones de usuarios. Contamos con dos entidades legales. La primera es Just Eat Spain, que es la división de Marketplace y que incluye los servicios corporativos, como Finanzas, RRHH, *Business Intelligence*, departamentos de Ventas, etc. Actualmente suma alrededor de 400 empleados. La segunda es Takeaway Express, que corresponde a la

división de Operaciones, encargada de coordinar y planificar la actividad semanal de reparto. Incluye a personal de oficina y a todos los repartidores, contratados en plantilla.

¿Por qué han decidido digitalizar los procesos de RRHH de la división de Operaciones?

AG: Al inicio de nuestra actividad lo teníamos todo centralizado en un único proveedor de nómina, que actualmente es el que nos sigue dando servicio a la división de Marketplace, pero, con el crecimiento de la compañía y del volumen de empleados en ambas divisiones, nos surgieron otras necesidades. Básicamente buscábamos optimizar los procesos de RRHH de forma fiable

y segura, para eliminar los posibles errores. También teníamos como objetivo la simplificación y el ahorro de tiempo, y asegurarnos el cumplimiento legal en cuanto a la gestión de la nómina, porque esa operativa resulta bastante compleja en nuestra empresa y requiere de mucho control. Así, a finales de 2020 entramos en contacto con Atisa porque teníamos muy buenas referencias por parte de otros compañeros de profesión, y empezamos a usar sus soluciones a principios de este año.

¿Cuál es el alcance de la colaboración con Just Eat?

Stephan Escape: Les estamos ofreciendo un servicio bastante amplio. Por un lado, toda

la externalización del personal y la gestión de la nómina, incluyendo asesoramiento laboral; el portal del empleado, con acceso para los managers, colaboradores y profesionales de RRHH y que permite gestionar los datos personales, recibos, certificados, documentos, vacaciones, ausencias, etc.; una app con una funcionalidad muy similar a este portal, pero mucho más amigable para su uso en móviles, lo que es muy importante para el colectivo de los repartidores; servicios de firma electrónica, que evita la impresión de documentos, apoyando la política de sostenibilidad y el respeto al medioambiente

de Just Eat; nuestra solución de planificación de turnos, que permite comunicar con antelación los horarios de trabajo a los repartidores y contrastar esta información con los fichajes reales; y, por último, nuestra solución de informes con HR Analytics.

¿Qué requisitos le pedían a su nuevo partner?

Maite Bernardino: Buscábamos un partner que tuviera mucha experiencia en empresas de gran volumen de nóminas y un nivel de especialización muy alto. El aval que proporciona su cartera de clientes

varios meses y toda la gestión de la nómina dependía de sus resultados. Y, por otro lado, tuvimos que integrarnos con todos los sistemas internacionales que tenía la compañía, facilitando la comunicación mediante APIs entre nuestras soluciones y dichos sistemas corporativos. Mantuvimos múltiples reuniones en inglés con los equipos de trabajo internacionales de la empresa -tanto los equipos

“Buscábamos una solución que fuera mobile. El móvil es la herramienta esencial con la que trabajan los repartidores”



Datos Clave

JUST EAT Takeaway.com

2 DIVISIONES:

Just Eat Spain Takeaway Express

29 años edad media empleados **14** nacionalidades distintas



+900 clientes en España **+200** consultores

ALGUNOS CLIENTES

Kiko Milano, Clarins, Lagardère, ACNUR, Transfesa, LaLiga, Nationale Nederlanden y Schweppes

fue fundamental para decidimos por ellos. Por otro lado, la tecnología que utilizan es propia, la han desarrollado ellos mismos, por lo que logramos reducir la dependencia de terceros, y, además, es una compañía española que lleva muchos años en el sector. Asimismo, Atisa tiene también diferentes certificaciones ISO que nos aseguran que todos los procesos en materia de seguridad informática y de calidad cumplen todos los estándares, y unos niveles muy altos de eficiencia y calidad.

¿Cómo ha sido el proceso de implantación de las nuevas soluciones?

SE: Ha sido un proyecto complejo por dos motivos principales. Por un lado, tuvimos que adaptar el ritmo del proyecto a la evolución de la negociación del nuevo convenio colectivo que estaba llevando a cabo la empresa y que ha sido el primero del sector delivery en nuestro país. Esta negociación duró

globales de nómina como los de Tecnología para poder adaptarnos a sus requerimientos. Por eso, el proceso ha llevado más de un año.

¿Qué ventajas ha aportado este proceso de digitalización tanto a la empresa como al empleado en lo que se refiere a la gestión de la nómina?

AG: La digitalización y la simplificación de procesos nos ha facilitado mucho la ejecución del trabajo del día a día. Hemos reducido en un tercio el tiempo que invertíamos antes con los procesos manuales. Por otro lado, en nuestro caso, el sector de los riders es especial, porque realizan horas complementarias que van variando cada mes en función de la actividad y de la demanda de los clientes. Su nómina puede resultar compleja, pero en este tema no puede haber errores.

La herramienta de Atisa nos permite mucha **transparencia y claridad** a la hora de visualizar las horas que han trabajado mensualmente en tiempo real y cuál va a ser el importe a percibir en la nómina al final de mes. Con ella, los repartidores pueden tener la **información actualizada y sin errores**. Durante la etapa del lanzamiento de la solución, el número de consultas e incidencias por parte de los empleados ha sido muy bajo y muy poco significativo, lo que demuestra que el nivel del ser-



vicio y de la solución es óptimo. También tenemos un equipo de nómina interno excelente, que hace las cosas muy fáciles.

Además, buscábamos una solución que fuera **mobile**, accesible desde el móvil de cada trabajador y **compatible con cualquier sistema operativo**, para que los empleados puedan acceder de forma instantánea a la nómina. El móvil es la herramienta esencial con la que trabajan los repartidores.

¿Y en lo que se refiere al resto de servicios?

MB: La firma electrónica de los documentos de carácter laboral le evita al empleado tener que venir presencialmente a la oficina para firmar y a la empresa, el hecho de contar con un archivo físico. Además, nos **dota de seguridad jurídica**. Cuando el contrato se genera, está disponible para que el colaborador

lo pueda firmar digitalmente a través de la plataforma, y ahí mismo se documenta y se archiva digitalmente.

En cuanto a la **planificación de turnos**, según nuestro convenio colectivo tenemos que **cumplir una serie de preavisos** para que los repartidores sepan, con unos días determinados de antelación, cuándo tienen que trabajar, porque contamos con turnos de mañana, tarde y noche. La organización es compleja. Con el uso de estas soluciones tecnológicas avanzadas tenemos un impacto importante en el **ahorro del tiempo** y el **cumplimiento de los plazos de preaviso** de publicación y aceptación de los turnos. En esta actividad de negocio la **inmediatez y la antelación** es muy importante. Además, necesitamos una herramienta que nos permita asegurar que, **en los picos de la demanda** de cada una de esas

“Necesitamos una herramienta que nos permita asegurar que, en los picos de la demanda, los horarios están ajustados y aceptados por nuestros trabajadores”

frangas horarias de trabajo, los horarios están ajustados y aceptados por nuestros trabajadores. Nuestra demanda es muy poco lineal. Por ejemplo, los días que hay partido de fútbol o que llueve, la demanda se dispara, y el volumen de recursos y de personas que necesitamos en la operación es mucho mayor que otro día.

Por último, el portal del empleado nos permite hacer comunicaciones instantáneas a nuestros empleados de cualquier tema.

¿Cuáles diría que han sido las claves para que este caso haya sido un éxito?

SE: Destacaría tres elementos principales. El primero, y más importante, es el **gran encaje y colaboración** que ha habido entre los distintos equipos locales e internacionales de Just Eat y los consultores de Atisa. El segundo ha sido la capacidad de **comunicar en inglés** porque en el proyecto han intervenido bastantes personas que estaban en distintas localizaciones del mundo. Y, por último, la **capacidad de adaptación** que ha tenido Atisa. Just Eat tiene unos requerimientos muy específicos y unas peculiaridades muy grandes, y hemos podido amoldarnos a ellos gracias a nuestra tecnología para poder lograr los objetivos marcados. ●



Somos la ayuda que necesitas para alcanzar el éxito

- Externalización de nóminas y administración de personal
- Centro de servicios
- Desvinculaciones laborales
- Consultoría financiera y de procesos
- Contabilidad y Tax Compliance
- Despacho de abogados



“Ahora el empleado puede elegir libremente hacia dónde quiere llevar su compensación”



< **MARTÍN MORENO**, Co-Founder & Head of Insurances de FLEXOH
> **ANA ABRIL**, Directora Corporativa de RRHH de IMF Smart Education

A raíz de la entrada del fondo Capza a finales de 2020, la institución de formación IMF Smart Education decidió profesionalizar su modelo de gestión de RRHH e impulsar un cambio cultural que diera más protagonismo a sus empleados. Por eso, buscó un proveedor de servicios de retribución, para que fueran los colaboradores los que decidieran sobre sus beneficios y estructura de compensación, y se decantó por Flexoh.

¿Cuál ha sido la evolución de IMF en lo que se refiere a su plan de retribución flexible?

Ana Abril: Nuestro anterior modelo de beneficios era muy engorroso de gestionar y no era transparente para nuestros empleados. Por un lado, teníamos tarjeta restaurante a través de un proveedor exclusivo de este servicio. Sólo aplicaba a ciertos colectivos determinados y suponía una carga burocrática muy alta y compleja de monitorizar. Además, contábamos con un seguro médico a través de un mediador y un servicio de guardería para unos casos concretos. Pero este plan de beneficios no correspondía al momento que estábamos viviendo en la empresa.

Tras la entrada en IMF del fondo Capza a finales de 2020, quisimos profesionalizar el modelo de gestión de RRHH y cambiar el papel que jugaba el empleado para que fuera más acorde a nuestra transformación cultural

y proceso de digitalización. Queríamos que tomara sus propias decisiones en los diferentes ámbitos de su vida profesional, entre ellos el de la retribución. Por eso, buscamos un modelo muy flexible, que le permitiera, de manera autónoma, decidir casi cada día cómo quiere ser compensado y a qué quiere destinar su dinero, teniendo en cuenta el momento vital, las circunstancias y el contexto de cada persona.

Concretamente, hace un año nos decantamos por Flexoh, y aprovechamos para universalizar el alcance de los beneficiados, ampliar la oferta de beneficios y mejorar nuestros procesos de gestión. Actualmente hemos cambiado el sistema de tickets al de tarjeta restaurante, y hemos incorporado el ticket transporte. En cuanto al seguro médico, hemos negociado otro con mejores coberturas a nivel de plataforma, carencias, etc. y está disponible no sólo para los empleados sino para sus familiares. Por último, hemos incorporado la formación. Nuestros empleados ya tenían acceso a la formación de IMF y a nuestro plan de formación corporativo, pero ahora pueden elegir cualquiera que les interese.

Con todos estos cambios, nos alejamos de planteamientos del tipo “café para todos”. Nuestro empleado puede elegir libremente hacia dónde quiere llevar su compensación.

¿Cómo apoya Flexoh en la gestión de estos servicios?

Martín Moreno: Nosotros nos encargamos de la gestión integral de todo el plan de retribución flexible, tanto a través de la plataforma Flexoh en la que cada empleado elige día a día su “nómina a la carta” como en todos los aspectos relacionados con el proceso. Por ejemplo, gestionamos la atención del usuario y la comunicación a los empleados a través de webinars para explicarles qué es y cómo funciona beneficio y plataforma. Además, nos encargamos de la provisión directa de todos los productos que se integran en el plan. Si hay terceros involucrados los tiempos de respuesta son más largos y, además, habría que añadir también sus costes. Por ejemplo, emitimos nuestras propias tarjetas restaurante y transporte -a través de MoneytoPay, filial de medios de pago de CaixaBank-, y realizamos directamente el contacto y el pago a las guarderías. Todo ese trabajo administrativo que antes realizaba la empresa, ahora lo asumimos nosotros.

AA: El tema de las tarjetas restaurante es muy importante porque, con este servicio, no dependemos de un marco de colaboración con terceros. Es una tarjeta bancaria de pago, lo que da mucha flexibilidad. Los empleados pueden comer donde quieran, no tienen que mirar si el restaurante está adherido o no a un programa, ni ajustarse a un menú, a una categoría de restaurantes o a un tipo de comida. Pueden pedir incluso comida en la oficina a través de un servicio de *delivery*. Y con la formación pasa lo mismo: el empleado tiene total libertad para elegir la que quiera y la forma de pago. Esto, sin tener una plataforma, sería muy engorroso.

¿Qué ventajas han obtenido al externalizar las tareas administrativas relacionadas con la retribución flexible?

AA: Antes, el papel de RRHH era muy administrativo y de estilo patriarcal, y la Dirección y nuestra área estaban en el centro de la decisión y proceso. Queríamos cambiar este rol a otro más estratégico y estar cerca del negocio y las personas. Por eso, buscamos externalizar estos servicios y las tareas administrativas asociadas a ellos, que eran muy numerosas y requerían de mucho tiempo: recibir

solicitudes, contactar con guarderías, emitir y enviar tickets restaurante, etc.

Apostar por una plataforma de este tipo le ha dado **credibilidad** a nuestro modelo de gestión de personas, porque nos ha permitido poner a las persona como propietarias de sus decisiones. Ha aportado muchísima **transparencia** al reparto de los beneficios. Ahora todos los empleados tienen acceso a todos los servicios desde cualquier ubicación y dispositivo.

Anteriormente no podíamos ajustarnos al detalle con cada empleado, porque, al no tener el plan integrado en una plataforma, eso nos suponía una gran carga administrativa. Ahora podemos dar una **oferta completamente integrada** y gestionada que ha opti-

total en lo relativo a retribución flexible, o que el SMI se cobre siempre vía retribución dineraria. Por otro lado, las organizaciones consiguen **mayor visibilidad de los beneficios** que ponen a disposición de los empleados, ya que los trabajadores entran casi a diario a la plataforma. Es una manera de poner en valor la oferta de la empresa al empleado.

Además de este proyecto, están trabajando en una colaboración para ofrecer la formación de IMF al resto de los clientes de Flexoh.

MM: La formación a nivel de retribución flexible tiene dos características muy específicas: no existe un límite de exención y ha de tener relación con las tareas que realiza el empleado en su empresa. Casi la totalidad de las forma-



“Ahora podemos ofrecer un traje a medida de cada empleado con una oferta integrada”

ciones que se demandan y que se eligen en la plataforma son de idiomas o MBAs genéricos, por lo que hemos visto la posibilidad de hacer venta cruzada con IMF y presentar de una forma mucho más visible y apetecible este beneficio en la plataforma. Concretamente, estamos trabajando en poner a disposición de nuestros clientes dos o tres paquetes de formación genéricos de IMF, un proyecto que lanzaremos probablemente antes de este verano.

AA: Si los empleados no conocen el producto de formación ofrecido en la plataforma no se lanzan a usarlo. En el caso de IMF, la mayor parte de nuestra formación es para personas empleadas, activas, por lo que sabemos qué demanda el mercado, qué formación mejora la empleabilidad, qué metodologías concretas se deben usar, etc. Además, contamos con un portfolio muy completo de formación individual para empresas. Por otro lado, existe una **similitud entre nuestra oferta formativa y lo que hace Flexoh**, porque la formación de IMF es muy flexible, se puede hacer a distancia, cuando y como los empleados decidan. De ahí que haya surgido esta colaboración con Flexoh. ●



Datos Clave



+400 empleados en España	+900 programas formativos propios	+150K profesionales formados
------------------------------------	---	--



+50K usuarios del plan de beneficios	+1M de euros en beneficios al mes	+1K peticiones de formación en el último año
--	---	--

mizado los tiempos, la calidad, la información y la posibilidad de **ofrecer un traje a medida** de cada empleado. De hecho, cuando incorporamos una nueva empresa al grupo, el plan de retribución flexible es el primer paso de dicha integración, porque la plataforma es muy sencilla, integrable con todos los sistemas y con cualquier otra solución tecnológica.

MM: Además, las opciones de **personalización y parametrización** que ofrece la plataforma son muy amplias con el fin de adaptarse a las necesidades de cada momento, independientemente del tamaño de la empresa, y no sólo para su puesta en marcha sino para la evolución de la misma, permitiendo la inclusión de nuevos beneficios, servicios o módulos más amplios. También se **reduce el riesgo operacional** de hacer los trámites a mano, y se asegura el **cumplimiento de los requisitos legales**, por ejemplo, que ningún empleado supere el 30% de su remuneración



TALENTO

CRISTINA HERNÁNDEZ

HEAD OF TALENT ACQUISITION & EMPLOYER BRANDING DE GMV

“Si internamente los empleados no encuentran **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**, las van a buscar fuera”



El grupo GMV, especializado en soluciones de innovación tecnológica en sectores como el espacial, automoción, ciberseguridad o defensa, ronda una media de 60 contrataciones mensuales. Ante los actuales problemas para encontrar talento, la empresa ha redoblado sus esfuerzos en atracción y captación, procesos que ha digitalizado gracias a la plataforma de Cornerstone.



Ante la fase de crecimiento en la que está inmersa la empresa, ¿qué acciones están realizando para incorporar al mejor talento?

Cuando yo me incorporé en 2005, éramos 400 empleados y ahora somos más de 2.600 personas. La atracción, la captación y la incorporación del mejor talento siempre han sido estratégicas para GMV. Estamos incorporando de media unas 60 personas al mes para cubrir todas las necesidades de la organización y acompañar al negocio y al crecimiento esperado.

Nosotros utilizamos tecnologías muy especializadas, en las que hoy día hay pocas personas formadas y últimamente nos estamos

encontrando con una guerra por el talento. Con el auge de la digitalización, estamos teniendo más problemas para encontrar talento. Hay más ofertas y más competencia en el mercado laboral de las que teníamos antes. Existen empresas de diferentes industrias que antes no eran competencia directa en el mercado laboral y que ahora sí lo son. Esto está dificultando mucho el poder llegar a algunos perfiles como, por ejemplo, los ingenieros. Antes, en esta industria éramos pocas empresas muy grandes en España, pero ahora se los rifan en cualquier otro sector, como finanzas, por ejemplo. Son profesionales


Datos Clave

 **cornerstone**

Plataforma 'Life'
[implantada a finales de 2019]

+2.600
usuarios

SOLUCIONES IMPLANTADAS
Empleados, *On Boarding*, Adquisición de Talento, Desempeño, *Learning*, Comunicación y Compensación

que están muy preparados y que, de alguna forma, pueden llegar a hacer casi lo que ellos quieran.

Para afrontar esta situación, dentro de las acciones que llevamos a cabo estamos

enfocados especialmente en la **generación de cantera**. Así, hemos creado **tres programas anuales de colaboración** con más de 100 centros de estudios internacionales de prestigio para la formación en conocimientos y habilidades técnicas.

Uno de dichos programas es el 'Global Talent', dedicado a la incorporación de **perfiles universitarios, de Grado y de Máster**. Les ofrecemos prácticas para que complementen sus estudios con una experiencia real en una compañía líder como la nuestra a través de proyectos punteros, pudiendo aplicar sus conocimientos y aprender con los mejores profesionales de Ingeniería Aeronáutica, Informática, Telecomunicaciones, etc.

También ofrecemos tres meses de prácticas a los estudiantes de ciclos formativos de **Grado Superior**, con la posibilidad de quedarse posteriormente en la organización. Tenemos acuerdos con los mejores centros formativos de Grado Superior relacionados con el mundo técnico, tanto de Desarrollo como de Sistemas.

Por último, contamos con las **becas de verano** para que, durante los meses de julio y agosto, los estudiantes puedan colaborar en nuestros proyectos.

Al margen de estos tres programas, también han puesto en marcha otra iniciativa para descubrir inquietudes tecnológicas en licenciados en carreras poco demandadas. ¿En qué consiste?

Nos hemos dado cuenta de que hay mucho talento que ha elegido estudiar carreras que no tienen demasiadas salidas profesionales, como Ingeniería Civil, Forestal o Topografía. A través de una formación que ronda las 360 horas, nosotros les damos la oportunidad de formarse en tecnologías demandadas en el mercado laboral (como tecnología de software, de sistemas o ciberseguridad) y después integrarse en nuestros equipos de trabajo.

El primer piloto lo llevamos a cabo antes de la pandemia. Buscamos **perfiles con competencias digitales, expertos en el cálculo numérico y vocación por la tecnología**. Usamos una experiencia de **evaluación inmersiva en la actividad** a través de técnicas de gamificación en lugar de enfoques más tradicionales, lo que nos permitió involucrar y motivar a los candidatos, además de valorar muchas destrezas

y competencias *soft*. Los participantes se llegaban a olvidar de que estaban siendo evaluados. También empleamos el juego digital para valorar otras competencias más *hard*, como el cálculo matemático.

Recibimos alrededor de 1.000 solicitudes a través de RRSS y portales de empleo. Realizamos una primera criba de 150 personas, después entrevistamos a 60, y finalmente seleccionamos a las 15 mejores para que participaran en la formación. Muchos de ellos siguen en la organización con un desarrollo profesional ejemplar. Para nuestro departa-

“Necesitábamos integrar todos nuestros procesos en una única plataforma que nos permitiera agilizar las tareas”

mento fue un poco difícil convencer a la dirección de que aceptara poner en marcha este proyecto porque estábamos acostumbrados a contratar únicamente a universitarios y a alumnos de Máster, pero los resultados están siendo excepcionales.

Después de este primer piloto, hemos hecho otras tres ediciones en colaboración con otros proveedores.

Dentro de sus estrategias de adquisición de talento, están apostando mucho también por la movilidad interna.

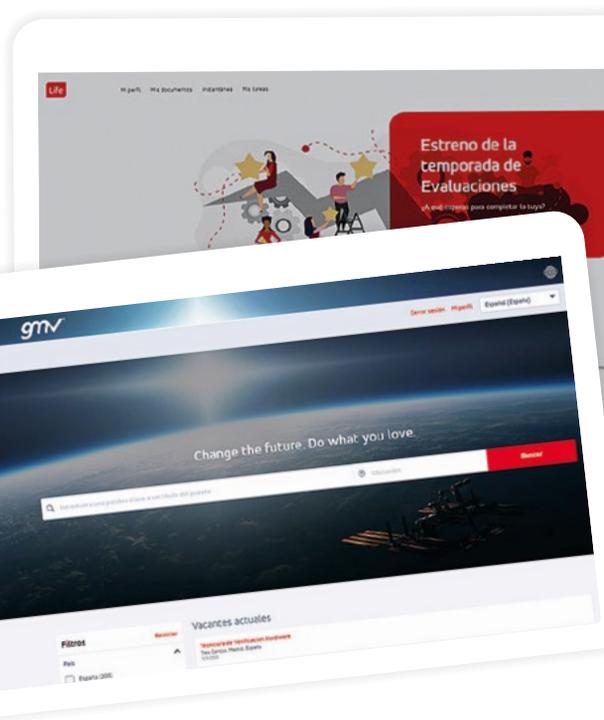
Se trata de un tema delicado, ya que a veces cuesta aceptar que una persona que está integrada en un equipo y en su función se vaya a otra área después de haber invertido tanto en su formación. Pero al final lo que hemos observado es que **si internamente los empleados no encuentran oportunidades las van a buscar fuera**.

La herramienta de **Cornerstone** que tenemos implantada y que nosotros llamamos 'Life' nos ha permitido, a través de su módulo de Adquisición de Talento, dar **acceso y visibilidad de todas las oportunidades existentes dentro de la organización** para seguir creciendo profesionalmente, además de poder **cam- biar de área de actividad o geografía** de una

manera sencilla. Antes no sabían dónde podían ver las opciones que tenían.

En lo que se refiere a la captación de talento, ¿cómo están trabajando para dar a conocer la empresa a los candidatos?

Trabajamos desde una metodología centrada en la **experiencia del candidato y futuro empleado**. Cada vez que entramos en contacto con un posible candidato, estamos generando una huella. Por eso, intentamos hacer ver a todos los empleados que están involucrados en el proceso de captación que es muy importante que **transmitamos nuestra cultura y nuestros valores**.



Para ello, colaboramos de forma muy estrecha con el departamento de Marketing y Comunicación con el fin de dar **visibilidad a los proyectos más punteros** que hacemos, muchos de los cuales se realizan en España, y que a veces son muy desconocidos, por ejemplo, nuestro centro de control de satélites, el desarrollo del vehículo autónomo conectado o sistemas embarcados de seguridad crítica. También usamos los perfiles corporativos en **redes sociales** para publicar a diario contenido de valor, porque tienen una potencia muy grande de inmediatez y mucha transparencia. A menudo comunicamos a través **videos y píldoras audiovisuales** con el fin de compartir la emoción y la pasión con la que vivimos las cosas en GMV.



TALENTO

Hemos visto que es necesario contar lo que hacemos. Además, en nuestra web y en las principales webs de empleo difundimos con detalle las diferentes oportunidades que ofrecemos, y, por supuesto, **nuestros empleados generan mucha visibilidad de la empresa** a través de su red de contactos. Ellos son **nuestros embajadores de marca**, quienes mejor conocen los valores y la cultura para darlos a conocer. También contamos con un **programa de referenciados** cuyo slogan es 'Quien tiene un amigo tiene un doble tesoro', por el que premiamos a los empleados que nos traen talento a la empresa. Nos interesa el entorno de nuestros colaboradores.



Todas estas iniciativas han logrado que haya profesionales -como los Ingenieros Informáticos- que antes no nos conocían y ahora sí. Tenemos un flujo de captación muy interesante.

Pero todo esto no habría sido posible si no hubiera ido acompañado del **proceso de digitalización** que hemos impulsado desde el departamento y que ha supuesto la implantación de **Cornerstone** como plataforma para la gestión integral de nuestros procesos de personas.

¿Cuándo y por qué empezaron a utilizar dicha plataforma?

Antes de su implantación, nuestros flujos de trabajo en la gestión de personas no nos permitían dar respuesta a las necesidades crecientes de la organización. Usábamos el paquete Office, especialmente Excel, Access y Outlook -que prácticamente era nuestro

gestor de contenidos-. Las tareas las hacíamos de una forma muy manual. Por ejemplo, era muy complicado realizar un proceso de selección, porque, para abrir una vacante y hacer el seguimiento de la evaluación de candidatos, teníamos que utilizar archivos Excel.

Por eso, empezamos a valorar distintas herramientas. Intentamos implantar alguna sin éxito, y finalmente, en 2019, nos decantamos por **Cornerstone**. Teníamos una necesidad urgente de **integrar nuestros procesos de personas** a través de una plataforma que nos permitiera **agilizar muchas de las tareas**. Además, necesitábamos que dicha plataforma **coveriera todos esos procedimientos** para tener una única herramienta, y queríamos ser los **administradores**, para poder adaptarlos según las situaciones y necesidades sin depender de consultores externos.

Iniciamos la implementación de Cornerstone con el **módulo de empleados**. Tuvimos que introducir en la herramienta todos los datos de nuestros colaboradores, una tarea muy laboriosa pero que después facilita todos los demás procesos. Posteriormente, seguimos con el módulo de **Adquisición de Talento**, que pusimos en marcha en tres meses, aprovechando la bajada del ritmo de contrataciones durante

“Nos hemos convertido en una pieza clave en la estrategia de la empresa”

la pandemia. Este módulo nos ha dado muchísima agilidad y visibilidad de cara a los candidatos, a los managers y al departamento de Personas. También incluye la parte de **On Boarding**, que ha supuesto un gran cambio para la empresa porque hemos podido unificar y agilizar todo este proceso. Ahora los candidatos tienen un portal en el que encuentran toda la información sobre su manager y la empresa, e introducen sus datos, y, de esta forma, se evitan errores y nos sirve para hacer una transición entre candidato y empleado mucho más fluida. Después continuamos con una implantación progresiva de los restantes módulos: **Desempeño, Learning, Comunicación y Compensación**.

¿Cómo ha contribuido la plataforma a mejorar la experiencia del empleado?

Al tratarse de una plataforma avanzada y en la nube, los usuarios disponen de mayor

accesibilidad, sencillez, agilidad y autonomía a la hora de realizar las consultas, y todo ello a través de un **acceso único centralizado**. Además, disponen de toda la información relativa a políticas y procedimientos internos de la organización, lo que mejora la **transparencia**; y pueden acceder a la **formación** que les ofrece la empresa. Por último, gracias al módulo de comunicación, podemos estar en contacto con los candidatos, empleados y managers de una manera más cercana.

¿Y cómo les ha ayudado a transformar el rol de Personas?

El departamento antes tenía un rol muy administrativo, pero ahora todas las tareas de ese tipo se han reducido muchísimo, y nos podemos dedicar a **tomar decisiones a nivel más estratégico** basándonos en la información que nos aporta la herramienta de Cornerstone. Nos ha permitido **convertirnos en una pieza clave** en la estrategia de la empresa. Y desde el punto de vista de los manager, ha sucedido lo mismo. Les costaba recopilar la información necesaria para tomar decisiones, algo que ahora pueden hacer de forma mucho más ágil e inmediata.

¿Qué proyectos manejan de cara al futuro?

Uno de los nuevos retos que tenemos de cara al futuro, y con la ayuda de nuestro departamento de Análisis de Datos, es poder conocer qué está pasando en la organización, **anticipar lo que puede ocurrir y poder tomar decisiones** basándonos en las interpretaciones de los **indicadores y datos**. De esta manera, podremos ofrecer soluciones y alternativas para fidelizar a los empleados.

Otros de los retos es ofrecer **herramientas de aprendizaje** que permitan a los empleados seguir desarrollando su carrera mediante la formación continua, disponible y accesible, tanto de conocimientos técnicos como de habilidades. Estamos construyendo **nuevos modelos de liderazgo**, con especial foco en los mandos intermedios, a los que estamos formando en competencias de liderazgo y en gestión de equipos híbridos. También estamos creando iniciativas para **fortalecer el sentimiento de orgullo de pertenencia** de las personas que trabajan en GMV y generar así compromiso con los objetivos de la empresa. Además, estamos definiendo **programas de movilidad global** que den respuesta al nuevo contexto. ●



Cómo hacer frente a la escasez de habilidades en el mundo

Descarga el Informe en nuestra web:

<https://csod.info/skillsresearchreport>



“La nueva Wallbox Academy forma a empleados, instaladores, distribuidores y Business Partners de una forma global y personalizada”



MIQUEL GÓMEZ, Head of Training & Wallbox Academy; NIKI MAHONA, Training Content Manager de WALLBOX; y MARIO PLANAS, Socio Director de ACTUA SOLUTIONS

La empresa española Wallbox, especializada en sistemas de gestión energética y carga de vehículos eléctricos, está creciendo a marchas forzadas. De sus 500 usuarios externos actuales (instaladores, distribuidores y atención al cliente) tiene previsto pasar a más de 3.000 a finales de este año. Para todos ellos, la compañía cuenta con la Wallbox Academy, que, desde hace unos meses, ha pasado a utilizar la plataforma Totara Learn de la mano de Actua Solutions, buscando ganar en escalabilidad.

¿Cómo nace Wallbox Academy y qué servicios ofrecen a través de ella?

Miquel Gómez: La academia nace de la necesidad de tener que formar a nuestros clientes externos: los instaladores que no forman parte de la red de Wallbox, los distribuidores que adquieren nuestros cargadores y que tienen que formar tanto a sus equipos de ventas como a otros instaladores, y los equipos de atención al cliente tanto internos como externos.

¿Cómo ha ido transformándose esta academia?

Niki Mahona: La pusimos en marcha hace aproximadamente un año y medio a través de la plataforma LMS de Learn Upon, que funcionaba en sistema cloud. Por aquel entonces, teníamos alojados ciertos cursos con informaciones muy técnicas, que no eran demasiado “asequibles” para el usuario final, por ejemplo, videos de 35 minutos en los que sólo aparecía una persona hablando.

MG: Veíamos muchas limitaciones en este LMS que no nos permitían crecer tan rápido como necesitábamos, era poco flexible y muy estandarizado. Nuestra empresa necesitaba escalabilidad, y por eso, a finales de 2021, decidimos cambiar al LMS de Totara. Accedimos a él desde una sección de nuestra página web de soporte que se llama Learning Center. Ahí, se puede encontrar toda la información sobre la plataforma: cómo registrarse, cómo utilizarla, el enlace de acceso, los cursos que estamos ofreciendo, etc. Nuestros usuarios entran a Totara sin saber que es Totara. Parece que hemos construido nosotros la plataforma. Empezamos con muy pocos usuarios y ahora tenemos más de 500. Para finales de año esperamos ser más de 3.000.

¿Cómo ha sido el proceso de colaboración con Wallbox y la implantación de esta plataforma externa?

Mario Planas: Nosotros ya habíamos

trabajado con Miquel en su anterior etapa profesional, por lo que ya conocía la herramienta. Hicimos un trabajo previo para ver cómo adecuar a Totara toda la estructura de contenidos de Wallbox, los tipos de usuarios, etc. Les dimos soporte para tomar determinadas decisiones y resolver algunas dudas muy concretas que tenían sobre determinadas funcionalidades. También impartimos formación a sus equipos sobre las funcionalidades de la herramienta para que fueran autónomos, y trabajamos mucho la parte de diseño gráfico. La implementación se hizo de una forma muy ágil y muy rápida, en poco más de un mes y medio.

¿Qué ventajas han obtenido con el cambio de plataforma a nivel de empresa?

MG: Una de ellas es que, actualmente, podemos solicitar funcionalidades a nuestra medida al equipo de Desarrollo de Actua Solutions. Ahora, por ejemplo, estamos desarrollando un reporting que sólo vamos a usar nosotros,

y estamos diseñando también *dashboards* propios para algunos de nuestros clientes con el fin de que, cuando sus empleados entren a la plataforma de formación, vean la imagen de su empresa, con su logo, y sus cursos.

Además, actualmente la **plataforma está abierta a todos los usuarios** para que se puedan inscribir ellos mismos sin que nosotros tengamos que intervenir, lo que nos ha permitido **ganar en escalabilidad y alcance**. Por ejemplo, tenemos instaladores en EEUU con una diferencia horaria de 8 horas, por lo que, si tuviéramos que autorizar su acceso desde aquí, sería mucho más complicado. Ahora pueden entrar en cualquier momento y en cualquier lugar, y esto nos aporta mucha **flexibilidad**.

NM: Por otro lado, la nueva herramienta nos permite **personalizar y modificar muchos aspectos** que antes no podíamos adaptar a nuestras necesidades. Con la anterior, si queríamos cambiar algún proceso era necesario realizar tres o cuatro pasos previos. Ahora todo es mucho más directo. Es cierto que, al principio necesitamos más apoyo para lanzar esta herramienta, porque Totara requiere una implementación más compleja, pero es **mucho más potente**. Además, ofrece informes ya predefinidos y permite crear otros más complejos. Es **100% customizable**. Y tiene un buscador por palabras claves para resolver las dudas que nos puedan surgir.

MP: La plataforma también permite **segmentar los usuarios** en base a diferentes atributos: país, posición, el tipo de cursos que han visto antes o por los que se han interesado, etc. Con esta información, se puede agrupar a los usuarios y así asignarles formación, ofrecerles un catálogo específico, mostrarles una información concreta en la página de inicio, etc. Ofrece una **formación global y personalizada**. También permite **asignar administradores locales** para que puedan crear sus propios cursos, asignar matriculaciones a grupos de usuarios o crear informes.

¿Y a nivel de usuarios, cuál ha sido la acogida por parte de vuestros clientes externos?

NM: Hemos conseguido una **experiencia más fluida** para el usuario final. Es muy sencilla de utilizar y permite hacer búsquedas de una forma muy fácil y rápida, no requiere mucha inversión de tiempo. Además, en línea con la empresa, tiene una carga visual muy importante, es muy intuitiva, por lo que el usuario no se aburre con el contenido, que es más fácil de digerir.

¿Qué tipo de contenidos, metodología y formatos incluye la nueva plataforma?

MG: Con la nueva herramienta, **hemos empezado a usar el *microlearning*** a través de píldoras de formación mucho más cortas, más fáciles de consumir y que ayudan a lograr un aprendizaje rápido. Funciona como una galería de Netflix en la que se puede filtrar



por tipo de contenido, título, categoría, etc., y se puede escoger lo que se quiere ver y lo que no. Nosotros no obligamos a nadie a hacer ningún curso. No hay programas ni itinerarios. Ofrecemos cursos muy específicos para *gaps* de conocimiento muy concretos.

Utilizamos muchos vídeos, *e-learning*, manuales de instrucciones, etc., y dentro de poco tendremos también *webinars*. Los vídeos que usamos, de 2-3 minutos de duración, son muy potentes visualmente, incluyen muchas animaciones de los productos, infografías, etc., y todo con la imagen y colores de la empresa.

“Ahora podemos solicitar funcionalidades a nuestra medida al equipo de Desarrollo de Actua Solutions”

En cuanto a los contenidos, nuestra formación se centra en **habilidades *hard***, con conocimientos muy técnicos, y en cómo vender nuestros productos (características, beneficios, etc.). En un futuro nos gustaría trabajar también técnicas de venta y de soporte de atención al cliente.

NM: También estamos valorando incorporar **técnicas de gamificación** en los cursos de ventas y de los instaladores para que los usuarios que obtengan más medallas y monedas en la formación obtengan algún premio.

Además, Actua y Wallbox están colaborando en otro proyecto para la formación interna de los empleados de esta última. ¿En qué consiste?

MP: Hasta ahora Wallbox sólo llevaba a cabo ciertos seminarios para sus empleados y alguna formación de inglés a través de las herramientas de distintos proveedores, pero **no contaba con ninguna plataforma interna de *e-learning***. Sin embargo, ante el gran crecimiento de la empresa -van a alcanzar en breve los **1.500 empleados** frente a los 860 actuales-, Wallbox se planteó la necesidad de **centralizar toda esta formación interna a través de una herramienta**. La nueva plataforma que hemos desarrollado para ellos, que se acaba de estrenar en mayo, se basa también en *microlearning*, cuenta con *podcasts*, formaciones en directo, etc., y permite la formación a través de Teams y Zoom. Además, va a integrar los cursos de idiomas, e incluye contenidos de *Compliance*, presentación de la compañía, etc. Se va a usar para el *onboarding* y para los planes de carrera, entre otros fines. ●





ALAIN AFFLELOU

SUSANA ORTEGA

DIRECTORA DE PERSONAS Y SOSTENIBILIDAD DE ALAIN AFFLELOU

“En nuestro sector o **ENAMORAS AL EMPLEADO** o tienes unos índices de rotación altísimos”

Ante la prácticamente nula tasa de desempleo en el sector, la cadena de ópticas Alain Afflelou trata de captar talento a través de la apuesta por la investigación, el bienestar y la formación de sus empleados, y tecnologías como la IA o la gamificación. Además, la empresa ha llevado a cabo un proceso de identificación de su cultura y sus valores, que le ha llevado a renovar su sistema de evaluación del desempeño y su modelo de liderazgo.

En un sector como el de las ópticas en el que el desempleo es muy bajo, ¿qué políticas de atracción y fidelización del talento tienen implantadas?

El sector óptico está muy atomizado, hay 10.000 ópticas que operan en nuestro país, una por cada 5.000 habitantes. Nosotros tenemos alrededor de 345 distribuidas por el territorio nacional, incluyendo propias y franquicias. La tasa de empleo es del 99,99%, la rotación es muy alta. Nosotros incorporamos una media de 650/700 trabajadores al año, por lo que una de nuestras principales preocupaciones es la atracción y fidelización del talento. Contamos con multitud de iniciativas en este campo.

Por ejemplo, tenemos mucho foco puesto la investigación porque es un gran atractivo



para el sector. Nosotros somos *retail*, pero dentro del sector sanitario. No somos vendedores de gafas, nos encargamos de la salud visual y auditiva de las personas. Así, contamos con un **panel de expertos y de customer experience**, compuestos por ópticos y vendedores que analizan nuevos tratamientos, terapias, servicios, casos difíciles, etc. Además, colaboramos con el equipo de **Investigación Visual de la Universidad Europea de Madrid** en estudios tan importantes como la prevalencia de la miopía en niños. También nos han otorgado las **becas Marie Curie** en Investigación Visual dentro del programa **Horizonte 20-20 de la Unión Europea** para poner en marcha un equipo de investigación, junto con la empresa Mark'ennovy y la Universidad Complutense de Madrid, sobre la adaptación a las lentes de contacto progresivas. Igualmente somos profesores del único Grado de Óptica y Optometría que es 100% online, impartido por la Universidad de La Rioja. Empezó hace dos años y contamos

con 50 tutores acreditados para realizar las prácticas. Por nuestras ópticas pasan unos 120 alumnos de este programa.

Otro de los grandes atractivos de nuestra marca es nuestra **universidad, la Afflelou Academy**. El óptico demanda formación por naturaleza. Además, para nuestro fundador es fundamental transmitir a nuestros colaboradores el saber hacer de nuestra marca, el conocimiento del producto y el especial enfoque que tenemos del trato con el cliente. En 2021 alcanzamos las **55.000 horas de formación**. Ahora estamos pensando en abrir

con *copyright* y que deben conseguir nuestros ópticos. Además, en la universidad están alojadas las cuatro **Escuelas** que tenemos: la **Corporativa** (con temas de *Compliance*, Prevención de Riesgos Laborales, etc.), la de **Liderazgo** (muy enfocada a la gestión de uno mismo y de los equipos), la de **Best Practices** (en la que se comparten las mejores prácticas de las diferentes ópticas) y el Hub de Innovación, el **Afflelou Labs**, que funciona como un laboratorio de ideas de los colaboradores. Por ejemplo, el año pasado recibimos **1.674 ideas** sobre flujos de trabajo, procesos productivos, la mejora de ciertas tareas, etc., de las cuales, las dos mejores están actualmente en fase de implementación. La primera verá la luz en julio.



“Incorporamos una media de 650/700 trabajadores al año. Por eso, una de nuestras principales preocupaciones es la atracción y fidelización del talento”

la universidad al exterior. En ella ofrecemos contenidos técnicos, de desarrollo competencial, de proveedores de lentes de contacto y de cristales, de nuevas terapias, y charlas con doctores, científicos y pensadores de la compañía **Be Talent**. Antes la formación era 100% presencial y ahora funciona en modalidad híbrida, con contenido online, en *streaming*, y formación presencial en el **Centro del Talento** que inauguramos hace un año y medio en Madrid. Allí contamos con la **tecnología más puntera** del sector, algo que es muy atractivo también para nuestros posibles candidatos. En cuanto al campus virtual, que se basa en el LMS de **OKN Learning**, funciona como Netflix: va haciendo **recomendaciones** en función del puesto, de la antigüedad, de los conocimientos ya adquiridos, etc. Entre nuestros **programas más demandados** están el Máster de Modelo de Negocio y Gestión del Punto de Venta, el de *Onboarding*, y la certificación anual POP -Protocolo Optométrico Personalizado-, que tenemos registrada

También tenemos el **Afflelou Challenge**, un premio que pusimos en marcha hace cuatro o cinco años con un doble objetivo: facilitar la entrada al mercado laboral de los nuevos ópticos y optometristas, y vivir una experiencia innovadora, fresca y virtual de cómo incorporarse a una compañía. Incluye tres desafíos que usan la **inteligencia artificial** y la **gamificación**. El primero es un reto gamificado basado en la tecnología **Nawaiam**, diseñada para detectar cómo los candidatos gestionan los sentimientos y las emociones a lo largo del proceso de selección; el segundo reto es el de 'Queremos conocerte', una entrevista por competencias y valores; y el tercero es la presentación por parte del candidato de una idea sobre ciertos temas como la óptica del futuro, problemas y tratamientos en el S. XXII, cooperación internacional, etc. El ganador del premio se incorpora a la compañía



Datos Clave

ALAIN AFFLELOU

650/700 contrataciones de media anual	1.700 colaboradores [empleados propios, de los franquiciados, y los propios franquiciados]
450 puntos de venta [345 ópticas y 95 espacios de audiología]	55.000 horas de formación en 2021



11
personas en el Equipo
de Personas y RSC



y desarrolla su proyecto junto con un mentor del Comité de Dirección. Este año hemos tenido a 35 candidatos y el ganador se incorporará en octubre.

Además, estamos muy enfocados en favorecer el bienestar de nuestros 1.700 colaboradores, especialmente tras el Covid. Hemos implementado políticas apoyándonos en cuatro ejes: bienestar emocional, físico, nutricional y financiero. Por ejemplo, dentro de este último, tenemos una app que se llama **Hastee** que facilita conocimientos sobre cómo organizar las economías domésticas y ofrece la posibilidad de pedir adelantos de una manera encriptada y con total confidencialidad. Actualmente tenemos una media de 50 solicitudes de anticipos al mes.

Por último, también prestamos especial atención a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) porque hoy día es una preocupación para los jóvenes, nos preguntan por estos temas en las entrevistas de trabajo. En mayo de 2020 nos adherimos al Pacto Mundial de Naciones Unidas y establecimos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Acabamos de publicar el Informe de Progreso del último año, y hemos superado los objetivos que nos marcamos. Por ejemplo, hemos recogido 50.000 botellas de plástico de los océanos y de las playas, y con ellas hemos fabricado monturas. Además, el 100% de las bolsas que utilizamos en los puntos de venta son de materiales biodegradables, hemos eliminado el plástico.

Una vez que han captado dicho talento, trabajan todo el ciclo del empleado, empezando por el onboarding.

Hemos observado una clara relación entre el éxito del programa de bienvenida y el *engagement* y la rotación. En los empleados que han sido formados, a los que hemos dedicado tiempo en sus primeras semanas y los que se han sentido cómodos en su *onboarding*, el porcentaje de rotación baja y aumenta su compromiso.

Desde la pandemia, todos los programas de bienvenida se hacen en formato híbrido.

Nuestro plan consta de una parte común, con materias como la cultura, los valores, el conocimiento del producto, el protocolo comercial, etc., que se hace online durante el primer mes, y otra que se diseña en función del puesto y de la responsabilidad de la persona. Además, tenemos otra parte presencial, que supone entre el 40-50% del programa, y que conocemos como *'Todos somos retail'*. Todos los colaboradores pasan entre uno y tres días por distintos puntos de venta -una tienda de calle, de centro comercial, etc.- y en diferente contexto -fin de semana, entre semana, etc.-. El objetivo es empatizar con el negocio y enten-



der lo que pasa en la tienda. Además, contamos con unas aulas colaborativas a través del LMS, en las que los empleados aprenden materias a través de gamificación, con juegos, roles, etc.

Dentro de los programas de *onboarding* para los empleados de las oficinas también tenemos el llamado *'Buddy mentoring'*. Nombramos a una persona que acompaña al nuevo candidato en su primer mes y que responde a las cuestiones que a veces no se atreven a preguntar (horarios, día del pago de la nómina, etc.), le presenta a los compañeros, le acompaña a comer, etc. Queremos que la integración sea muy rápida para que el empleado se sienta parte del ecosistema y empiece a ser productivo cuanto antes. Además, desde hace un año estamos realizando unos *desayunos* en los que reunimos a las nuevas incorporaciones y a la Directora General, Eva Ivars, junto con algún miembro del Comité. Les preguntamos qué les ha gustado y qué no de su proceso de incorporación, qué cambiarían, etc., y esto nos sirve para iterar.

En cuanto a los franquiciados, tenemos un programa de *onboarding* exclusivo a través del Programa Superior de Modelo de Negocio y Punto de Venta, que es, como te decía antes, uno de nuestros *trending topics* en la *Afflelou Academy*. Tiene 14 módulos con una duración de 40 horas y se realiza en formato híbrido. Incluye contenidos de liderazgo de equipos, gestión de la cuenta de resultados, conocimientos jurídicos, de gestión de personas, etc. El objetivo es que desarrollen las habilidades necesarias para gestionar un negocio de óptica.

Además, tenemos entendido que están renovando el sistema de evaluación de desempeño.

Uno de mis objetivos cuando llegué a la compañía en 2019 era desarrollar un nuevo sistema de evaluación por desempeño que fuera más actual. La herramienta que se venía utilizando no permitía, por ejemplo, la autoevaluación del empleado. Además, las competencias

“Otro de los grandes atractivos de nuestra marca es nuestra universidad, la Afflelou Academy”

no estaban aterrizadas en comportamientos ni en valores.

Para ello, lo primero que tuvimos que hacer fue identificar la cultura de la empresa a través de un proyecto que llamamos *'Cultura y Valores'*, que nos ha llevado un año y medio. Preguntamos a todos los actores relacionados con la empresa cómo nos ven y cuáles son nuestros valores y atributos. Entre ellos, ha salido que somos dinámicos, comprometidos, desenfadados, alegres, etc. Después, hemos definido los comportamientos asociados a estos valores usando términos muy fáciles de entender: ser valiente, liderar con el ejemplo, colaboración, conexión, etc. El objetivo es alinear estos comportamientos con las competencias que necesitamos. Así, finalmente escribimos lo que llamamos la *'Misión y la Visión'*, que se resume en este lema: “Estamos aquí para contribuir a tener un mundo sin barreras donde sentir y sentirse bien”.

Después vino la fase de medición, que llevamos a cabo con la consultora Departamento



Benefits • Flexibility • Engagement

Consigue empleados más felices,
consigue empleados más productivos.

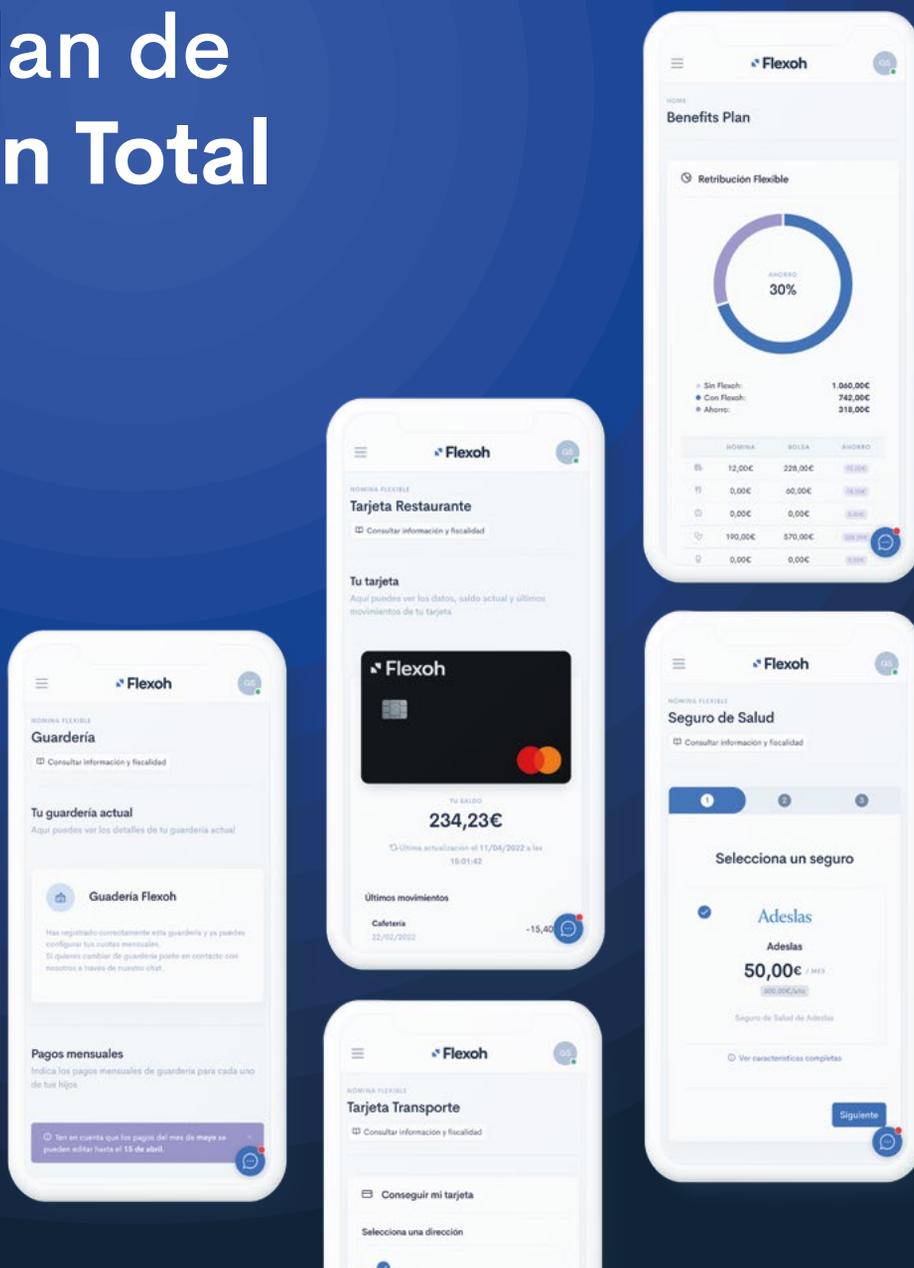
Gracias a tu plan de
Compensación Total



www.flexoh.com

965 16 81 92

info@flexoh.com



Foodies

From  selecta

*Reinventando el placer
del buen comer*

Una innovadora y flexible solución
24/7 para tu lugar de trabajo



www.selecta.es



900 504 713





de **Felicidad** en un proyecto que duró seis meses. Primero lanzamos una encuesta inicial entre los empleados para medir el latido cultural, y conseguimos un porcentaje de cerca del 70%. Después, replicamos mensualmente cada uno de los valores Afflelou en los equipos de tienda a través de acciones y juegos (pintar camisetas, hacer fotos representando los valores con el cuerpo, memes, etc.). Grabamos incluso una serie de tres capítulos con los propios empleados representando dichos valores: 'Los superhéroes también llevan gafas'. Finalmente volvimos a hacer la misma encuesta y en ese momento **superamos el 81%**.

Después de todo este trabajo de identificación de la cultura, había que trasladarlo a los procesos de RRHH, y empezamos por lo que, para mí, es el core de la gestión del talento: la **evaluación del desempeño**. Así, este año hemos puesto en marcha un nuevo sistema **muy integral**, que mezcla **comportamientos, competencias y valores**. Se basa en la herramienta *People Review*, muy potente, sencilla y fácil de entender, que permite una **evaluación 180°**: el empleado se autoevalúa y también le evalúa el manager. Mide lo que cada uno ha aportado a la compañía, pero también la parte cualitativa: liderazgo, responsabilidad personal, creatividad, etc. Además, es muy dinámico y continuo, aunque marcamos mínimo cuatro reuniones de evaluación al año. Luego consensuamos los resultados con el empleado, porque no nos gusta el liderazgo transaccional sino **transformacional**, y finalmente, establecemos **planes de desarrollo individual** basados en el nivel de comportamiento que tiene que tener un empleado para cada competencia.

La primera evaluación basada en este modelo saldrá en agosto y de ella nacerá la **matriz de talento**. Tendremos a las personas bien identificadas y sabremos exactamente lo que necesitan para tener éxito en la compañía,

PROGRAMA 'LiderAA'

“En el sector de la óptica ya nos estamos preparando para los procesos digitales que el cliente demanda y que ya ofrecemos en nuestras tiendas, como probadores virtuales al estilo de las grandes cadenas de ropa, pago por click, la entrega a domicilio o que un óptico le enseñe a ponerse una lentilla por Zoom. Necesitamos **hacer un reskilling con el fin de ser líderes transformacionales e inspiracionales**. Por eso, hemos **redefinido el modelo de liderazgo**, queremos formar a los líderes en el desarrollo de habilidades y nuevas formas de trabajo que nos permitan alcanzar nuestros retos. Y lo estamos haciendo a través del programa **'LiderAA'**, que pusimos en marcha antes del Covid. Partimos de la base de que **todos somos líderes**, no sólo el que lidera un equipo sino una tarea, un proceso o a uno mismo, por lo que todos los colaboradores estamos pasando por este programa. Se basa en 11 competencias, entre las que están el aprendizaje ágil, la inteligencia emocional, la comunicación digital, el análisis de datos, etc. Lo empezamos a aplicar con el Comité de Dirección y con el cuadro de mandos. Aproximadamente el 50% de este colectivo, que está compuesto por unas 120 personas, ya ha pasado por alguno de los cuatro módulos de los que consta: experto (conocimientos técnicos), disruptivo (*design thinking*), tecnológico/digital, y desarrollo personal y competencial” ●



“Hemos observado una clara relación entre el éxito en el programa de bienvenida y el engagement y la rotación”

porque muchas veces les damos a las personas cosas que no quieren o les promocionamos sin que lo deseen.

¿Y cuál está siendo la acogida por parte de los empleados de todo este proceso de transformación?

En diciembre hicimos una encuesta de clima y obtuvimos un índice de **satisfacción del empleado del 77%** frente al *benchmark* de mercado, que es del 69%. Sin embargo, creemos que tenemos que mejorar este dato. Es uno de los objetivos estratégicos para el año que viene. En nuestro sector o **enamoramos al empleado** o tienes unos índices de rotación altísimos. Tras haber vivido una transformación digital tan disruptiva en nuestro sector y en nuestros procesos, y con una pandemia de por medio, ahora debemos frenar un poco y **analizar cómo están nuestros procedimientos de trabajo** para ver si la carga de trabajo y la planificación de objetivos y de proyectos de los empleados son acordes con sus necesidades, con las de la empresa y con el cumplimiento de objetivos. Hemos incorporado procesos nuevos y tenemos que ver cómo conviven con los que ya teníamos antes. Por eso, estamos valorando diversos proyectos con algunos *partners* que nos ayuden a transitar por esta evolución digital y cultural. ●

“Políticas LGTBI en la empresa, ¿contenido de los Planes de Igualdad?”



JULIA OJEDA CARRASCO, CONSULTORA DE AON REWARDS & PERFORMANCE

“Para avanzar más rápidamente en todo el mundo hacia la igualdad de las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales, las empresas no sólo tendrán que cumplir sus responsabilidades en materia de derechos humanos, sino que deberán ser agentes de cambio”, fueron las palabras de Zeid Ra’ad Al Hussein, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en su intervención para presentar el Informe “Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas”.

Si pensamos en la igualdad y su implantación en las empresas, debemos remontarnos a la Directiva 2002/73 CE. Cinco años más tarde, en marzo de 2007, entró en vigor en España la primera ley dirigida a garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Desde entonces, **las empresas pasaron a ser tratadas como sujetos activos, directamente responsables de garantizar estos derechos en sus plantillas.**

A través de la herramienta de los Planes de Igualdad, las organizaciones empezaron a trabajar en cómo integrar la igualdad entre mujeres y hombres en sus procesos de gestión, diseñando sus planes en base a su propia interpretación de la norma, expandiendo o acotando el concepto de igualdad. En ese momento ya empezamos a ver que la temática de los derechos LGTBI comenzaba a aparecer tímidamente en muchos Planes de Igualdad, sobre todo en los de grandes empresas, que rebautizarían el documento como Planes de Diversidad o Planes de Inclusión. En este proceso podemos identificar 2 tipos de estrategias:

- **Empresas que desarrollaban un Plan de igualdad con un contenido acotado** a la

prevención y corrección de las desigualdades entre mujeres y hombres.

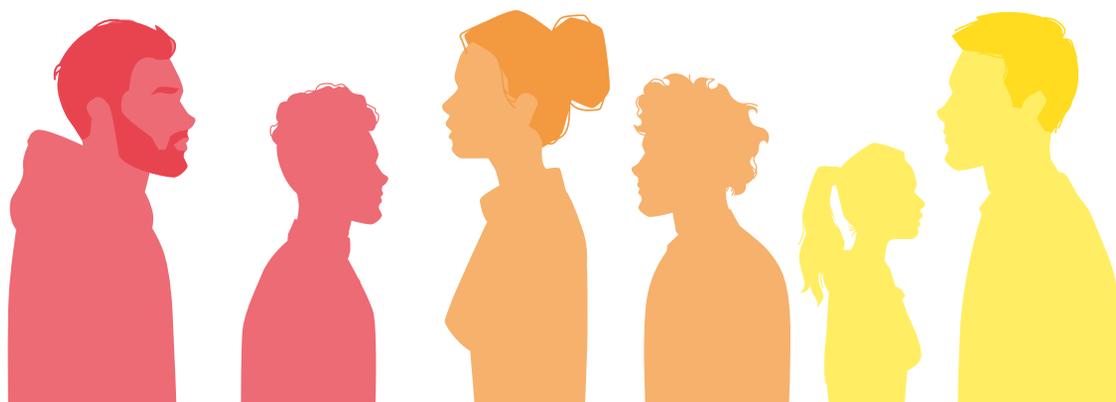
- **Empresas que integraban el Plan de Igualdad en un proyecto más amplio** de Responsabilidad Social Corporativa, con medidas específicas de apoyo dirigidas al colectivo LGTBI.

En este mismo sentido, los escasos estudios que hay sobre el tratamiento de los derechos LGTBI en las relaciones laborales y la negociación colectiva revelan que los Convenios Colectivos que presentan cláusulas específicas relativas al colectivo LGTBI (menos del 30% del total) remiten la regulación de esta cuestión

al contenido de los Planes de Igualdad.

Trece años más tarde, los Planes de Igualdad han vuelto a estar de actualidad, con la aprobación de los dos reales decretos 901 y 902/2020. Estas normas han venido a clarificar muchas de las lagunas que quedaron sin resolver en la ley de igualdad del 2007, entre ellas, qué contenido debían tener el diagnóstico de situación y el propio Plan de Igualdad. Sin embargo, en este acto de clarificación y definición, **tampoco se han incluido las temáticas relacionadas con la igualdad del colectivo LGTBI como objeto de los Planes de Igualdad.**

Esto nos lleva a preguntarnos: **¿Deben**



formar parte del Plan de Igualdad los derechos de los colectivos LGTBI?

Antes de responder a esta pregunta tenemos que plantearnos dos cuestiones previas.

➤ ¿Para qué es necesario que las empresas, desde su radio de acción limitado al conjunto de su personal, implanten políticas de reconocimiento y apoyo al colectivo LGTBI?

Algunos estudios presentados recientemente en el marco del Proyecto Europeo Avanzando en la gestión de la diversidad LGBT en el sector público y privado (“*A long way to go for LGBTI equality*”) de la Agencia Europea de Derechos Fundamentales (FRA) revelan que:

- El 15% de las personas LGTBI ha evitado alguna vez eventos o espacios corporativos.
- El 52% no es visible en su lugar de trabajo o sólo lo es para determinadas personas.

Por su parte, en España, un 11% de las personas LGTBI se han sentido discriminadas a la hora de buscar trabajo, según revela el estudio de la FRA sobre igualdad de derechos LGTBI.

Los datos son más preocupantes si ponemos el foco en la situación de las personas transexuales. El 34% aseguran haber sido discriminadas en el ámbito laboral y un 42% afirman haber sufrido discriminación estando en búsqueda activa de empleo. Esto se corresponde con una mayor tasa de desempleo que, a falta de datos oficiales, un estudio de la Universidad de Málaga de 2012 la situaba en más del 37% -frente al 26% nacional en ese año-, aunque el mismo informe advertía de que la situación podría ser más grave.

Queda patente que **las dificultades para desarrollarse personalmente y en libertad en el ámbito laboral repercuten en el desarrollo profesional**. El mismo estudio de la FRA apunta, de hecho, a que las empresas que disponen de medidas de apoyo

e iniciativas a favor de la comunidad LGTBI aseguran el bienestar de las personas que trabajan en ellas, potenciando la creatividad y la innovación.

➤ ¿Es el Plan de Igualdad el instrumento más adecuado?

Para responder a esta pregunta debemos partir de la premisa de que la igualdad entre mujeres y hombres no es algo ajeno a la erradicación de las discriminaciones por razón de orientación sexual o identidad de género. Las discriminaciones que sufre el colectivo LGTBI en todos los ámbitos de la sociedad y, en especial en el laboral, tienen en su base los mismos estereotipos y prejuicios sobre los que se construye en nuestras sociedades la definición de lo masculino o femenino desde hace varios siglos.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta la futura legislación que actualmente está preparando el Ministerio de Igualdad, junto con el Ministerio de Justicia. El *Anteproyecto de Ley para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI* presenta una estructura y enfoque muy similar a la ley de Igualdad del 2007 pero, en esta ocasión, centrándose únicamente el colectivo LGTBI.

Al margen del debate sobre la necesidad de elaborar una ley específica y separada para garantizar la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI, la exposición de motivos del anteproyecto justifica su necesidad en la

“Los Planes de Igualdad están destinados a ser la herramienta óptima para abordar las políticas LGTBI en las empresas”

“culminación definitiva del camino recorrido hacia la igualdad”.

De esta manera, la futura ley dispone de dos secciones específicas que recogen “medidas en el ámbito laboral”, unas para el colectivo LGTBI en general y otra dirigida especialmente a las personas trans. En concreto, propone la implantación progresiva de indicadores que tengan en cuenta la realidad de las personas LGTBI en el sector privado, así como la creación de un distintivo que permita reconocer a las empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad y no discriminación de las personas LGTBI. Asimismo, sugiere la elaboración de **códigos éticos y protocolos** en las empresas que contemplen medidas de protección frente a toda discriminación por razón de orientación sexual o identidad de género.

Por último, debemos considerar las prácticas más comunes de las empresas a lo largo de estos años a la hora de elaborar e implementar sus Planes de Igualdad. En muchas ocasiones, durante el proceso de análisis previo, las empresas han recogido las percepciones de la plantilla acerca de lo que debería contener el plan, detectándose un interés creciente por incluir las necesidades del colectivo LGTBI. Esta tendencia, siendo positiva, abre un camino de preguntas sin resolver. Por ejemplo, ¿cómo compatibilizar el análisis desagregado por sexos requerido por el RD 901/2020 para llevar a cabo en el diagnóstico de situación previo al plan con la posible existencia dentro de la plantilla de identidades de género diversas? En estas situaciones la mejor opción es utilizar diferentes metodologías de análisis que complementen el análisis cuantitativo de los datos demográficos, por ejemplo, con encuestas anónimas en las que cada persona pueda identificarse directamente como hombre, mujer o no declararlo si así lo desea.

Con todo lo anterior, parece claro que **los Planes de Igualdad están destinados a ser la herramienta óptima para abordar las políticas LGTBI en las empresas**. De esta manera, las organizaciones no sólo mostrarían una estrategia de igualdad innovadora y actualizada, sino que lo harían desde un enfoque de eficiencia en los procesos, aglutinando todos los objetivos en materia de Diversidad, Igualdad e Inclusión (DE&I) en un documento único que, a su vez, llevaría implícito un sistema de gestión, seguimiento y mejora continua.●



“Queremos reemplazar la idea de hacer un curso de idiomas por la de practicarlos a diario”

Ante el deseo de evolucionar su modelo de formación de idiomas hacia uno digital, BME (Bolsas y Mercados Españoles) recurrió a Speexx unos meses antes de la pandemia. Tras su integración con el grupo suizo SIX unos meses después, se multiplicó aún más la necesidad de impulsar este aprendizaje, por lo que acaba de migrar hacia una nueva solución más avanzada, también de Speexx, con la que espera conseguir una metodología más regular.



< **NIEVES MESAS**, Senior Key Account Manager de SPEEXX

> **MAGDALENA HERRERO**, Responsable de Formación en BME

¿Cómo ha ido acompañando el plan de formación en idiomas de la compañía a la evolución de la empresa?

Magdalena Herrero: Al principio, trabajábamos con varios proveedores, cada uno con su metodología y sus formatos. Inicialmente comenzamos con las clases de grupo, pero no lográbamos un retorno claro. Además, los proveedores que veíamos para niveles más altos no se adecuaban a nuestra demanda. Aún no había llegado el auge de la formación online y teníamos dudas para hacer una correcta implementación.

Queríamos cambiar a un modelo digital y eliminar también la parte de gestión que nos generaba el modelo anterior y que no aportaba valor a nuestro trabajo. Valoramos diferentes proyectos de distintos proveedores, analizamos qué entorno virtual se adaptaba más, y empezamos a hablar con Speexx justo antes de la pandemia. Cuando ésta llegó, vimos la oportunidad para cambiar los modelos y los entornos de formación. Y Speexx se adaptaba a nuestras necesidades, nos ofrecía mucha flexibilidad. Finalmente implantamos su herramienta en julio de 2020.

Después, a finales de ese año, nos integramos en el grupo suizo SIX, que adquirió nuestra empresa, lo que supuso una mayor

necesidad de reforzar e impulsar el aprendizaje de idiomas. La ventaja

con la que nos encontramos fue que SIX también había empezado a trabajar con Speexx, aunque con un modelo distinto al nuestro. Así, en febrero de este año dimos un paso más y firmamos un acuerdo a nivel global con Speexx España para todos los empleados de SIX, convirtiéndose en un proyecto internacional gestionado desde nuestro país y que comprende a todo el grupo a nivel global. Hemos conseguido unificar criterios y gestionar los costes de manera eficiente. Actualmente tenemos más de 600 licencias, una cifra que iremos revisando según la demanda interna.

¿Cuáles han sido los pasos que siguieron para implantar su herramienta en BME?

Nieves Mesas: Las reuniones previas antes del lanzamiento fueron claves. Invertimos el tiempo necesario para entender bien por qué querían cambiar de modelo hacia uno digital y qué necesitaban, y así poder crear una estrategia conjunta. Su plan de idiomas no estaba muy homogeneizado y necesitaban que tuviera una estructura lógica y unos objetivos claros con el fin de poder medir después el retorno. Les ayudamos a conseguir



Datos Clave



840
empleados
en España

3.800
empleados a nivel
mundial por parte
de SIX GROUP

speexx

200
clientes en España
y más de 1.500 en el mundo

ALGUNOS CLIENTES

Orange, Equinix, Banco de España, Volkswagen, Atos, Enel, BSH, Soltec, Seat, Seur, Generali, B.Braun

ese cambio de *mindset* de los empleados hacia lo digital, y enseñarles desde el principio los beneficios para que entendieran por qué era bueno para ellos. Llevamos a cabo diversas presentaciones y *kick-offs* de los cursos con los colaboradores, campañas de marketing, etc.

El primer año, en 2020, lanzamos el proyecto con una **primera convocatoria** que duró alrededor de 6 meses y que tenía más de **300 licencias**, y conseguimos finalizar con un **67% de personas que completaron la formación**. En la segunda, la correspondiente a la primera mitad de 2021, ya alcanzamos un **porcentaje de finalización del 83%**, con una media por alumno de **69 horas de formación** y **48 sesiones finalizadas**, y más de **13.000 aulas virtuales** grupales y *one-to-one*. Estos datos son muy positivos, sobre todo teniendo en cuenta que los colaboradores estaban pasando por un proceso de integración con otra empresa. Demostraron un compromiso muy alto.

MH: Speexx ofrece mucha flexibilidad y facilidad de gestión, y se han adaptado muy bien a todos nuestros requerimientos, además de su eficiencia a nivel pedagógico. Se adaptan a las necesidades de los alumnos, a los distintos niveles y horarios de cada uno, modalidades, etc. Su metodología está muy ordenada, y, además, su equipo humano nos da mucha tranquilidad.

A raíz de la integración en el grupo SIX, migraron a un nuevo modelo de solución basado en suscripción anual. ¿En qué ha consistido el cambio?

MH: Aunque ya trabajábamos en un entorno similar, este año hemos simplificado las dos convocatorias por año a una sola, y **hemos migrado a una solución por suscripción**, dando un paso más. Desde el punto de vista del usuario, la **metodología ahora es más regular**, incluye ejercicios y retos diarios, más cortos, rápidos y prácticos a través del *microlearning*. Pensamos que, de esta forma, los usuarios pueden aprovechar más los cursos. Además, ahora los alumnos pueden tener distintos itinerarios según sus intereses y necesidades con ayuda de la inteligencia artificial. También estamos trabajando para que los empleados se puedan conectar a través del móvil y *tablet*.

A nivel de gestión, el nuevo modelo nos permite aprovechar de manera muy eficiente el uso de las licencias. Si alguien causa

baja, puede renunciar a su licencia y otra persona puede ocupar su puesto, lo que también es ventajoso a nivel de presupuesto.

Por otro lado, ahora **las inscripciones se hacen automáticamente** a través de nuestro LMS y de SuccessFactors, lo que nos facilita mucho el seguimiento de la formación en cuanto a reporte de datos. Antes, no teníamos esa posibilidad, ya que los alumnos se inscribían a través de la propia web de Speexx.

NM: Al integrar el nuevo modelo de solución con SAP SuccessFactors se ha diseñado también un **proceso automático sin validación por parte de RRHH**. Cualquier empleado del grupo SIX puede acceder a formarse cuando quiera y de una forma voluntaria. Naturalmente existe un seguimiento y acompañamiento en todo el proyecto, así como datos que nos permiten validar el proyecto en tiempo real y poder hacer las acciones adecuadas según cada país, solución, necesidad etc. Lo complejo no ha sido la integración, porque



en Speexx estamos acostumbrados a hacer integraciones de todo tipo, sino el unir equipos de países diferentes, de Speexx, de BME y de SIX a nivel global en cuanto a sistemas, procedimientos administrativos internos, etc.

Además, este modelo nuevo por suscripción anual permite **reemplazar la idea de “hacer un curso de idiomas” por la de “trabajarlos a diario”** con el fin de interiorizar mejor

los contenidos y no olvidarlos. Se puede continuar con el siguiente nivel cuando se ha acabado con uno. Es un modelo muy flexible.

¿Qué aspectos hay que tener en cuenta para afrontar la digitalización de la formación en idiomas?

NM: Primero hay que analizar bien las necesidades de los empleados, y hacerse preguntas como: ¿por qué? ¿para qué? ¿a quién le voy a dar la formación? ¿cómo lo voy a hacer? ¿hacia dónde queremos ir? Si queremos tener éxito en el proyecto, tendremos que diferenciar según las necesidades (por ejemplo, modelo presencial, mixto, remoto, etc.), perfiles y objetivos.

Una vez definido todo esto, hay que buscar **soluciones** que se adapten al negocio y que tengan la **mejor tecnología posible**: que sean compatibles con todos los dispositivos, **integrables** con los LMS, que ofrezcan herramientas de analítica de datos y que sean **flexibles** en cuanto a horarios y lugares de conexión.

“Cuando el grupo suizo SIX adquirió BME, se multiplicó nuestra necesidad de impulsar los idiomas”

Además, un buen *partner* debería **ofrecer su acompañamiento en la gestión**, entender bien la cultura de la empresa, definir unos objetivos viables y alcanzables, programar una campaña de *marketing* y de *engagement* para mostrar los beneficios de la plataforma a los colaboradores, hacer un buen seguimiento y adelantarse a proponer soluciones a los posibles problemas. Para todo ello, el factor humano es esencial.

Por último, tener **experiencia en ayudar a la transformación digital de la formación** es otro factor clave. En nuestro caso, no nos hemos tenido que transformar con la pandemia, sabemos cómo ayudar en esa gestión del cambio hacia un modelo digital, que no se puede hacer de un día para otro. Hay que tener un plan y trabajarlo a lo largo del proyecto con distintas acciones y con el apoyo de RRHH. ●

“Un error ahora en RRHH puede salir muy caro”



ALEX SANTACANA, Socio del área Laboral de CECA
MAGÁN ABOGADOS

En los últimos dos años los departamentos de RRHH han tenido que enfrentarse a múltiples cambios y exigencias legales: la Reforma Laboral, los Planes de Igualdad, la auditoría salarial, la normativa relacionada con el teletrabajo, etc. Repasamos algunas de las dudas más comunes y analizamos el papel de los responsables de Personas en estos procesos.

por la casuística de departamentos enteros o incluso caso por caso de cada puesto de trabajo.

Esta incertidumbre está afectando a todos

un incremento de los contratos indefinidos. Pero, mi sensación es que, de momento, la Reforma Laboral no está afectando tanto a las contrataciones como otros factores. La situación que estamos viviendo con la guerra en Ucrania está provocando una paralización de las contrataciones. La economía se está resintiendo, hay mucha incertidumbre y esta-

¿Qué medidas de la Reforma Laboral están generando más dudas a las empresas desde su aprobación?

Claramente todo el tema relacionado con la contratación temporal. Tras la eliminación del contrato de obra, muchas empresas no saben qué tipo de contrato hay que utilizar en cada caso: si tienen que hacer fijos discontinuos, o por circunstancias de la producción imprevisibles, previsibles, etc. Por ejemplo, en el sector de automoción existen muchos picos de trabajo y es difícil saber si el contrato fijo discontinuo puede funcionar o no. Estamos trabajando en cómo implementar esto en algunos convenios.

También existen muchas dudas sobre cómo cumplimentar el modelo del Ministerio de Trabajo: las empresas desconocen cómo redactar los contratos y qué pasos tienen que seguir; y sobre el tipo de sanción que pueden recibir si no lo hacen bien. Nos consultan

los sectores. Muchas empresas han optado por hacer directamente contratos fijos antes que fijos discontinuos o temporales, asumiendo que la extinción de dichos contratos se traducirá ahora en un incremento de costes por el aumento de las indemnizaciones.

Los profesionales de RRHH tienen que batallar con todas estas dudas. Por eso, para ayudar a nuestros clientes, hemos lanzado una guía resolviendo las 10 dudas más recurrentes sobre qué hacer ante la eliminación de los contratos por obra, aunque es difícil generalizar porque cada empresa tiene una situación distinta.

¿Creen que la Reforma Laboral está logrando su objetivo de creación de empleo o está causando el efecto contrario?

Muchos de nuestros clientes han convertido en fijos un gran número de contratos temporales, por lo que estamos viviendo

“Muchos de nuestros clientes han convertido en fijos un gran número de contratos temporales”

mos viviendo un incremento muy importante de la inflación. Todo esto está afectando a las contrataciones, al margen de la Reforma. De hecho, hay algunos sectores que están volviendo a hacer ERTes porque la guerra está dificultando aún más el transporte de piezas, por ejemplo.

En verano esperamos que se recupere ligeramente el nivel de contrataciones porque hay sectores que se van a reactivar. Creemos que habrá más contratos fijos discontinuos por el turismo y hostelería, aunque aún está



por ver si los turistas van a venir a nuestro país. Dependerá de los precios de los billetes de avión, del coste de la gasolina, etc. En otros sectores la recuperación dependerá mucho de la evolución de la inflación, la guerra y la economía, porque el incremento de costes no se puede trasladar al cliente.

¿Existen ya empresas que han sido multadas por no cumplir con los nuevos requisitos de temporalidad?

Que sepamos, aún no. El tema de los contratos temporales es algo muy reciente. De momento, las inspecciones de Trabajo se están centrando en temas de igualdad, de discapacidad y de falsos autónomos. Hace poco la Ministra de Trabajo ha anunciado que van a empezar la campaña con los fijos discontinuos, prevemos que quizás este mismo mes de junio.

¿Qué puntos conflictivos están observando en cuanto a los Planes de Igualdad y la auditoría salarial?

Estamos viendo que a todas aquellas empresas sin representación de los trabajadores -que son muchas- o que tienen sólo en algunos centros les resulta más complejo configurar las mesas. Los sindicatos están muy colapsados y no tienen suficiente personal para responder a todas las solicitudes. Además, estamos observando que las organizaciones están acudiendo a personas que no son del sindicato de empresa, y que, por ende, no conocen la compañía, lo que hace difícil realizar la valoración de los puestos necesaria para la auditoría salarial.

Otra cosa que hemos notado es que las empresas se están sindicalizando más.

Al incorporarse los sindicatos, se están formando comités donde antes no existían. El problema es que hay muchos responsables de Personas que no están acostumbrados a tratar con los sindicatos y les está resultando difícil. Es un momento interesante para los departamentos de RRHH, pero también estresante.

Por otro lado, hay organizaciones que han constituido las mesas de una forma incorrecta y por eso no les están registrando los Planes. Nuestro consejo es acudir al asesoramiento porque es un proceso complejo: la empresa debe comunicar a todos los sindicatos más representativos del sector si quieren estar en la mesa, y para ello ha de solicitar las correspondientes certificaciones a la Administración con el fin de que ésta le indique quiénes son estos sindicatos.

A nivel de auditoría salarial, hay muchas empresas que se han dado cuenta de que realizar la valoración de puestos no es tan fácil.

Hay puestos de trabajo creados desde hace muchos años dentro de grupos o categorías que no corresponden, con salarios que, a lo mejor, están mal indexados. A veces se está aprovechando la auditoría salarial para cuestionar categorías, grupos, retribución, etc. y para intentar conseguir incrementos salariales.

“La Reforma Laboral no está afectando tanto a las contrataciones como otros factores como la guerra o la economía”

¿Y qué consultas están recibiendo relacionadas con el teletrabajo?

Hasta ahora hemos vivido en la burbuja de la pandemia, en la que mucha gente teletrabajaba de sol a sol, no había desconexión digital, no se les pagaba ningún gasto, etc., porque parecía que era algo temporal. Pero ahora los modelos de trabajo están cambiando hacia sistemas híbridos y es necesaria una regulación.

En el caso de algunas empresas que han intentado eliminar o reducir el teletrabajo, se están enfrentando a muchas peticiones de adaptación de jornada. Los empleados no quieren que les quiten esa opción y están buscando alternativas.

Por otro lado, sólo algunos convenios colectivos están fijando el importe de los gastos de teletrabajo (ordenadores, sillas, etc.). Hay empresas que están pagando 15 euros diarios y otras hasta 50. El sector de la banca, por ejemplo, ha empezado con importes muy altos. Nosotros aconsejamos a las



empresas que sean prudentes. En los modelos híbridos el ahorro a corto plazo para las empresas no es tan evidente, porque siguen pagando los alquileres de las oficinas, los suministros, etc. Si a eso le sumamos los gastos por teletrabajo, a muchas empresas no les sale rentable.

También hay que gestionar el tema del ticket restaurante. Algunas compañías que han apostado por el teletrabajo están intentando eliminarlo porque los empleados ya no van a comer a la oficina, pero esto también está generando problemas.

Y, además de estas cuestiones puramente legales, para los responsables de RRHH es también un reto la gestión del día a día, de los equipos, de la prevención de riesgos



laborales a distancia, etc. En estos dos últimos años ha habido muchos cambios. Acabamos 2019 con el registro de jornada, que ahora parece que se ha olvidado, pero sigue habiendo problemas en este campo. Luego

“Ahora los modelos de trabajo están cambiando hacia sistemas híbridos y es necesaria una regulación”

llegó el teletrabajo, la desconexión digital, la Reforma Laboral, etc. Hay que poner orden en todos estos frentes, que, además, están conectados. Un error ahora en RRHH puede salir muy caro. Si se hace algo mal, se puede recibir alguna sanción. Un buen profesional de RRHH es clave. Se necesita muchísima agilidad, flexibilidad y capacidad, y además, saber asesorarse. La simbiosis entre RRHH y los asesores es fundamental hoy día.

¿Cómo está afectando la subida de la inflación a los incrementos salariales?

La patronal y los sindicatos no han llegado a ningún acuerdo este año sobre los incrementos de salario, los convenios están muy parados. Estamos sufriendo una subida de precios muy fuerte en la compra, los suministros, etc., pero las empresas también están viviendo un alza de los costes de las materias primas y el transporte. Si suben los salarios, algunas tendrán que cerrar. Y todo esto lleva a una conflictividad que nadie ha buscado, pero que está provocando mal ambiente y, por ende, una bajada de la productividad. ●

DESPIDOS COLECTIVOS

“En el caso de los EREs, el *expertise* es fundamental, mucho más que en los ERTes, que se hicieron de forma masiva cuando llegó el Covid”

"Muchas veces, cuando salen sentencias declarando nulos los EREs, se debe a que no se han realizado correctamente los procesos. Hay una **parte previa** que es fundamental. Es necesario contactar con un experto y hacerlo con una previsión de tiempo suficiente. Nosotros recomendamos hacerlo **alrededor de, como mínimo, un mes** antes de presentar el expediente, porque hay que preparar un buen informe técnico, la estrategia, analizar bien la causa, etc., para que cuando se presente la documentación a la representación de las personas trabajadoras, esté todo muy bien preparado. En esta fase previa a la negociación, debe haber una **buena comunicación entre los asesores, los consultores y la empresa**, y por parte de ésta no sólo desde el área de RRHH sino también de Producción, Comercial, Dirección General, etc. Todo esto es muy relevante para la gestión de un ERE. Si está

bien preparado, el proceso será más fácil. Primero, se debe reflexionar acerca del objetivo: si se va a priorizar el **tiempo** (es decir, si lo que se busca es un proceso rápido), los **costes** (si se quiere que el proceso salga económico) o el **impacto social** que va a tener. A veces conseguir las tres cosas es imposible. Después, antes de sentarse en la mesa de negociación, hay que **fijar una estrategia**, e, incluso, en ciertas compañías es positivo **también establecer una buena comunicación con los sindicatos** o el comité de empresa para ir preparando el camino y la negociación, y hacerles saber que la empresa tiene problemas. Además, las actas de los procesos de negociación deben plasmar perfectamente lo que se ha negociado, porque si no hay acuerdo y se llega a pleito, la documentación de todo el proceso es fundamental". ●

REFORMA LABORAL en marcha
¿Qué hacer ante la ausencia del contrato de "obra y servicio"?

10 preguntas frecuentes

1 ¿Puede realizarse un contrato de obra a partir del 31 de marzo de 2022?
Desde el 1 de abril de 2022 ya no pueden realizarse contratos de obra o servicio determinado, ya que estos han desaparecido de nuestra normativa laboral. Es más, los contratos de obra o servicio celebrados entre la entrada en vigor de la reforma laboral el 31 de diciembre de 2021 y el 31 de marzo de 2022, mantendrán su vigencia hasta su duración máxima, pero esta no podrá ser superior a 6 meses.

2 ¿Qué contrato debemos utilizar como alternativa al contrato de obra?
Dependiendo de si la situación se va a repetir o no anualmente, podremos utilizar el contrato fijo discontinuo o el contrato por circunstancias de la producción.

3 ¿Qué contrato debemos utilizar para una contrata o subcontrata?
Ante la limitación de las posibilidades de contratar temporalmente, se permite usar los contratos fijos discontinuos para las contrata y subcontratas.

4 ¿Qué contrato debemos usar a partir de ahora cuando tengamos un incremento de la producción? ¿Cómo se interpreta el plazo de 90 días en los contratos por circunstancias de la producción?
En el caso de un **incremento ocasional e imprevisible** de la producción utilizaremos un contrato por circunstancias de la producción, cuya duración no podrá ser superior a 6 meses ampliables a 12 meses por Convenio Colectivo sectorial.
Sin embargo, si se trata de una **situación ocasional pero previsible**, solo se podrá utilizar por un máximo de 90 días naturales, independientemente de las personas trabajadoras que sean necesarias para atender en cada uno de dichos días las concretas situaciones, que deberán estar debidamente identificadas en el contrato. Además, estos 90 días no podrán ser utilizados de manera continuada.



SODEXO BENEFICIOS & INCENTIVOS

Todos los beneficios para tus empleados



sodexo

It all starts with the everyday



+412.000
empleados en la
actividad



+17.4 billones
de ingresos totales
consolidados



+100 millones
de usuarios diarios
en todo el mundo

Más de 55 años haciendo felices a empleados
en más de 56 países.

www.sodexo.es

MICROLEARNING: lo bueno, si breve....

Para muchos empleados es cada vez más complicado dedicar parte de su agenda a seguir una formación corporativa. Por eso, una de las últimas tendencias en lo que al aprendizaje se refiere es el *microlearning*, pequeñas y atractivas píldoras formativas con un enfoque práctico, breve y útil, que se pueden consumir online en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo. Una modalidad que, además, se ha visto impulsada por el auge del teletrabajo.

El incremento del uso de herramientas tecnológicas y de la cultura del autodesarrollo que el trabajo en remoto ha traído consigo ha propiciado la utilización del microaprendizaje, convirtiéndose en una de las modalidades de formación que más está creciendo. Y es que, tal como afirma Alberto Taravillo, *Talent Manager* de Pascual, “en entornos tan cambiantes, el *microlearning* es una forma de aproximarse al aprendizaje muy ágil y con mayor capacidad de adaptación”. Así, el microaprendizaje ha supuesto una auténtica revolución frente a otros métodos tradicionales, especialmente por su flexibilidad y adaptación.

1 El microaprendizaje, uno de los formatos de mayor auge

Muchas grandes organizaciones de nuestro país han incorporado o impulsado este tipo de metodología, especialmente en el último año y medio. Es el caso de Ibercaja Connect (compañía que gestiona las consultas a distancia y la banca telefónica de los clientes de Ibercaja). Fernando de Santos, Jefe de Operaciones de la compañía, explica que la empresa no usaba el microaprendizaje hace un año, y, sin embargo, actualmente representa el 80% de su formación. En cuanto a la compañía de electricidad, gas natural y energías renovables Engie, según Raquel Estrella, *Head of Recruitment, Training & Development*, “el Covid ha dado un impulso increíble en el uso del *microlearning*, que ha pasado prácticamente de tener un 10% de peso sobre el total de la formación a un 40%. El objetivo es seguir aumentando este

porcentaje”. También Volkswagen Financial Services, la empresa de financiación de vehículos del grupo Volkswagen, cuyo Director de RRHH y Organización, Aitor Tena, explica que “hay formaciones en las que hemos virado hacia un modelo 100% de microaprendizaje. Mientras que en 2020 sólo tres de cada diez cursos fueron con este enfoque, en 2021 el *microlearning* representó más de la mitad de nuestras acciones formativas”.

Por su parte, el grupo turístico Globalia intensificó el aprendizaje en microcápsulas un 30% más en 2021, según David Guzmán, Manager de Formación y Desarrollo. Mientras, en 2021 la empresa de alimentación Pascual incrementó un 24% el número de contenidos de microaprendizaje respecto al año anterior, pasando de 544 a 676. Actualmente su peso es de un 15% frente al aprendizaje tradicional.

En Cofares, especializada en la distribución de medicamentos, “el microaprendizaje ha cobrado una vital relevancia, siendo en la actualidad superior al 50% de la formación”, según Ángel Javier Vicente, Director de Transformación, Organización



y Personas. También en la aseguradora Generali la mayor parte de la formación se realiza en esta modalidad desde 2020. Tal como relata Diana Lodin, *Head of Talent & Agile*: “Durante 2021, el 90% de nuestra formación se impartió a través de microaprendizajes, y en 2022 la tendencia está siendo muy similar”. En la cadena de pastelerías Manolo Bakes, en palabras de Renata Lovallo, Directora de Formación, Cultura y Talento, “empleamos los microcontenidos en todos nuestros programas de capacitación y desarrollo, complementándolos con acciones *on the job*”.

2 Ventajas: agilidad, adaptación, conciliación, impacto, etc.

Y es que las ventajas del microaprendizaje son muchas. Entre las principales, podemos enumerar:

- **reduce la carga de información** de las formaciones tradicionales, haciendo más ágil la publicación y difusión de contenidos. Tal como indica Alberto Taravillo, de Pascual, “actualmente no se pone tanto foco en tener un contenido con un elevadísimo nivel de calidad, sino en lanzar un producto suficientemente viable, que acorte los tiempos de llegada y asegure el alcance deseado. Esto hace que se universalice la posibilidad de generar contenidos”
- **posibilita la adaptación y la personalización**. Según Marta Escobar, *Sales Manager* de la

empresa belga de aprendizaje Mobietrain, “el microaprendizaje se puede adaptar para abordar los diferentes retos de cada empresa y personalizar según la industria, la temática y el público objetivo. Esta personalización es justamente lo que se echa en falta en las herramientas tradicionales, que suelen ser rutinas de aprendizaje fijas y predefinidas”

- **favorece la conciliación y la flexibilidad horaria**, porque permite que cada empleado avance en la formación a su ritmo
- **ayuda a eliminar barreras** geográficas y de conocimiento
- **aumenta el interés**, la motivación y el impacto porque el contenido se vuelve más “digerible”
- **fomenta el autoliderazgo** y la autogestión
- **permite la aplicación práctica** de los contenidos de manera más ágil
- **funciona como una palanca** para la retención del talento si está integrada en una adecuada estrategia de formación y desarrollo

El uso de herramientas tecnológicas y la cultura del autodesarrollo que el trabajo en remoto ha traído consigo han impulsado el microaprendizaje

3 Tasas de finalización de hasta el 95%

Una consecuencia directa de todos estos beneficios es el mayor aumento de las tasas de finalización respecto a otras modalidades. Por ejemplo, en el caso de Cofares, en 2021 dicha tasa fue del 94,02%, mientras que para atSistemas, consultora tecnológica, este porcentaje se sitúa en el 93%, tal como señala Cristina Fernández, Responsable de Formación. En Manolo Bakes, según Renata Lovallo, “contamos con una tasa de finalización superior al 75% en los 15 recorridos que tenemos de *onboarding* y de un 30% en las formaciones opcionales en el puesto. Hemos medido el ROI en un ahorro en las horas dedicadas a la capacitación inicial y, por consecuencia, una mejora del nivel de desempeño individual y de equipo”. Por su parte,

COFARES
ÁNGEL JAVIER VICENTE,
Director de Personas



“Con el *microlearning* podemos llegar con menos recursos a más personas, en comparación con los métodos más tradicionales. Disponemos de acuerdos con proveedores de Másteres y programas de especialización online desde la perspectiva del *microlearning*. Durante los últimos 6 meses se han consumido 8.717 píldoras del catálogo abierto con una tasa de finalización del 83,65%. Uno de los grandes logros recientes ha sido el lanzamiento del catálogo formativo de LinkedIn Learning, con más de 10.000 cursos de autodesarrollo, con acceso abierto y voluntario”.



Diana Lodine, de Generali, afirma que “aproximadamente el 73% de los empleados que se inscriben en un curso de microaprendizaje lo finaliza”. Desde Volkswagen Financial Services, Aitor Tena apunta que “en 2021, las 51 sesiones de nuestros bloques formativos tuvieron una participación de un 88% y una valoración media de 8,8 sobre 10, lo que consideramos unos resultados muy satisfactorios. En cuanto a la inversión en idiomas, con el cambio a *microlearning* hemos pasado de un 65% a un 82% de inversión aprovechada”.

4 Usos: introducción de conocimiento previo, reforzamiento, aplicación práctica, apoyo...

El microaprendizaje tiene diferentes fines o usos:

- Introducción al aprendizaje de conocimientos en los que se profundizará posteriormente por otros canales
- Síntesis de contenidos
- Adquisición de conceptos teóricos, pasando a la parte práctica vía *webinar*
- Refuerzo de contenidos destacados en otras formaciones
- Aplicación práctica de contenidos
- Comunicación corporativa

PASCUAL
ALBERTO TARAVILLO,
Talent Manager



“Los contenidos de *microlearning* se distribuyen a través de una comunidad de aprendizaje que alberga contenidos en abierto por temáticas y en diversos formatos, e itinerarios formativos de carácter estructurado y alcance segmentado. Contamos con iniciativas de *microaprendizaje* que acompañan a programas estratégicos (por ejemplo, tratamos de maximizar la productividad de ciertos encuentros presenciales tratando previamente ciertos conocimientos a modo de *prework*) y lo utilizamos como herramienta para difundir conocimientos sobre temáticas no asociadas a formaciones presenciales, sino a un reto de empresa (por ejemplo, contenido sobre Office 365). En ocasiones, hemos acompañado programas de formación presencial con formación digital gamificada y sesiones de aprendizaje en entornos webinar con gamificación con herramientas de dinamización (*slido*, *mentimeter* o *kahoot!*)”.



Por ejemplo, en Engie se usa principalmente como introducción al conocimiento del negocio o de áreas de la empresa. En Globalia, es un apoyo a las formaciones de larga duración. “Creemos que es mucho más efectivo que incorporar a las personas en formaciones interminables y de algún modo, las utilizamos para engancharles”, según afirma David Guzmán. Para Volkswagen Financial Services, normalmente el *microlearning* funciona como resumen o reforzamiento de otras formaciones más amplias.

5 Áreas de RRHH con mayor aplicabilidad: *onboarding*, formación, comunicación interna...

En opinión de Marta Escobar, de Mobie-train, “el *microaprendizaje* puede adaptarse a cualquier necesidad funcionando como una herramienta de comunicación interna, en un proceso de *onboarding* para transmitir la cultura corporativa o incluso de formación para potenciar el crecimiento profesional”. Así, por ejemplo, en Cofares, Ángel Javier Vicente señala: “Hemos desarrollado un amplio catálogo en todas las áreas: desde el *onboarding*, idiomas, comunicación, áreas técnicas, etc.”. También atSistemas lo aplica en varios campos: “En comunicación lo tenemos 100% en uso; en idiomas estaremos en torno a un 30%; en áreas técnicas un 50%; y en el proceso de *onboarding* todavía estamos en un porcentaje bajo, ya que preferimos guiar al nuevo empleado”, indica Cristina Fernández. En el caso de Globalia, en palabras de David Guzmán, “al ser un grupo turístico repartido por varias partes del mundo,

El *microaprendizaje* favorece la conciliación y la flexibilidad horaria, porque permite que cada empleado avance en la formación a su ritmo

lo utilizamos, sobre todo, en comunicación interna”. En cuanto a Manolo Bakes, utilizan esta metodología principalmente en la fase de *onboarding*, mientras que en Volkswagen Financial Services, han apostado por el *microlearning* “en procesos de *onboarding*, formaciones sobre contenido normativo y de Compliance, y en la formación de habilidades”, según Aitor Tena.

6 Tipo de contenidos: tanto para *soft skills* como para *hard skills*

En lo relacionado estrictamente a la formación, esta metodología tiene aplicación en todo tipo de habilidades, tanto en las *soft skills* como en las *hard skills*. Por ejemplo, en Engie, Raquel Estrella afirma que “en *soft skills* las ponemos en práctica como introducción a formaciones con metodología presencial donde se ahonda en el contenido de la competencia a trabajar; y en relación a las *hard skills*, las estamos utilizando principalmente en competencias digitales o la gestión de herramientas internas, en formación de Ética, Compliance o Ciberseguridad”. Para atSistemas, las plataformas de *microaprendizaje* les ayudan en la formación en idiomas y de metodologías, bienestar, salud y PRL, y cursos técnicos. En cuanto a Manolo Bakes, con el

microaprendizaje cubren la parte de formación online más técnica del *onboarding* -en palabras de Renata Lovallo, “aprender a hacer un buen café o producir un ‘manolito’ son procesos que requieren de un conocimiento teórico que proporcionamos online en nuestro Learning Hub”-. Además, lo usan como metodología exclusiva en las *soft skills* -por ejemplo, han creado una ‘SkillUP playlist’ con píldoras enfocadas al desarrollo de habilidades clave para posiciones de liderazgo-. También en Pascual lo utilizan para “programas en los que se trabajan habilidades blandas, capacidades de negocio y formaciones técnicas, tal como indica Alberto Taravillo.

Entre las empresas que optan más por su aplicación en *hard skills*, se encuentra Generali, que lo usa principalmente en contenido de carácter regulatorio -aproximadamente el 95% de esta formación se realiza con esta modalidad- y en la adopción de nuevas herramientas de trabajo colaborativas como Microsoft Office365, aunque también lo aplican para *soft skills* como habilidades de liderazgo, gestión de personas y *feedback*.



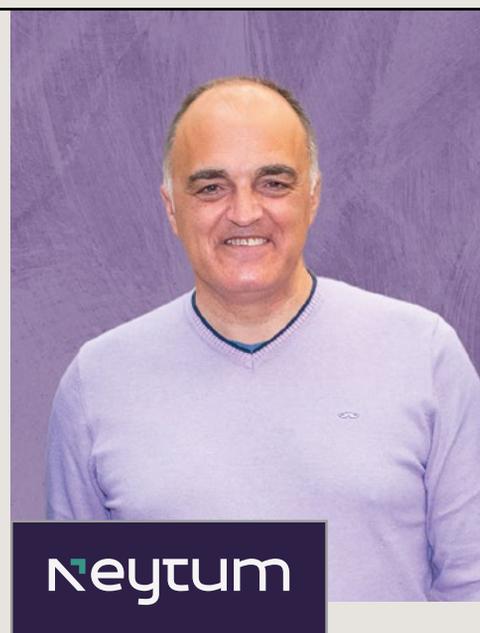
GENERALI
DIANA LODIN, Head of Talent & Agile



“Desde 2022, nuestras plataformas de *elearning* incorporan un nuevo motor inteligente, gestionado desde un asistente virtual, que recomienda contenidos de *microlearning* en base a la evolución de los indicadores de negocio más críticos (objetivos de productividad). Estos micro recursos -desarrollados específicamente y de una duración de entre 3 y 7 minutos- abarcan diferentes temáticas (conocimiento de productos, uso de herramientas comerciales, habilidades comerciales, etc.). El *microaprendizaje* cumple un papel muy útil a la hora de complementar la formación que reciben los empleados para recordar los aprendizajes y su uso está en torno al 80%”.

“El microaprendizaje proporciona un aprendizaje *just in time*, permite una mayor retención e impulsa el compromiso”

PABLO FERNÁNDEZ, Chief Operating Officer de NEYTUM



¿Cuáles son las ventajas para las empresas del uso del microaprendizaje corporativo frente a otros métodos más tradicionales?

Al comparar el microaprendizaje con otros métodos surgen varias ventajas para las organizaciones.

Rapidez de respuesta ante la necesidad de aprendizaje inmediato: Siguiendo la ley de Revans: «Para sobrevivir, una organización tiene que aprender al menos con la misma rapidez con que cambia el entorno». El *microlearning* proporciona el aprendizaje *just in time*, ofreciendo diferentes recursos para la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permiten adaptarse a un entorno en continua transformación, de manera que se pueda acceder a la formación en cualquier momento, evitando las limitaciones de tiempo que tienen otros métodos más tradicionales.

Facilita la formación y ofrece una mayor retención del conocimiento: El *microlearning* implica la fragmentación de los contenidos en píldoras de corta duración, por lo que el diseño de las mismas aumenta la atención y el interés de los usuarios. En el diseño del *microlearning* se utilizan técnicas para que los contenidos sean presentados a través de elementos interactivos y múltiples recursos (vídeos, podcasts, infografías etc.). Se produce un aprendizaje multicanal, el participante, escucha, visualiza, interacciona, juega... Un ecosistema ideal que permite una más rápida y mayor retención del conocimiento. Los resultados lo avalan.

Optimización de recursos de la empresa: No podemos olvidarnos de los beneficios que ofrece con relación a la optimización de recursos, como:

- **Ahorro de tiempo en formación:** El *microlearning* puede consumirse en cualquier lugar y en cualquier momento, por lo que permite al usuario incorporarlo sin dificultad en su día a día.

- **Plazos de desarrollo muy cortos:** El diseño y producción de *microlearning* se desarrolla en plazos muy cortos, lo que permite ahorrar mucho tiempo de dedicación y disponer de la formación en el momento previsto.

- **Actualización inmediata del conocimiento:** más que necesaria en los tiempos en los que vivimos.

- **Ahorro de costes:** la suma de todos los puntos anteriores hace que las empresas tengan un ahorro de costes muy importante.

“Son auténticos y sabrosos ‘bocados’ de conocimiento útil, consumidos en cualquier dispositivo y en cualquier momento”

¿Y desde el punto de vista del empleado?

Las principales ventajas son:

Impulsa su compromiso: Es muy necesario crear una cultura de empresa, un propósito corporativo que conecte con el propósito vital de las personas y de los equipos. En este punto, el *microlearning* aporta valor. Sus contenidos pragmáticos, personalizados y útiles aumentan la empleabilidad. Favorecen tanto el *reskilling* como el *upskilling*. Asimismo, también ofrece una respuesta a las necesidades más personales, permitiendo que sea la persona quien pueda determinar sobre qué áreas quiere formarse y de qué forma.

Vive una experiencia total de aprendizaje: experiencia empleado (EX) + experiencia usuario (UX) + multiexperiencia (MX). El *microlearning* es sumamente atractivo para el empleado. Son auténticos y sabrosos “bocados” de conocimiento útil, consumidos en cualquier dispositivo y en cualquier momento, que,

además, permiten conectar a una plataforma colaborativa, interactuar y conseguir retos con los compañeros. La formación a través de *microlearning* aumenta el nivel de satisfacción del empleado, le proporciona una magnífica experiencia usuario junto a una multi experiencia formativa.

¿Para qué contenidos o niveles educativos es menos útil su aplicación y por qué?

Creo que es muy útil en cualquier ámbito organizativo. No existe un área de la organización en la que no sea aplicable. Recordemos que el proceso de creación de las microlecciones integra una curación previa de contenidos, una guionización instruccional, un diseño y una maquetación. Cualquier información, por muy tediosa que parezca inicialmente, puede ser transformada en una píldora formativa de alto impacto.

¿Cuáles son los beneficios de combinarlo con técnicas de gamificación?

El *microlearning* no tiene límites. Esquemas, gráficos, diagramas, ilustraciones, infografías, vídeos, *storytelling*... Si, además, le añadimos una gamificación, los beneficios se incrementan. Los participantes absorberán mejor los conocimientos, mejorarán alguna de las habilidades entrenadas, y vivirán una experiencia positiva de usuario. Y, por supuesto, estarán motivados para conseguir alguna de las recompensas ofrecidas: acumular puntos, escalar niveles, obtener premios, lograr un pódium, conseguir un reto o alcanzar un desafío. Aprenderán divirtiéndose. ●

ÁREAS DE RRHH CON MAYOR APLICABILIDAD

Fuente: Neytum



ONBOARDING

Asegura una comprensión rápida y eficiente de la organización, además de una rápida actualización de contenidos.



CULTURA ORGANIZATIVA

Permite compartir la misión, conectar el propósito de la empresa con los valores corporativos y el propósito de los empleados.



CONTENIDOS CORPORATIVOS

Virtualizar y digitalizar el conocimiento corporativo a través de microlearning facilita la transformación digital.



DESARROLLO COMERCIAL

Permite conocer con más detalle las características técnicas, ventajas y beneficios de los productos.



RESKILLING Y UPSKILLING

Adquisición y/o actualización de nuevas capacidades para poder pasar de un puesto a otro.



COMUNICACIÓN INTERNA

Difusión de mensajes corporativos.



SOPORTE A UNA FORMACIÓN PRESENCIAL

Como telonero de la formación presencial, aumenta el nivel de expectativas, a la vez que facilita tips de conocimiento.

También Ibercaja Connect lo usa principalmente para *hard skills*, ya que para la formación “menos operativa/técnica, seguimos apostando por la presencialidad”, según señala Fernando de Santos. En cuanto a Cofares, el microaprendizaje de *hard skills* representa el 68% de lo consumido por los empleados.

En el lado contrario, se encuentran Globalia, que destina el 90% del uso del microaprendizaje para formación en *softs skills*, y también Volkswagen Financial Services.

Las empresas señalan también algunas áreas o circunstancias en las que consideran menos útil la aplicación del microaprendizaje. Por ejemplo, Cristina Fernández, de atSistemas, indica “aquellas circunstancias en las que se necesite una parte importante de práctica a niveles altos de conocimiento, especialmente en los cursos técnicos”. Raquel Estrella, de Engie, también señala “formaciones técnicas en las que, debido a la complejidad de los conocimientos a transmitir, nos encontramos con una gran dificultad para sintetizarlos en un *microlearning*”. Por su parte, en Generali, Diana Lodin apunta que no es recomendable “cuando necesitamos que un empleado o colectivo de empleados

IBERCAJA CONNECT FERNANDO DE SANTOS, Jefe de Operaciones



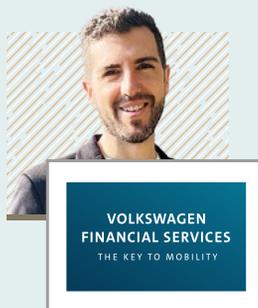
“En el *contact center* nos dedicamos a distribuir conocimiento que los agentes deben buscar en la base de datos en cada llamada. Si éste es fácilmente localizable y los agentes no tienen que preguntar dudas, las respuestas son mejores. Por eso, la introducción de pequeños artículos de conocimiento ha supuesto un descenso en el tiempo por operación de un 20%. Esto, junto con otros cambios, nos ha hecho mejorar la productividad un 52%. Además, con el *microlearning* hemos mejorado la retención del talento, especialmente en los meses iniciales, en un 15%”.



adquiera un nivel de conocimiento muy alto de alguna materia muy concreta, o en aquellas formaciones en las que se precisa la colaboración de varias personas para co-crear contenido y desarrollar habilidades”. En Globalia, lo descartan en formaciones muy técnicas o en las obligatorias reguladas por las autoridades (por ejemplo, lo que tiene que ver con seguridad aeroportuaria).



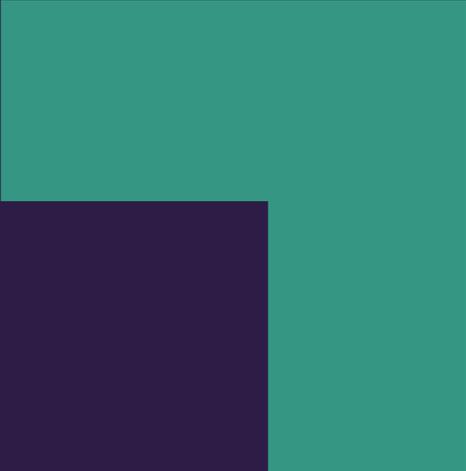
VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AITOR TENA, Director de RRHH



“En el caso de la formación en idiomas, hemos apostado al 100% por el *microlearning* con nuestro partner Go Fluent, combinando en una plataforma diferentes formatos para que el empleado pueda acceder de forma individualizada y a medida a diferentes actividades de aprendizaje (vídeos, ejercicios), sesiones *one to one* con un profesor y sesiones grupales. Además, este año hemos lanzado nuestro proyecto Digital Skills, un programa formativo para que todos los empleados potencien sus habilidades digitales, y vamos a implantar Degreed, una plataforma con opciones de *elearning* que nos va a permitir una formación mucho más flexible y adaptada”.

7 El formato más utilizado, el vídeo

En relación a los formatos, en el caso de Globalia, el 90% del *microlearning* se realiza a través de vídeos grabados, aunque también utilizan *webinars* en directo en áreas especialmente importantes (igualdad, sensibilización, sostenibilidad). También Pascual utiliza fundamentalmente el vídeo, junto con tutoriales, *webinars*, infografías y documentos. En Generali disponen de impactos formativos mediante vídeos, infografías y pequeños recursos en *html* en formato fichas sobre productos, argumentos comerciales, etc. En Manolo Bakes, usan un mix de vídeos, infografías, tutoriales y microevaluaciones, mientras que en Volkswagen Financial Services, el que utilizan de forma más recurrente es la clase virtual en directo o *webinar*, junto con *elearnings* dinámicos, vídeos y contenido infográfico. ●



neytum

Learning solutions

e

E-learning

Plataforma LXP
E-learning Factory
E-learning Resources

neytum.com

t

Training

In Company
Proyectos de Formación
Gestión Integral de Planes

o

Outsourcing

Learning Office
Dinamización de Proyectos
Gestión de Bonificaciones

hola@neytum.com

“La nueva versión de la plataforma nos permitirá crear subcampus de formación adaptados a cada colectivo”



< **RICARD GRAU**, Business Development Manager de IThinkUPC
> **ESTHER BONET**, Responsable de Desarrollo y Competencias Profesionales de CONSORCI CORPORACIÓ SANITARIA PARC TAULÍ

El Consorci Corporació Sanitaria Parc Taulí, que gestiona, entre otros muchos centros, el Hospital de Sabadell, utilizaba hasta la fecha la plataforma de formación Moodle LMS, pero, ante la necesidad de poner en marcha formaciones diferenciadas para los distintos equipos, va a migrar a una nueva versión mejorada, Workplace, de la mano de su *partner*, IThinkUPC.

¿Cómo surgió la colaboración con IThinkUPC?

Esther Bonet: Hasta 2008 toda nuestra formación era presencial, pero en dicho año empezamos a valorar el salto al formato virtual. Queríamos llegar a más profesionales y ofrecer a nuestros empleados una formación más accesible. Como institución sanitaria, contamos con profesionales de perfiles muy técnicos, para los que la modalidad presencial para la formación práctica era imprescindible. Pero vimos que, con los turnos de trabajo de un hospital, este tipo de modalidad no era suficiente. La formación virtual nos pareció una buena opción. Ante este reto, teníamos claro que era importante combinar las dos modalidades, reservando la presencialidad para las habilidades más complejas y virtualizando todo el contenido restante con recursos multimedia interactivos, que,

además, ahora son muy demandados.

Queríamos hacer este proceso de una forma muy personalizada para poder gestionarlo internamente y adecuarlo a nuestras necesidades, entorno y cultura. Buscábamos una solución que nos permitiera crear nuestros propios contenidos y así mantenerlos siempre actualizados, además de que fuera muy accesible para el usuario final. A nivel de institución, el Consorci Corporació Sanitaria Parc Taulí ya trabajaba con IThinkUPC en la gestión de los sistemas informáticos, y una solución como la de Moodle, ofrecida por esta compañía, nos encajaba perfectamente. Finalmente, inauguramos nuestro campus virtual en 2013.

¿Y qué aplicaciones le están dando a la plataforma?

EB: Hasta ahora teníamos el servicio de Moodle LMS, de tipo *open source*, denominado ‘U Learn’. Nuestro objetivo inicial era ofrecer formación transversal corporativa, que tuviera impacto en un gran número de colectivos. Así, empezamos con un curso en Prevención de Riesgos Laborales para toda

la organización que, hasta ese momento, llevábamos a cabo a través de talleres presenciales en grupos muy reducidos. Posteriormente seguimos con formación en Calidad y Seguridad del Paciente, y Bioética, entre otras.

Con el paso de los años, hemos ido incorporando más contenidos. A raíz del Covid, el aprendizaje online ha adquirido más valor y se han generado nuevas necesidades. Durante la pandemia, tuvimos que transformar toda nuestra formación presencial a online, pasando de unos 1.000 usuarios anuales a los casi 3.500 profesionales actuales.

Así, en los últimos años hemos empezado a incluir cursos más especializados para los equipos asistenciales, a los que un entorno de *elearning* les ha permitido mejorar su experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, la formación en reanimación cardiopulmonar, que antes era imposible realizar online, ahora sólo tiene una pequeña parte en presencial -las prácticas que se hacen con el maniquí-.

Ahora tenemos equipos -por ejemplo, los enfermeros y los residentes- con propuestas de formaciones centradas en competencias propias de su perfil profesional, más allá de las transversales mencionadas, y la versión que estamos utilizando de Moodle resulta un poco limitada para cubrir todas las demandas. Necesitamos una mayor facilidad de gestión y de uso. Por eso, en las próximas

semanas vamos a migrar a una nueva versión mejorada de Moodle, Workplace, que nos permitirá, entre otras cosas, abrir nuevos espacios, a través de sus subcampus.

¿Cuáles son las ventajas de Moodle Workplace frente a Moodle LMS?

Ricard Grau: Precisamente una de las principales ventajas es que, desde el punto de vista de arquitectura de producto, esta nueva versión incorpora el concepto de *multi-tenant*, que permite crear entornos personalizados de formación adaptados a colectivos determinados. Se pueden diseñar tantos campus como se desee y de forma muy sencilla, tanto a nivel interno -por departamentos, áreas, colectivos, temas concretos de formación, etc.- como a nivel externo -para ofrecer estos contenidos a otras empresas, centros, etc.-. También es posible crear 'look & feel' personalizados, desarrollar contenidos propios y asignarlos a usuarios concretos. Además, permite descentralizar la gestión de estos *tenant*, lo que supone una liberación de carga de trabajo para los departamentos de Formación y de RRHH.

Por otro lado, en Moodle Workplace se puede reflejar la estructura organizativa de la empresa por departamentos, roles, puestos de trabajo, centros, etc., y, a partir de ahí, programar de forma automática y muy sencilla ciertas acciones llamadas reglas dinámicas, como permitir accesos, matricular a ciertos empleados en alguna formación, asignar itinerarios formativos y programas, etc. Además, la nueva versión incluye un creador de informes personalizados, que era una demanda de los usuarios. Todo esto permite personalizar mucho la experiencia formativa, concepto en el que se basan los LPX (*Learning Personal Experience*), muy enfocados al alumno.

¿Cuáles de estas funcionalidades del nuevo entorno son las que más van a poner en práctica?

EB: Sobre todo la arquitectura *multi-tenant* porque nos permitirá diseñar subcampus para grupos profesionales con sus propias especialidades competenciales. Posteriormente, abriremos otro subcampus para nuestra área de docencia externa. Queremos extender nuestro conocimiento a otros profesionales del sector salud fuera de nuestra organización. Esto nos ayudará a captar talento. En esta parte estábamos limitados con la anterior versión.

Además, hasta ahora los cursos estaban desconectados entre sí, pero, con la nueva versión, podremos diseñar itinerarios enlazando contenidos ya elaborados. Esto nos facilitará, por ejemplo, lanzar una formación de acogida para los nuevos profesionales, con diferentes contenidos que hasta ahora se presentaban por separado (cultura organizacional, confidencialidad, etc.).

También creemos que nos va a resultar muy útil la interacción que hay en la nueva versión entre las comunidades de aprendizaje para

compartir actualizaciones de las materias y seguir debatiendo, aunque los cursos hayan acabado.

¿Tienen estimado aumentar el número de usuarios tras esta nueva implementación?

EB: En 2021 llegamos a alcanzar los 3.860 usuarios activos, con una media mensual de 855. Actualmente tenemos contratados 1.100 usuarios, y, con el cambio de versión, prevemos aumentar el acceso a un mayor número de profesionales internos y externos.



“Con la nueva versión de Moodle podremos hacer itinerarios y enlazar los contenidos que ya están elaborados”

¿Cómo ayudan este tipo de herramientas a mejorar la experiencia del empleado?

RG: Principalmente a través de la flexibilidad para acceder a la formación en cualquier lugar y momento. Con un LMS no hay limitaciones de espacio ni de tiempo, como sí sucede en la formación presencial. Además, al estar en un entorno digital, este tipo de plataformas tienen la capacidad de incorporar recursos mucho más atractivos como los multimedia, por ejemplo elementos de interacción en un vídeo (textos, ejercicios, preguntas, etc.).

¿Qué requisitos deberían exigir las empresas interesadas en implantar Moodle a través de un partner?

RG: Hay dos opciones. La primera es optar por el Moodle LMS, que es *open source* y de libre acceso, lo que permite que cualquier empresa se lo pueda instalar en sus servidores o que acuda a otra organización que ofrezca servicios de plataforma Moodle. La segunda opción es Moodle Workplace, para lo que hay que acudir a un *partner* certificado, ya que esta versión no es de libre acceso. En nuestro caso, somos *partner premium*, el máximo nivel, lo que nos permite distribuirlo, acceder a su código y desplegarlo en nuestras infraestructuras para ofrecerlo en la nube en modo SaaS. Además, somos la única empresa española que tiene el servicio validado por Amazon Web Service (AWS). ●



Datos Clave



4.340
empleados
2021

3.860
usuarios
activos de la
plataforma
LMS 2021

10
horas de
formación
anual por
empleado

IThink UPC

250
clientes en España

ALGUNOS CLIENTES

Mango, Grupo Planeta, Suez,
Cellnex Telecom, Telefónica
Educación Digital, ONCE

Formación: la diferencia entre inversión y gasto es la **especialización**



GEMA LAHOZ, Head Training Solutions de ManpowerGroup España

Las compañías suelen ser conscientes de la importancia de la formación y el desarrollo de sus equipos y, por ello, todos los días se dedican en España más de cinco millones de euros a formaciones dentro de la empresa. Sin embargo, cuestiones como que esa formación se imparta lejos de una planificación, que los cursos no se adapten a las necesidades reales del negocio y sus profesionales o que se utilicen herramientas obsoletas ponen en cuestión la utilidad de esa inversión. La mejor manera de garantizar que esa formación se convierta en valor añadido tanto para los empleados como para las propias organizaciones es a través de la especialización.

El valor añadido que se pide a la formación es aún más importante en sectores que están cambiando a un ritmo vertiginoso (especialmente a raíz del impacto que ha tenido la digitalización y las nuevas herramientas) y cuyo crecimiento se ha visto, además, acelerado por la pandemia, como, por ejemplo, la tecnología, la salud o la logística. Las necesidades de mejorar y de actualizar habilidades y conocimientos son crecientes y las empresas y sus profesionales demandan formación.

A este escenario de constante cambio se suma otro factor relevante: la brecha de talento ha alcanzado el nivel más alto de los últimos 15 años. En España, **8 de cada 10 empresas afirma tener dificultades para encontrar los perfiles con las habilidades necesarias** para las oportunidades que ofrecen. Por ello, la opción de crear y desarrollar el talento por parte de las compañías continúa ganando enteros. Pero no se puede implementar de cualquier manera, debe obedecer a un plan.

Entre los problemas a los que se enfrentan las empresas para lograr poner en marcha

planes de formación eficaces están la urgencia y la falta de tiempo, el ya mencionado desajuste de talento, el coste, el desconocimiento y una oferta que no se adapta a sus necesidades. En este sentido, contar con el *expertise* sectorial, la infraestructura, la tecnología y los formadores permite dar una respuesta mucho más ágil y eficiente. En ManpowerGroup llevamos décadas ayudando a compañías de diferentes sectores y tamaños con planes de desarrollo para sus equipos y, por experiencia, sabemos que dicha formación debe obedecer a dos claves: **estrategia y especialización**.

Cada industria tiene sus propios retos -poco tienen que ver la escasez de programadores *python* en IT con los picos de demanda que ha sufrido la logística durante la pandemia-, por lo que cualquier plan

tiene que estar totalmente alineado con el negocio. Una estrategia de formación especializada sectorialmente debe, por un lado, entender el papel que juega cada persona dentro del equipo y permitir el desarrollo de capacidades concretas vinculadas al desempeño profesional; y, por otro, profundizar en el propio sector, para que los alumnos obtengan una visión más nítida de la industria en la que trabajan.

Debemos, además, plantear una estrategia en cinco fases: **1) análisis de las necesidades** de talento y de competencias de los equipos; **2) planificación estratégica** de las políticas de formación y desarrollo; **3) implantación de un proceso de aprendizaje** con transferencia a resultados; **4) creación de entornos inmersivos de desarrollo**, que potencien

“LAS ELEVADAS TASAS DE ROTACIÓN UNIDAS A UNA ALTÍSIMA COMPETENCIA POR ADQUIRIR TALENTO ESTÁN LLEVANDO A LAS EMPRESAS A APOSTAR POR LA **CREACIÓN DE TALENTO**”

el compromiso y la *learnability* de la organización; y **5) medición de la eficiencia y los resultados** de los programas.

Hay dos elementos fundamentales en el proceso: la selección de los **formadores** y la **tecnología**.

En primera instancia, la tecnología ofrece soluciones a la hora de **evaluar las capacidades** para realizar el análisis de inicio. Además, en este entorno digital, el respaldo tecnológico facilita un aprendizaje en el que **la plataforma o campus virtual juega un papel clave**.

Debe ser ágil e intuitivo para ofrecer un apoyo real a los alumnos. Junto con ello, varias de las principales tendencias o demandas del mercado en cuanto a formación ponen en valor el papel que la (buena) tecnología puede jugar.

Por motivos evidentes, se ha producido un incremento importante de la **formación virtual**. Aunque la presencial sigue siendo relevante, todo lo que se pueda hacer virtual se hará, ya que simplifica la logística y permite un notable ahorro de costes. En este mismo sentido, las **micropíldoras** ganan en importancia, ya que ofrecen un contenido de más impacto y de menos duración. Por último, se busca el lado más humano de la digitalización a través de **formaciones más experienciales** de base tecnológica: gamificación, vídeos, dinámicas, etc.

Sin embargo, contar con la mejor tecnología no es suficiente, es vital seleccionar **formadores expertos y especializados** que cuenten con un profundo conocimiento del sector, para que puedan desarrollar contenidos de calidad y trasladárselos al alumnado de forma eficaz.

Cuando hablamos de desarrollo, hay tres conceptos fundamentales: *upskilling*, *reskilling* y la creación de talento. El *upskilling* contribuye al desarrollo de carrera y, de este modo, actúa como palanca de fidelización de los profesionales que, al sentirse

más motivados, comprometidos y satisfechos, mejoran su productividad. Por su parte, el *reskilling* es vital para aquellas compañías que deseen avanzar y anticiparse a la estrategia de sus principales competidores, pues permite el reciclaje profesional de los empleados, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para impulsar su desarrollo a un nuevo puesto o en un área profesional diferente a la que han estado vinculados hasta el momento.

“El éxito pasa por planes de formación que cuenten con formadores y herramientas adecuadas”

Pero ¿qué ocurre cuando necesitamos incorporar perfiles porque hay puestos que no podemos cubrir internamente y el mercado tampoco nos los ofrece? Las elevadas tasas de rotación unidas a una altísima competencia por adquirir talento, especialmente si hablamos de habilidades digitales, están llevando a los profesionales de selección a apostar por la **creación de talento**. Este proceso consiste en **seleccionar y formar a personas que no pertenecían a la compañía para poder dar respuesta a las necesidades de sumar talento a la misma**.

Una herramienta que está en pleno auge y que sirve como ejemplo de los nuevos modelos de desarrollo de competencias *express* para puestos específicos son los conocidos como *bootcamps*. Estos programas de capacitación de alta especialización son un nuevo referente en formación, ya que su formato intensivo y totalmente orientado a las competencias que necesitan las empresas permite que, en unas pocas semanas, las personas que participan en el programa puedan incorporarse a un puesto ofreciendo un desempeño inmediato.

Como decíamos, el último paso en la estrategia es ser capaces de poner en marcha **sistemas de medición** que permitan hacer un seguimiento de los avances de los alumnos, **del impacto de la formación en su rendimiento profesional** y, de este modo, **de la rentabilidad de la inversión para poder optimizar estos planes**.

En resumen, el éxito de las empresas y de sus profesionales pasa por mantener la empleabilidad y motivación del talento a través de planes de formación integrales, especializados en su sector de actividad y que cuenten con los formadores y las herramientas adecuadas. Al final, el reto es ser capaz de **articular esos planes de manera que permitan atender a las necesidades reales de la empresa, y las demandas específicas de sus profesionales, y desarrollar el talento de manera ágil y eficiente en un entorno digital.** ●



“Queremos que **LA ÉTICA ESTÉ PRESENTE** en cualquier tecnología de RRHH que tenga un algoritmo o una decisión automatizada”



El departamento de *People Analytics* de Telefónica está trabajando actualmente en numerosos proyectos disruptivos. La recreación del campus universitario de la compañía en el Metaverso, la escucha del empleado a través del procesamiento de lenguaje natural (PLN) y algoritmos de análisis de sentimientos, el primer *chatbot* basado en inteligencia artificial para el área de Personas, y la introducción de la ética en los procesos de RRHH automatizados son algunos de ellos.

¿Cómo ha sido la evolución del equipo de *People Analytics* de Telefónica hasta el día de hoy?

Cuando yo me incorporé a la compañía en 2018, el equipo de Digitalización y de Transformación Digital ya existía, pero entonces creamos el área de *People Analytics*. Montamos un equipo con *skills* alrededor de las disciplinas del dato: *data scientists*, *data engineers*, visualizadores de datos, desarrolladores, etc. Ahora, el único perfil que no tenemos es el de Arquitecto Big Data. Eso lo trabajamos con el equipo global de Tecnología, porque son ellos los que operan plataformas como SAP SuccessFactors u Office 365. Además

de este tipo de perfiles, en este tiempo hemos incorporado también al equipo de gestores de proyectos tecnológicos que se encargan del despliegue y desarrollo de nuevas plataformas junto con el área de *Global IT*. Así, hemos pasado de las cuatro personas que integrábamos al principio el departamento a las 12 que somos actualmente.

Nuestro equipo es cada vez más multidisciplinar y capaz de lanzar proyectos *end-to-end*. Podemos desarrollar casi cualquier cosa, lo que nos da una agilidad enorme. Y el hecho de estar dentro de Personas nos permite tener una visión muy especialista. Sin los expertos en RRHH, no sabríamos cómo aplicar

la tecnología y los datos a los procesos. Además, el equipo directivo de la compañía apuesta mucho por nuestro departamento, por lo que podemos llevar a cabo proyectos muy disruptivos.

Uno de estos proyectos es el de la implementación de un nuevo ecosistema tecnológico para learning. ¿En qué consiste?

Antes de la pandemia usábamos el LMS de SAP SuccessFactors, pero el Covid nos hizo ver que necesitábamos una estrategia de formación basada en un ecosistema de plataformas en lugar de centrarnos en una sola. Por eso, ahora, hemos llevado a cabo uno de los proyectos más retadores para este año, la transición a una *Learning Experience Platform (LXP)* global, que hemos inaugurado hace unas pocas semanas junto con el nuevo campus de Universitas, nuestra universidad corporativa. Nuestro objetivo es lograr que el empleado tenga una mejor experiencia, una navegación más sencilla desde un único punto de acceso, y que la plataforma sea mejor en cuanto a diseño, *look & feel* y usabilidad. El LMS sigue siendo el mismo, pero ahora hemos conectado todas las distintas plataformas a las que se tenían que conectar los empleados para acceder al contenido de formación.



En 2019 empezamos una nueva estrategia de la mano de **Qualtrics**, la plataforma de experiencia y de escucha al empleado, para ir más allá del *engagement* tradicional y de la habitual encuesta de clima anual. Hemos construido un **plan de encuestas *ad hoc* para medir ciertos aspectos** sin tener que esperar a final de año, por ejemplo, cómo se sienten los empleados con la vuelta a la oficina, cómo les gustaría que fuera el trabajo híbrido, temas de diversidad, de cultura de la empresa, de compromiso, etc. En dichas encuestas usamos escalas de valoración de 1 al 5, preguntas con respuestas abiertas, etc. A través del **PLN -procesamiento del lenguaje natural-** y de **los algoritmos de análisis de sentimientos**, analizamos las respuestas de los empleados para entender de qué temas están hablando, qué es lo que más valoran y lo que menos, etc. Por temas de privacidad no tenemos acceso a las respuestas de cada colaborador, sólo

“Hemos llevado a cabo uno de los proyectos más retadores para este año, la transición a una **Learning Experience Platform (LXP) global**”

Además, este año queremos sumar una pieza más a este ecosistema integrando la plataforma de experiencia **Viva Connections** de **Microsoft**, que va a ser nuestro *front* para los empleados y que se llamará **Universitas Platform**. En ella, podremos conectar no sólo las plataformas de aprendizaje y los contenidos, sino toda la **comunicación relacionada con la formación**: encuestas para que los empleados nos den *feedback*, noticias, *social media*, etc. Ya no será sólo un catálogo de cursos sino una página de acceso al *site* de *learning*. Además, otro de los grandes objetivos de este año es **embeber esta nueva aplicación en Teams** con el fin de optimizar los canales de acceso a la formación. Desde la pandemia hemos visto que todas las compañías están integrando sus plataformas y sus



tecnologías dentro de este ecosistema. La experiencia será todavía mejor y más sencilla para el empleado.

Por otro lado, este año también vamos a empezar a trabajar en la **recreación del campus de Universitas en el Metaverso**. La idea es que, dentro de la actual oferta multicanal de nuestra universidad corporativa -presencial, online e híbrida-, una de las opciones sea que el empleado pueda entrar en el Metaverso y vivir como si estuviera en el campus. Actualmente nuestro equipo interno de Innovación está viendo cómo podemos materializar esta idea. Queremos empezar a probar un piloto en la segunda mitad de este año, aunque aún no sabemos si empezaremos con un país o a nivel mundial, con un programa o con varios.

También tienen puesto el foco en mejorar la escucha de la voz del empleado. ¿Cómo lo están materializando?



Datos Clave

Equipo People Analytics
Fecha de constitución: 2018



12

personas en el equipo
en 2022
[4 personas en 2018]

PERFILES QUE LO COMPONEN

Datos (*data scientists*, *data engineers*, visualizadores de datos, desarrolladores, etc.) y Tecnología (gestores de proyectos tecnológicos)



que es algo muy difícil. También trabajamos el análisis de temáticas en base a esas respuestas para detectar qué temas interesan: la formación, la compensación y beneficios, el crecimiento profesional, etc. aunque los empleados se refieran a ellos con otras palabras, como *rewards*. Estamos generando diccionarios internos de las temáticas más demandadas. Además, estudiamos también las correlaciones entre las variables, por ejemplo, las personas que recomiendan la empresa para trabajar también suelen sentir que hay un propósito en su trabajo. Con todo esto, queremos generar *insights* accionables que vayan en línea

las acciones por países, por colectivos, etc.

Además, este año queremos empezar a aplicar esta estrategia de escucha también en todo lo que llega al departamento de Atención al Empleado mediante correos, consultas, etc., pero aún no hemos arrancado porque hay muchos pasos previos en temas de seguridad. Es un canal que queremos incorporar para tener toda la foto.

Por otro lado, además de la encuesta anual tradicional, que seguimos haciendo porque nos sirve para medir muchas dimensiones y poder hacer *benchmark* con nosotros mismos y con otras compañías, intentamos pulsar a la compañía una segunda vez al año. Así, podemos estudiar las variaciones del eNPS que pueda haber a lo largo del ejercicio y ver si los planes de acción están funcionando.

Además, están ayudando a la digitalización de la atención al empleado. ¿En qué fase se encuentra este proyecto?

Esta iniciativa se materializa en un portal de atención al empleado que se llama PeopleEx y que va destinado a los 8.000 empleados de Unidades Globales. Lo lanzamos en 2020 partiendo de una base de datos de conocimiento en la que, a través de un buscador, los empleados pueden consultar cualquier tema que les interese relacionado con Personas: beneficios, vacaciones, bajas, etc. La herramienta va almacenando dichas consultas y, si no encuentra la respuesta, nos lo notifica para que podamos añadirla. Además, también nos permite ver los *trending topics*, los temas más consultados. Por ejemplo, recientemente hemos tenido un aumento de preguntas sobre la extensión del contrato que hemos tenido que firmar para

“Vamos a empezar a trabajar en la recreación del campus de Universitas en el Metaverso”

tenemos un agregado de respuestas totalmente anonimizadas. Los algoritmos son capaces de analizar las palabras, la concatenación de términos y el contexto, y clasifican los comentarios como positivos, negativos o neutros. Estamos entrenando y mejorando a estos algoritmos para que cada vez sean más precisos y sepan detectar, por ejemplo, el sarcasmo,

con las expectativas de los empleados.

Estas escuchas también las estamos aplicando en nuestra herramienta Workplace de Meta -que conecta a todos los empleados-, sobre todo cuando hay eventos masivos en *streaming* en los que los colaboradores van haciendo comentarios a través del chat. Esto nos sirve para detectar tendencias globales y locales. Por ejemplo, cuando hicimos un *streaming* durante la pandemia para ver cómo estaba funcionando el trabajo en remoto, vimos muchísimo sentimiento de orgullo y de pertenencia. Ahora, con el tema del trabajo híbrido, existe un sentimiento muy positivo por poder estar trabajando y conciliando a la vez. Estas herramientas de analítica de datos nos permiten personalizar y segmentar

PeopleEX



Workplace





YOUR TALENT
EXPERIENCE
PLATFORM

**Creatividad y flexibilidad
para diseñar experiencias
de elearning innovadoras
y motivadoras**



La mayoría de las organizaciones se debaten entre sistemas rígidos, complicados y fragmentados de formación, colaboración y gestión del desempeño.



Totara ofrece una solución elearning de código libre, flexible y unificada para asegurar que los empleados aprenden, participan y se desempeñan con todo su potencial.

poder teletrabajar desde casa. La base de datos se va enriqueciendo con más palabras, de tal forma que se puede buscar un mismo concepto de distintas formas, por ejemplo, compensación/sueldo/salario/reward.

El siguiente paso que dimos es incorporar el *end-to-end* de varios procesos, unos 8 o 9, que, además, estaban alojados en distintas plataformas, como la solicitud de Movistar Fusión Plus, que es un beneficio de todos los empleados, o la petición de vacaciones, etc. Así, el empleado no tiene que cambiar de plataforma. Posteriormente, el año pasado incorporamos también un asistente virtual con el soporte de una persona detrás, que atiende a los empleados en línea acerca de las cuestiones administrativas. Y, para antes de este verano, tenemos previsto el lanzamien-

“Tenemos previsto el lanzamiento de un chatbot basado en inteligencia artificial, que será el primero en el área de Personas”



to de un *chatbot* basado en inteligencia artificial, que será el primero en el área de Personas. Queremos comprobar si puede responder a las preguntas sin necesidad de que haya una persona detrás. Al principio habrá algunas consultas que no sepa contestar y que derive a un asistente virtual personal, pero hay muchas preguntas muy sencillas y abordables que se pueden automatizar.

Además, durante este año también vamos a lanzar este mismo producto para

OFICINA GLOBAL DEL GOBIERNO DEL DATO

“Cuando arrancamos el equipo de *People Analytics*, Digitalización y Tecnología dentro del área de Personas, nuestros fundamentos se basaban en tres aspectos: el dato -contar con un dato de calidad, íntegro y fiable para poder tomar decisiones en base a él-, la tecnología -para dar el salto a la digitalización- y las capacidades -contar con el equipo y *skills* necesarias-”.

“En cuanto al primero, para garantizar esos principios de fiabilidad, integridad y completitud, hace cuatro años creamos una **Oficina Global del Gobierno del Dato**, que tenía como objetivo hacer una evaluación de qué datos tenemos, cuáles nos faltan y diseñar los planes de acción para rellenar los *gaps*. Este proceso nos llevó un año. Por ejemplo, vimos que en SAP SuccessFactors no se estaban rellenando todos los datos, especialmente los demográficos.



Posteriormente, procedimos a **centralizar y unificar todos los sistemas de reporting** que teníamos en diversas plataformas, herramientas, etc. **en uno solo global**, en el que todos los negocios y todas las operadoras reportan actualmente. Esto nos sirve, por ejemplo, para hacer la Memoria Anual de la compañía, en el que no puede haber ni un error, o para tomar decisiones de *workforce planning*.

Después, generamos los **glosarios de negocio en cuanto a nuestros KPIs**: un catálogo de cuáles son los datos relativos a Personas, cuántos KPIs somos capaces de generar con esos datos y sus combinaciones, dónde los reportamos, quiénes son nuestros *stakeholders*, cuánto reportamos internamente y cuánto externamente (por ejemplo, al Banco de España, reguladores, Bloomberg, etc.). Y, además, hemos definido quiénes son los **responsables de los datos**, los *data roles*, a nivel local y global: el *owner*, el creador, el *data consumer*, etc.

Por último, estamos fomentando mucho la **cultura del dato**, explicando para qué y por qué es importante tener un buen dato, porque antes no se entendía el dato como un activo. Para ello, estamos llevando a cabo formaciones para todo el departamento de Personas a nivel global y sesiones más concretas para los equipos de Datos de cada país. También contamos con el apoyo de Marta Machicot, la *Chief People Officer* a nivel global de Telefónica, para la que este tema es una prioridad. Además, las operadoras también han ido viendo el valor de tener los datos bien introducidos en el sistema.

Este proyecto de la Oficina Global de Gobierno del Dato puede que no sea igual de llamativo que otros como los de inteligencia artificial, pero es fundamental. Si este proceso no está bien hecho, lo demás es imposible. Ahora que ya llevamos cuatro años trabajando el dato, podemos hacer proyectos más sofisticados como los *chatbots* o los algoritmos”.●



“Hemos empezado a trabajar con algoritmos open source de IBM y Google para entender dónde están nuestros sesgos inherentes”

los managers de negocio. Se llamará **BusinEx** y atenderá las cuestiones sobre la gestión de los equipos 24x7, por ejemplo, cuándo es la revisión salarial del equipo, cuál es el proceso para solicitar formación, qué presupuesto tienen para temas de aprendizaje, etc. Utilizaremos la misma tecnología y la misma plataforma que el portal de empleados. Es otra forma de darle apoyo al negocio porque no hará falta que haya un *Business Partner* intermediando siempre para cualquier cuestión. De esta forma, los HRBP podrán tener un rol mucho más estratégico de aportación de valor.

Por otro lado, tenemos entendido que están trabajando para introducir la ética en el campo de los RRHH.

Para el departamento de People este año era una prioridad empezar a trabajar en temas éticos. Por eso, estamos abordando dos frentes.

En primer lugar, nos hemos sumado a una iniciativa que la compañía puso en marcha en mayo, la creación de un **board de inteligencia artificial ética** junto con otras tres áreas: *Chief Digital Office*, *Telefónica Tech* y el área de *Core Innovation*. Se trata de un piloto de seis meses. Su objetivo es llevar a cabo

un proceso de auditoría ética de diferentes productos digitales utilizando la metodología que el equipo global de Innovación -que son los responsables de Inteligencia Artificial Responsable de Telefónica- ha creado. Cada una de estas cuatro áreas del **board** tenemos que responder un cuestionario para analizar si, antes de generar un producto, éticamente va a beneficiar a los clientes, en nuestro caso a los empleados. Nosotros **hemos elegido el proyecto de Skills Bank**, nuestra herramienta para recomendar vacantes y formación. Por una parte, el cuestionario incluye reflexiones muy filosóficas, pero también temas técnicos muy concretos, como qué algoritmo vamos a usar, qué correcciones hemos aplicado, si hemos comprobado si los datos

están sesgados, si hemos informado a nuestros empleados de la aplicación de esos datos, si les hemos dejado claro que están interactuando con una máquina y no con una persona, etc. Cuando hagamos el cuestionario, nos saldrá una puntuación que nos dirá cómo de ético es nuestro producto y después veremos las acciones que tenemos que tomar. La idea es incluirlo después como parte de nuestro proceso para lanzar cualquier nuevo producto digital que tenga inteligencia artificial, es decir, que haya alguna decisión automatizada por algún algoritmo.

En paralelo, este año hemos empezado a trabajar con algoritmos *open source* que grandes empresas tecnológicas como **IBM o Google** han abierto y puesto a disposición de las compañías que quieran auditar sus datos y entender dónde están sus sesgos inherentes, presentes en cualquier organización. Estamos auditando, sobre todo, datos demográficos: edad, género, perfil, antigüedad, ubicación, etc. Antes de final de año ya tendremos una primera radiografía. Sabemos que van a salir ciertos sesgos por la fisonomía de nuestra compañía, algo que no es ni positivo ni negativo. Por ejemplo, nosotros, al ser una empresa tecnológica, tenemos más ingenieros de telecomunicaciones que psicólogos, por lo que, en principio, se le podría llegar a dar más oportunidades a un ingeniero. Aunque ahora mismo no tenemos ningún proceso de contratación, promoción, etc. basado en IA, nuestro objetivo es mitigar dichos sesgos lo máximo posible para cuando seamos capaces de tomar decisiones automatizadas. En cualquier caso, la automatización va a tener sentido éticamente en algunos procesos, pero no en otros. Las máquinas ayudan, nos quitan tareas muy rudimentarias, pero en algunos casos no se pueden aplicar. Parte de nuestro trabajo es decidir cuáles podremos automatizar.

Lo que perseguimos con todas estas acciones es **incluir la ética desde el diseño**, lo que se llama *ethic by design*, al igual que hemos hecho con la privacidad y la seguridad. Queremos que la ética esté presente a la hora de implantar cualquier nueva tecnología que tenga un algoritmo o una decisión automatizada, y, además, queremos tener las medidas correctas para poder garantizar a los empleados que los procesos son justos, transparentes, explicables y robustos. ●



Rotundo éxito del Congreso Factor Humano Madrid 2022, con más de 1.100 asistentes

EL PASADO 12 DE MAYO SE CELEBRÓ la novena edición del Congreso Factor Humano Madrid en el Estadio Wanda Metropolitano, que, en esta ocasión, logró reunir a **más de 1.100 profesionales del mundo de los RRHH**. Con tres salas de conferencias -**Sala Manpower Group, Sala AON y Sala Factor H**- y un espacio de networking, el Congreso contó con la participación de **más de 80 ponentes** de las principales empresas del país. **La próxima edición tendrá lugar en Barcelona el próximo 4 de octubre. ¡Reserva ya tu agenda!** www.factorhumano.ifaes.com

Actualmente en España hay 109.000 empleos sin cubrir, sobre todo en pymes

LAS PYMES ESTÁN SIENDO LAS EMPRESAS más golpeadas por el déficit de trabajadores, cada vez más acuciante en algunos sectores y zonas del país. Según **CEPYME** y **Randstad**, casi el **70% de las vacantes de empleo** que hay en estos momentos en España, que rondan las 109.000, están en **empresas de menos de 200 trabajadores**. En este déficit de talento convergen tres problemas: el demográfico, la baja tasa de ocupación y la falta de formación, sobre todo entre los desempleados. www.cepyme.es



Casi tres de cada diez candidatos rechazan una oferta de trabajo por cuestiones salariales como primera razón

LA SEGUNDA CAUSA PRINCIPAL para hacerlo es contar con una **oferta más interesante (21%)** y la tercera, **motivos personales (6%)**. Son las principales conclusiones de un informe elaborado por la **plataforma de empleo Infojobs** sobre los motivos que llevan a los candidatos a rechazar una oferta laboral. Por parte de las empresas, la primera razón por la que un candidato no supera el proceso de selección son mentir en el curriculum (20%), comunicarse de manera inadecuada (7%), y recibir recomendaciones negativas por parte de jefes o compañeros de anteriores empresas (9%). www.infojobs.net

Las nuevas tecnologías y el comercio electrónico determinarán los empleos mejor pagados de 2022

ALGUNAS DE LAS POSICIONES con las remuneraciones más interesantes responden a perfiles relacionados con las **nuevas tecnologías y la innovación** o con sectores muy dinámicos, como la logística, según el Informe de **Tendencias Salariales 2022 de Randstad Research**. Algunos de estos puestos, relacionados con la analítica de datos o los proyectos de I+D, tienen una remuneración inicial de alrededor de **30.000 euros anuales**, un salario que puede llegar a duplicarse en los años siguientes. Una remuneración que también dependerá de dónde se firme el contrato. Por un lado, Madrid, Barcelona y Bilbao registran los sueldos más elevados, mientras que en Valencia, Sevilla, Málaga y Zaragoza las remuneraciones suelen ser, de media, un 10% más bajas. www.randstadresearch.es



Ocho de cada diez empresas aseguran tener dificultades para encontrar profesionales

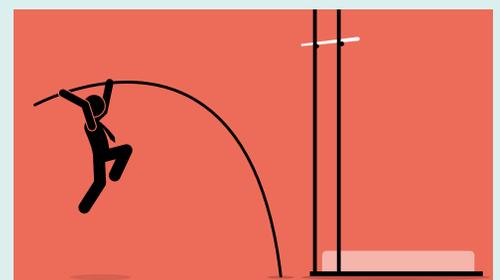
ESTE DESAJUSTE DEL TALENTO ha crecido 15 puntos en sólo un año, según **ManpowerGroup**: del 65% reportado en 2021 ha pasado al 80% de 2022. Supone el peor dato de los últimos 12 años. **'Banca, finanzas y seguros'** es el sector que mayores dificultades tiene para encontrar el talento que necesita (85%), seguido de **'Comercio' e 'Información, Tecnología**

y **'Telecomunicaciones'**, ambos con un 82%, y **'Construcción'** (81%). Sin embargo, las expectativas de contratación son optimistas. Los directivos españoles esperan generar oportunidades de empleo en los próximos meses, y 2022 se consolida como el año con mejores previsiones de las últimas dos décadas. www.manpowergroup.es



El nivel de productividad y eficiencia medio en España se sitúa en 58,78 puntos sobre 100

EL 23,9% DE LAS COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS tiene una productividad sobresaliente, según una encuesta de **Adecco Outsourcing**, aunque la gran mayoría tiene un **amplio margen de mejora** para hacer más eficientes sus procesos y maximizar sus oportunidades y recursos. Por tamaño, las empresas más productivas son las de 250 a 1.000 empleados, con 67,92 puntos en una escala de 0 a 100, mientras que las de más de 1.000 trabajadores obtienen una puntuación de 64,33, y las compañías de menos de 10 empleados, 47,18 puntos. www.adecco.es/adecco-outsourcing



“¡Wow! Todos mis procesos en un único sistema”



Es el momento de transformar la gestión del talento de tu organización. Derriba las barreras entre personas, sistemas y procesos.

- + Portal del empleado y del manager
- + Solicitud y gestión de ausencias
- + Onboarding de empleados
- + Gestión del talento
- + Red social corporativa
- + Gestión de gastos y viajes
- + Cuadro de mandos e indicadores

Conoce nuestro software:
www.exact.com/es

=exact



Somos pioneros en crear un nuevo modelo flexible para tu empresa

Cada año, en Manpower **ayudamos a más de 14.000 empresas como la tuya a encontrar el talento que necesitan.**

Disponemos de un convenio colectivo propio que nos permite crear un marco de actuación único, que te garantiza:



La seguridad jurídica que necesitas.



La experiencia de **los mejores expertos en reducción de riesgo.**



La última tecnología a tu disposición.

Un modelo combinado de contratos en función de tus necesidades de empleabilidad:



> **Fijos-discontinuos**



> **De flexibilidad por producción**



> **De externalización**



> **De formación**



Descubre la nueva flexibilidad que piensa en tu negocio y, cómo no, en las personas.

Si hablamos de personas, Manpower.

Pide una propuesta sin compromiso
www.manpower.es