

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #10 OCTUBRE 2022



“Dentro de nuestros rangos salariales, buscamos

**ALINEARNOS
CON LA REALIDAD
DEL MERCADO
de cada puesto”**

MANUEL AGUADO
DIRECTOR TOTAL REWARDS
EMEA DE BEAM SUNTORY



BEST PRACTICES

“Abusar del teletrabajo hace que corramos el riesgo de que la relación entre el empleado y la empresa sea transaccional”

CRISTINA MARTÍNEZ, Directora de RRHH de Empresas y Consumo de VODAFONE

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Luchamos contra la escasez de personal de conducción potenciando la integración de mujeres y profesionales de otros sectores”

RUTH HERNÁNDEZ, Directora de Personas y Cultura de ALSA

DIVERSIDAD

Reportaje | Cómo elaborar un Plan de Diversidad e Inclusión y no perderse en el camino

RPO TECH

Acceder a los mejores profesionales Tech, **no es ciencia ficción.**

En Talent Solutions RPO, **somos expertos en gestionar procesos de gran volumen**, buscando, seleccionando y formando los **perfiles Tech** que necesitas para tus proyectos digitales.

Externalizar tus procesos de selección e implementar nuestras soluciones de RPO tech en tu negocio te permitirá:

Más eficiencia

Flexibilidad

Ahorro de costes

Expertise en el área

Optimización tecnológica

Mejora del employer branding

ESCANÉAME



Accede a **toda la información** que necesitas aquí.

¿Quieres que te ayudemos a contar con el Talento Tecnológico que necesitas?

Contacta con nosotros y te informaremos sobre nuestras soluciones integrales de RPO TECH



6

BEST PRACTICES

“Abusar del teletrabajo hace que corramos el riesgo de que la relación entre el empleado y la empresa sea transaccional”

Cristina Martínez, Directora de RRHH de Empresas y Consumo de VODAFONE



20

RETRIBUCIÓN

“Dentro de nuestros rangos salariales, buscamos alinearnos con la realidad del mercado de cada puesto”

Manuel Aguado, Director Total Rewards EMEA de BEAM SUNTORY



32

DIVERSIDAD

Reportaje | Cómo elaborar un plan de diversidad e inclusión y no perderse en el camino

Incluye entrevista a María Orellana, Directora de RRHH de AON Iberia, Sudáfrica e Israel



40

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Luchamos contra la escasez de personal de conducción potenciando la integración de mujeres y profesionales de otros sectores”

Ruth Hernández, Directora de Personas y Cultura de ALSA

12 CASE STUDY

“Con la externalización de la nómina, buscábamos simplificar y automatizar el proceso para lograr una mayor eficiencia en la gestión de datos”

Smara Conde, Directora de RRHH de AEGON, y Stephan Escape, Director Comercial en ATISA

14 TENDENCIAS

Aprendizaje digital: “Las organizaciones deben apostar por construir una cultura de aprendizaje atractiva para todos los empleados”

Raúl Redondo, Country Manager para España, y Natalia Muro, Customer Success Manager de GOODHABITZ

16 SUCCESS STORY

“Hemos ahorrado el 85% del tiempo dedicado a tareas administrativas en RRHH y estamos más alineados con la estrategia empresarial”

Laura Pérez, Directora de RRHH de EMPERADOR PROPERTIES, e Ignacio Gago, Director de Cuentas en EXACT

18 FORMACIÓN

“La plataforma de formación no debe ser vista como un coste sino como una inversión que genera beneficios”

Claudio Tadoldi, Regional Sales Director, y Pedro Morales, Enterprise Account Executive de DOCEBO

28 CASE STUDY

“Hemos visto un impacto directo y real de la formación en *soft skills* en nuestras tiendas”

Marta Nájera, Responsable de Formación y Desarrollo de DIA ESPAÑA; Pablo Fernández, COO, y Ferran Piñol, CEO de NEYTUM

30 CORNER LEGAL

Trending topics laborales 2022

CECA MAGÁN ABOGADOS

38 TALENTO

“Es fundamental entender el rol de los contratos fijos discontinuos y ver cómo encajan en las necesidades de flexibilidad de cada sector”

Enrique Rodríguez, Director General de MANPOWER

46 ACTUALIDAD

“La mitad de las organizaciones no pasaría con éxito una inspección de registro horario”

Marcelo Dos Reis, CEO de GRUPO SPEC

48 BLOG FH

El fin del modelo ‘one size fits all’ en la gestión del talento

Isabel Iglesias, Experta en Dirección y Gestión de RRHH

50 ACTUALIDAD

PÁGINA 13 > “Con la conexión entre el **ERP DE RRHH Y EL SISTEMA DE NÓMINAS**, hemos logrado un ahorro del 60% del tiempo dentro del área”

PÁGINA 14 > “Se prevé que el uso del **E-LEARNING** en las empresas **AUMENTE MÁS DE UN 250%**, alcanzando un valor de mercado mundial de 325.000 millones de dólares en 2025 (22 veces más que en 2017)”

PÁGINA 17 > “Hemos **AHORRADO EL 85% DEL TIEMPO** dedicado a las tareas administrativas, que antes hacíamos con documentos Excel, mails, etc.”

PÁGINA 33 > “Queremos alcanzar el **25% DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO** en 2025 y aumentar el número de personas con discapacidad en España hasta representar el 2% de la plantilla”

PÁGINA 44 > “Tenemos el hándicap de la **ESCASA PRESENCIA DE LA MUJER** en este sector a nivel global, que no llega al 9%”

PÁGINA 46 > “Desde septiembre del 2019 hasta mayo del 2022, los inspectores han detectado 3.299 infracciones en materia de **REGISTRO DE JORNADA** y han impuesto un total de 4,7 millones de euros en multas”

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
Julia Robles

IMPRESIÓN
Naturprint

**No se trata solo
de formar a tu
equipo. Se trata
de hacer crecer
tu negocio.**

Mira Docebo en acción



docebo®



CRISTINA MARTÍNEZ
DIRECTORA DE RRHH DE EMPRESAS
Y CONSUMO DE VODAFONE

“**ABUSAR DEL TELETRABAJO** hace que corramos el riesgo de que la relación entre el empleado y la empresa sea transaccional”



Tras el lanzamiento de su nueva política de trabajo flexible, actualmente la operadora de telecomunicaciones Vodafone está centrada en formar a sus líderes para que sepan gestionar equipos en el nuevo entorno híbrido. Además, está apostando por aplicar la tecnología para mejorar la experiencia del empleado e implementando diversas medidas para evitar la fuga de talento.

Hace unos meses Vodafone lanzó su nueva política de teletrabajo. ¿Cómo han abordado los nuevos modelos de trabajo desde la pandemia?

Nosotros empezamos a enfocarnos en este tema en 2015. Comenzamos implementando el ‘flexible seating’, por el que los empleados dejaron de tener asignados sus puestos, pasando a trabajar en cualquier sitio con un punto de conectividad. Esto se tradujo en una política inicial de *smart working* con un día a la semana y la implementación de todas las tecnologías de sistemas colaborativos en la nube para hacerlo posible.

Pero este proceso de transformación digital del puesto del empleado tuvo su máxima explosión con la pandemia. Hasta ese momento

nuestra estrategia era ‘digital first’, pero seguía existiendo la opción del canal presencial. Con la pandemia esa alternativa desapareció. Cuando vimos que en Italia habían confinado a la población, hicimos un piloto para ver qué pasaría si nadie pudiera ir a las oficinas de Madrid en Vodafone Plaza. Esto nos sirvió para detectar, por ejemplo, qué puestos dependían de un ordenador físico, identificar a la gente que se conectaba a la VPN cuando no era necesario, etc. Durante la pandemia, sobrevivimos como pudimos al teletrabajo, como el resto de empresas. Tuvimos que incorporar alguna herramienta nueva, maximizar todo lo que tenía que ver con las funcionalidades de Teams, Microsoft Analytics, OneDrive, Sharepoint, etc. y fomentamos mucho el uso de nuestra

red social corporativa, que se convirtió en una herramienta muy buena para que los líderes de la organización se comunicasen con la plantilla desde un enfoque muy humano.

En ese momento de la pandemia, empezamos a hacer grupos de trabajo con empleados de todos los niveles organizativos y de todos los países para analizar cómo veíamos el puesto de trabajo del futuro. Realizamos entrevistas con nuestros líderes, además de encuestas masivas, y las conclusiones fueron muy similares globalmente: el entorno de trabajo ya no se visualizaba como 100% físico, se echaba en falta el entorno presencial para procesos creativos, la oficina se concebía como un sitio de encuentro, más social que transaccional, y se entendía que cualquier nueva política de trabajo debía ser flexible.

Con todo esto, definimos una política que anunciamos con bastante antelación, a mediados de 2020, que prácticamente coincidió con la Ley del Teletrabajo. Según dicha medida, **todos nuestros empleados -unos 4.300- pueden teletrabajar hasta tres días a la semana.** Después, en enero de este año, lanzamos una mejora que permite tener otros 20 días consecutivos de teletrabajo adicionales desde cualquier lugar de España, pensando especialmente en los momentos vacacionales. **Se han**



de *Peer Learning*. Formamos grupos pequeños que van compartiendo retos, de tal forma que los líderes van aprendiendo unos de otros. También incluye una parte de *prework*, *webinars*, módulos digitales, *mentoring* y *coaching*. Actualmente estamos estudiando cuál de estas sesiones podemos realizar en presencial porque queremos recuperar dicho formato a través de nuestro *Learning Center*, que estaba muy enfocado a la formación experiencial.

Para los nuevos líderes, ya teníamos el programa '*New People Leader*', pero vimos la necesidad de revisar los comportamientos que trabajábamos y lo hemos redefinido. Va destinado al 100% de las promociones y las incorporaciones de nuevos líderes. Dura

adherido el 96% de los empleados de Vodafone España, a los que les hemos enviado un pack de '*Office in Box*' con una silla, un elevador del portátil, un ratón, teclado inalámbrico, etc.

Así, desde Semana Santa ha sido realmente cuando hemos empezado a experimentar de verdad el trabajo híbrido como tal. Y hemos traducido ese concepto de flexibilidad al espacio físico. Ahora concebimos la oficina como un espacio de encuentro, de colaboración. Hicimos un primer piloto en nuestro nuevo edificio de Valencia, creando muchos más espacios de colaboración y de cocreación.

¿Y cómo están capacitando a los líderes para gestionar equipos en estos nuevos entornos híbridos?

En septiembre del año pasado comenzamos a formar a nuestros líderes a nivel global sobre cómo trabajar y gestionar en este entorno híbrido y sobre herramientas digitales para asegurarnos de que tienen todo lo que necesitan para ser un líder en un entorno digital. En concreto, trabajamos con tres vertientes: formación para líderes que ya gestionaban equipos; el programa para los nuevos líderes, que hemos redefinido; y un programa transversal para ambos grupos orientado a un entorno tecnológico.

“Estamos implementando una escucha más continua y activa en todos los momentos críticos del empleado”

El primero, '*Experienced Leader*', es voluntario y abarca temáticas como el desarrollo de capacidades de liderazgo en torno a la marca personal, cómo inspirar en un entorno con nuevos canales, cómo potenciar el sentimiento de equipo y fomentar la inclusión evitando sesgos, cómo impulsar la innovación, etc. Tiene una duración de dos meses, y por él han pasado ya 80 personas. Para este programa, hemos implementado una nueva metodología de formación que son las sesiones



Datos Clave

VODAFONE

4.300
empleados

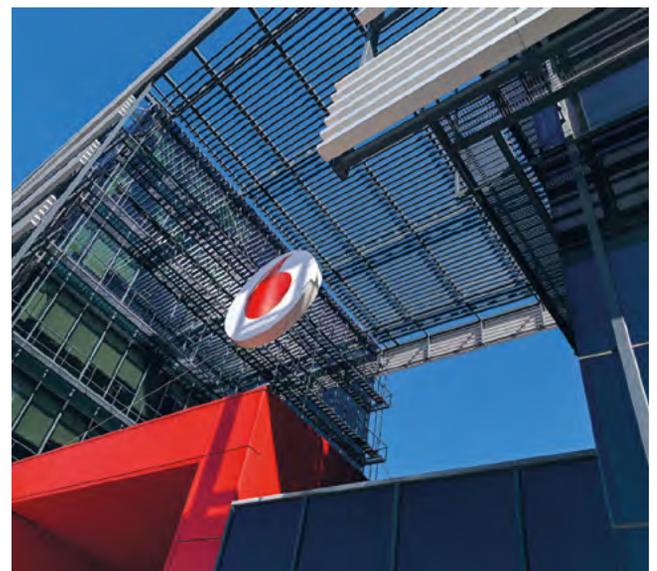
300
contrataciones
anuales de media

13,6
horas de formación
por empleado en 2021

Reparto por género

Plantilla
♀ 42% ♂ 58%

Puestos de dirección
♀ 38% ♂ 62%





dos meses, con tres horas al mes. Respecto a los contenidos, tratamos, por ejemplo, cómo conectar el propósito personal, el del equipo y el de la organización; la gestión del rendimiento; la puesta en práctica de un *feedback* más inspiracional; y cómo aplicar las habilidades en este nuevo entorno a través de herramientas digitales. El tipo de formato es similar al anterior programa.



se incorpore a la empresa hasta que sale de la compañía.

Por ejemplo, en lo que se refiere al desarrollo y el reclutamiento, hemos querido que la *inteligencia artificial* diera un paso más. Hasta ahora la habíamos utilizado para ofrecer un soporte muy básico de asistencia al empleado a través de un *chatbot* 24x7 que ofrecía información sobre días de vacaciones, ciertas políticas de RRHH, etc. Pero vimos la oportunidad de utilizar la IA para ayudar a las personas en lo que más les preocupa, su desarrollo.



Estos dos itinerarios se complementan con 'Líderes Techcom', un programa transversal en formato digital que dura 44 horas, divididas en cuatro módulos, tras el cual se recibe una certificación. Ya han pasado por aquí 60 líderes, aunque queremos que participen muchos más. Necesitamos líderes que experimenten, que impulsen, que sumen y que innoven, y, para ello, deben conocer las tendencias tecnológicas, ser capaces de liderar en un entorno sin barreras e inclusivo, promover y escuchar ideas dentro del equipo, tener un conocimiento potente de sí mismos, de las emociones que generan en otros, y promover que los empleados salgan de sus zonas de confort.

Por otro lado, están aplicando la tecnología a mejorar la experiencia de los empleados. ¿En qué campos lo están haciendo?

Desde que empezamos con la digitalización del puesto de trabajo en 2015, hemos ido incorporando la tecnología al *end-to-end* de la experiencia del empleado, desde antes de que

“Vimos la oportunidad de utilizar la inteligencia artificial para ayudar a las personas en lo que más les preocupa, su desarrollo”

Por eso, en abril de este año, lanzamos a nivel global nuestra estrategia 'Grow with Vodafone', con la que buscamos afinar cada vez más las propuestas que hacemos y el *match* entre la oportunidad y la persona, tanto cuando seleccionamos a alguien como cuando formamos a nuestros empleados.

De cara a nuestros trabajadores, esta herramienta les ofrece *feedback* sobre el itinerario que deben ir siguiendo para complementar su perfil y acercarse más a su ambición, y les ofrece recomendaciones de carreras y de vacantes según sus datos. De esta forma, se democratizan mucho las oportunidades y el desarrollo. En el caso del nuevo talento a captar, se ha convertido en la herramienta de selección. El *screening* que hace de cvs me-



jora mucho el *matching* entre el candidato y la oferta, y ayuda al manager a tomar mejores decisiones. Incluso hace recomendaciones posteriores respecto a candidatos que han sido evaluados anteriormente. Además, ha mejorado mucho la experiencia del candidato en el proceso.

Por otro lado, contamos con otra herramienta de *onboarding* que automatiza todo el proceso de bienvenida con el fin de reducir la ansiedad de la persona que se va a incorporar. Combina lo digital con lo presencial. Incluye, por ejemplo, el envío de un mail de bienvenida por parte del manager, proporciona información sobre lo que va a suceder en los próximos días, cómo darse de alta en los sistemas de la empresa, el material que el nuevo empleado va a recibir en su casa (mochila, ordenador, taza, etc.), el envío de varios cuestionarios a los 7 días, a los 30 y a los 90 días para saber si se siente acogido, si recibe la información necesaria, si ha interiorizado los valores culturales, etc., y además programa una llamada para saber si tiene alguna duda.

La forma inteligente de impulsar los idiomas en tu organización



Prueba de Nivel



Micro y macro-learning



Coach Personal



Contenido personalizado mediante IA



Multidispositivo e integrable



Métricas y gestión con Speexx Manager



Disponible 24/7

La #1 plataforma de **formación en idiomas** alineada con tu estrategia de negocio

speexx Smart Learning



Descubre nuestra plataforma en **speexx.com**





Asimismo, tenemos otra aplicación relacionada con el *smart building* que ha ido evolucionando desde 2016. Funciona gracias al IoT (Internet de las Cosas). Nació con el objetivo de reservar la plaza de parking y las salas de reuniones, pero ahora se usa para reservar puestos de trabajo (en algunos de nuestros centros hay menos puestos que empleados) y para saber en tiempo real la ocupación en el comedor con el objetivo de decidir si es buen momento o no para bajar, y, de esta forma, optimizar el tiempo de los empleados.

En cuanto al aprendizaje colaborativo, utilizamos la suite de Office 365, que garantiza la ciberseguridad de la información, y hemos fomentado mucho la formación a nuestros empleados tanto en la adopción de herramientas colaborativas como en ciberseguridad. Ya no usamos unidades en red, ahora tenemos todo en la nube. También hemos puesto la analítica al servicio de las personas a través de Microsoft Analytics con el fin de que sean más eficientes. Por ejemplo, yo misma recibo cada día un documento procedente de esta aplicación que me informa de las reuniones que tengo, me adjunta los documentos que quizás

“No debemos pensar que la tecnología nos va a arrebatar nuestro puesto de trabajo, sino que nos va a permitir tener muchas más capacidades”

me interesa revisar para cada una de ellas, me hace recomendaciones para destinar más tiempo a la colaboración con mis compañeros si ve que llevo varios días sin mantener ningún encuentro, me informa de a qué personas tengo más desatendidas, etc.

Por último, también usamos mucha tecnología en formación. Por ejemplo, desde 2016 utilizamos la realidad virtual para la formación de prevención en riesgos laborales en los trabajos en altura con el fin de emular escenarios reales en ese entorno; y para la formación de habilidades para hablar en público.

¿Y cómo están ayudando a los empleados a adaptarse a todas estas nuevas tecnologías?

Cuando empezamos a lanzar herramientas digitales creamos una comunidad a nivel global que llamamos ‘Digital Ninjas’, unos 300 empleados de todas las áreas y generaciones con *skills* digitales y mucho interés en el universo virtual. Esta comunidad cuenta con un grupo en nuestra red social de Workplace en el que publica novedades, tutoriales, vídeos, y da soporte 24x7 a cualquier empleado que lo necesite. Además, son los primeros que reciben la formación sobre las herramientas que vamos a lanzar.

Esta comunidad la hemos complementado con varios itinerarios de formación como ‘You can be digital’, en el que los empleados trabajan en diferentes habilidades digitales, por ejemplo, cómo maximizar el uso de herramientas colaborativas, cómo moverse en un entorno de RRSS, etc. Este programa es voluntario y muy práctico. Los interesados hacen primero un test para saber qué conocimientos digitales tienen y en qué nivel de digitalización están.

Ante la llamada ‘Gran Dimisión’ que se está viviendo en otros países como EEUU, ¿están poniendo en marcha alguna acción para fidelizar o retener al talento?

Yo creo que efectivamente existe una crisis de talento a nivel mundial porque muchas compañías han dejado su propósito a un lado. Hay que asegurarse de que los empleados lo conocen. Actualmente, hay una necesidad real de talento como el nuestro, y no sólo a nivel local. Cualquier empresa de cualquier lugar del mundo puede intentar captar el talento de otra organización.

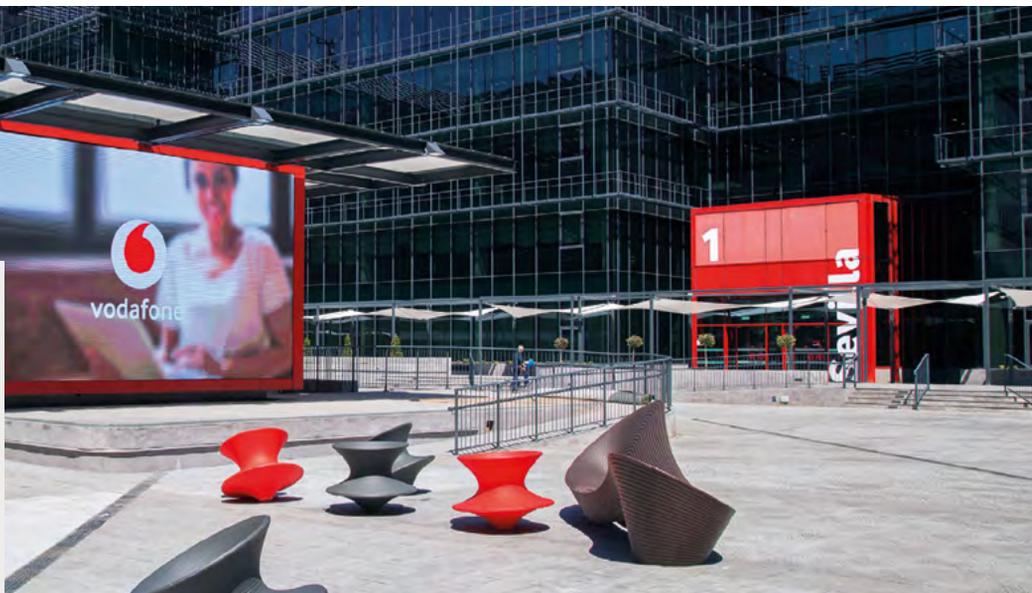
Además, creo que influye también el actual desenganche emocional. Abusar del teletrabajo hace que corramos el riesgo de que la relación entre el empleado y la empresa sea transaccional. En el momento en el que una empresa ofrezca más al empleado por esa transacción, éste se va a ir. Por eso, es fundamental seguir trabajando en esta conexión, teniendo, por ejemplo, muy claro para qué se quiere utilizar el espacio presencial. Para ciertos puestos, si no ofreces teletrabajo, los candidatos dejan de escucharte.

En Vodafone estamos implementando nuevas medidas de escucha al empleado. Ahora

PRINCIPALES RETOS FUTUROS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DEPARTAMENTO DE RRHH

“Para mí hay un tema fundamental que es la **cultura del dato**. Lo que no se puede medir no se puede mejorar. Por eso, debemos saber explotar todos los datos y la información que trae consigo la digitalización. Además, tenemos que tener el foco en la **experiencia de usuario y en su diseño**. Hemos pasado de ser generadores de procesos a diseñadores de experiencias, y esto lleva implícito que empezamos a pensar en cómo actúan y cómo sienten nuestros empleados cuando diseñamos estas experiencias. También es necesario convertirnos en un **partner fundamental del negocio**, ir de la mano de la estrategia de la empresa, y hacernos **aliados de la tecnología**. No podemos mirar a otro lado. Nuestro día a día pasa por que nuestros empleados sean digitales.

Por otro lado, es necesario contar con un **radar externo**. Nuestros competidores no son sólo las empresas de telecomunicaciones, puede ser cualquiera. Es importante saber qué está pasando fuera y aprender de ello. Tenemos que tener también un **enfoque de iteración** a la hora de pensar en la definición de los procesos: probar, iterar, volver a probar, etc., y, por último, no olvidar que todo esto va de **personas** y que la inteligencia emocional es fundamental. No debemos pensar que la tecnología nos va a arrebatar nuestro puesto de trabajo, sino que nos va a permitir tener muchas más capacidades, y poder dedicar más tiempo al persona-persona”.



hacemos dos encuestas anuales -frente a una única que hacíamos antes del Covid-, y estamos implementando una **escucha más continua y activa** en todos los momentos críticos del empleado: *onboarding*, promociones, lanzamiento de nuevas políticas, formación, etc., para poder reaccionar más rápido. Concretamente, lanzamos encuestas rápidas, a veces en tiempo real, que se pueden contestar a través del móvil, con ítems muy cortos, y que nos permitan tener los resultados en un periodo de tiempo muy corto. También ofrecemos transparencia de acceso a los resultados de dichas encuestas por equipos, divisiones, áreas, etc.

Además, estamos intentando poner en valor todo lo que tiene que ver con las **formas de trabajo y la cultura**, porque creemos que es un atractivo fundamental. También contamos con la palanca del **desarrollo**. Los empleados tienen que sentir que están en un entorno en el que pueden crecer y tener oportunidades. Por eso, estamos dando mucha visibilidad a los movimientos internos y a las promociones para hacerlas tangibles. Es muy importante que los empleados vean que no son promesas. Asimismo, garantizamos que Vodafone es un **entorno inclusivo** en el que cualquier persona tiene cabida, independientemente de cómo sienta, cómo piense, en qué

“Tenemos que tener el foco en la experiencia de usuario y su diseño. Hemos pasado de ser generadores de procesos a diseñadores de experiencias”

crea, etc. En todos los procesos de *onboarding* incidimos mucho en contar nuestras políticas en este sentido.

En cuanto al **talento externo**, tenemos muy claros los colectivos que nos interesan, y para cada uno utilizamos un canal de atracción diferente. En nuestra estrategia de **employer branding**, obviamente las RRSS son muy importantes: estamos presentes en Instagram, LinkedIn, Facebook, TikTok, YouTube, Spotify, etc. Nuestra máxima es contar historias reales con imágenes reales: eventos, testimonios de empleados, etc. Es la mejor manera de que el talento se haga una idea de cómo va a ser trabajar en nuestra compañía. Por ejemplo, actualmente tenemos una campaña en RRSS que se llama ‘Quítate el mute’, que consiste en entrevistas en formato podcast a empleados reales que persiguen enganchar a la audiencia. ●

“Con la externalización de la nómina, buscábamos simplificar y automatizar el proceso para lograr una mayor eficiencia en la gestión de datos”



SMARA CONDE, *Directora de RRHH de AEGON*, y **STEPHAN ESCAPE**, *Director Comercial en ATISA*

Tras vencer el miedo a perder el control sobre el proceso, la aseguradora Aegon decidió delegar en Atisa la gestión de su servicio de nóminas. Con ello, la empresa ha logrado un ahorro del 60% del tiempo del área de nóminas, contar con un dato más fiable, mejorar otras áreas como la financiera, y minimizar posibles errores humanos.

¿Cuál ha sido la evolución de la gestión de nóminas en Aegon?

Smara Conde: Desde que Aegon llegó a España en 1980, siempre hemos gestionado la nómina internamente, por lo que teníamos que realizar muchas tareas de manera manual, no podíamos extraer información del proceso, no contábamos con mucha flexibilidad y existía el riesgo de cometer errores. Dentro de la organización y del equipo de RRHH había cierto miedo a externalizar el servicio por si perdíamos el control sobre él, pero en 2018 decidimos cambiar nuestro modelo.

¿Cómo fue el proceso hasta que se implantó la nueva herramienta?

Stephan Escape: El primer contacto con Aegon fue a finales de 2019. La empresa

nos conocía a través de otros clientes que les habían dado referencias nuestras y nos invitó a participar en el *Request for Proposals (RFP)* que lanzó para externalizar este servicio. El proceso de selección fue muy exhaustivo. El 70% estuvo basado en criterios de calidad del proveedor, valorando elementos como la capacidad para tener flexibilidad y adaptarse a los requerimientos específicos, la proactividad, vigilancia y asesoramiento legal, y las referencias en el sector de seguros. El otro 30% se basó en criterios económicos.

Aegon eligió a tres empresas finalistas, que pasamos por un análisis muy profundo. Tuvimos varias sesiones de trabajo con ellos para explicarles cómo trabajamos a nivel de procesos y de tecnología. En nuestra candidatura tuvo también mucho peso el hecho

de que ya contáramos con otros clientes del sector como Nationale-Nederlanden y Divina Pastora, y que, dentro de nuestra empresa, tenemos integrado nuestro propio despacho Selier Abogados, que nos ayuda a estar al día de cualquier novedad legislativa para poder asesorar, aconsejar y acompañar a nuestros clientes en cualquier asunto legal.

Todo este proceso de selección duró unos meses, hasta que en el verano de 2020 Aegon eligió a Atisa. Empezamos a trabajar con ellos en abril de 2021, hicimos varias pruebas para confirmar que todo funcionaba bien, y la puesta en producción tuvo lugar en septiembre de ese mismo año.

¿En qué servicios están ayudando a Aegon concretamente?

SE: Actualmente estamos ofreciendo a la empresa la externalización de la gestión de personal y nómina en modo BPO, por la que nos hacemos cargo de todo el proceso -relaciones con organismos oficiales, validación de las nóminas, etc.-; el asesoramiento laboral del día a día; y un portal para la publicación de noticias y de documentos individuales (recibos, certificados, modelos 145, cartas, etc.) y colectivos (manuales para los empleados, etc.).

Además, les ofrecemos una interfaz con la solución de gestión de talento Workday, que es la que usa Aegon a nivel global. Así, nuestra plataforma recibe de Workday toda la información fundamental para un correcto cálculo de la nómina: las altas, bajas, modificaciones de empleados, etc. La empresa nos pidió que nos conectáramos a dicha herramienta y que lo hiciéramos a través de *Single Sign-on* para que los empleados no tuvieran que volver a identificarse al pasar de una plataforma a otra. Es uno de los grandes logros de este proyecto. Aquí ha sido fundamental la gran colaboración y compenetración que hemos tenido con los equipos de IT de la empresa.

¿Cuáles eran los objetivos de Aegon al externalizar la gestión de nóminas?

SC: Nuestro principal objetivo era simplificar el proceso y automatizarlo para conseguir una mayor eficiencia en la gestión de datos. Con la conexión que tenemos ahora entre el ERP de RRHH y el sistema de nóminas, hemos logrado un ahorro del 60% del tiempo

“Con la conexión que tenemos ahora entre el ERP de RRHH y el sistema de nóminas, hemos logrado un ahorro del 60% del tiempo”

dentro del área, que podemos dedicar a otras tareas de mayor valor añadido como el análisis de los datos relativos a las nóminas, de las causas de la rotación, etc. Esto nos ayuda a mejorar la toma de decisiones de la empresa y la propuesta de valor al empleado, que es algo en lo que estamos muy centrados. El equipo ahora puede acompañar a las personas, en vez de tener que estar introduciendo datos en el sistema. Además, con esta conexión entre la base de datos de Atisa y nuestro ERP,



nos aseguramos de que el dato que tenemos es absolutamente cierto, que todo está actualizado y al día.

Por otra parte, hemos ganado en agilidad, flexibilizado nuestros gastos, reducido la inversión en software, y minimizado los errores humanos. Además, la eficiencia de todo el proceso no sólo nos ha traído mejoras



en el área de RRHH sino también en el área financiera porque las diferencias que podía haber entre Tesorería y Contabilidad han dejado de existir. Ha mejorado mucho la calidad de trabajo en ambos departamentos. Por último, ahora contamos con informes de datos que podemos explotar. Y todo ello, sin perder el control del proceso. Para nosotros no se trataba sólo de externalizar una tarea para dejar de hacerla, sino de buscar mejoras en otro tipo de procesos.

¿Cuáles han sido las claves de este caso de éxito?

SC: Para mí, claramente las personas que han estado involucradas, y el enfoque y la conexión que ha habido entre los dos equipos, el de Atisa y el de Aegon. Es indudable el conocimiento técnico que tiene Atisa, pero creo que el éxito ha radicado en la empatía, la cercanía, etc. Toda nuestra estrategia de negocio está basada en la cercanía con el cliente, y esto lo he visto claramente en todos los equipos con los que hemos trabajado en Atisa: Tecnología, Seguridad de la Información, Comercial, etc. Hemos encajado muchísimo. De hecho, estamos pensando en ampliar este proyecto a más sociedades del grupo que ahora mismo no tienen externalizada la nómina, como la *joint-venture* que tenemos con Banco Santander.

También ha sido fundamental la seriedad en el cumplimiento de los plazos por parte de Atisa. Nosotros somos muy exigentes

tanto con nuestros equipos como con nuestros proveedores, y es verdad que esto es algo que nos ha llamado mucho la atención y nos ha generado mucha confianza con ellos.

SE: Hemos conseguido mejorar los procesos y lo hemos hecho en los plazos estipulados. Yo creo que ha sido un proyecto modélico por ambas partes. Ha habido una gran colaboración entre los dos equipos, hasta el punto de que yo hablaría de un solo equipo. ●

APRENDIZAJE DIGITAL: “LAS ORGANIZACIONES DEBEN APOSTAR POR CONSTRUIR UNA CULTURA DE APRENDIZAJE ATRACTIVA PARA TODOS LOS EMPLEADOS”

El apetito por el aprendizaje digital ha ido en aumento en estos últimos años, pero el acelerón que está por venir marcará, sin duda, un antes y un después en la formación tal como la conocemos.



Según un estudio de Forbes, se prevé que el uso del *e-learning* en las empresas aumente más de un 250%, alcanzando así un valor de mercado mundial de 325.000 millones de dólares en 2025 (22 veces más que en 2017). Si bien las formaciones presenciales seguirán siendo un componente clave de cualquier estrategia de *Learning & Development* de éxito, la digitalización y avances tecnológicos hacen que cada vez más empresas adopten formaciones *blended* o 100% digitales como las de GoodHabitiz para su personal.

Hablamos con Raúl Redondo, *Country Manager* para España de la empresa de formación online, y Natalia Muro, *Customer Success Manager* de la firma, para saber por qué las organizaciones tienen que sumarse a esta tendencia del *e-learning*.

Las soft skills son cada vez más demandadas en las empresas. ¿Cómo puede ayudar

“Se prevé que el uso del *e-learning* en las empresas aumente más de un 250%, aunque las formaciones presenciales seguirán siendo un componente clave”

el *e-learning* a los responsables de Formación y a los equipos?

Raúl Redondo: Efectivamente, los últimos 18 meses han puesto de manifiesto la creciente importancia de las *soft skills* tanto para empresas como para emplead@s. En un estudio nacional, el 41 % de los encuestados afirma utilizar con frecuencia las llamadas habilidades blandas en su trabajo actual o en el más reciente, frente al 11% que asegura usar más los conocimientos técnicos. Esto, unido al teletrabajo, a la dispersión geográfica

de los empleados y a la creciente demanda de flexibilidad por parte de los mismos, aumenta la necesidad de formatos que ayuden a los equipos a desarrollarse como, donde y cuando quieran. El *e-learning*, con más de 180 millones de estudiantes a nivel mundial y una menor inversión de tiempo que el aprendizaje tradicional (40-60% menos), es la solución ideal.

Para lograr que el aprendizaje sea divertido, GoodHabitiz ofrece 25 formatos de aprendizaje diferentes que se adaptan a todas las necesidades y estilos de aprendizaje, desde vídeos a contenidos escritos, pasando por tests o mini-documentales. Todo el mundo puede aprender a su manera. Los usuarios de GoodHabitiz han invertido hasta ahora más de 42 millones de horas desde su fundación, lo que demuestra que, si el aprendizaje es divertido, la gente querrá unirse a él. Con GoodHabitiz, todos los empleados de la organización tienen acceso ilimitado a todos los cursos online. Eliminar los límites del aprendizaje de esta manera es crucial para lograr una verdadera cultura de aprendizaje.

¿Cuáles suelen ser las barreras a las que se enfrentan las empresas para lograr una cultura de aprendizaje?

RR: A pesar de querer apostar cada vez más por habilidades, las organizaciones se enfrentan a numerosas barreras para lograr una cultura de aprendizaje. Y es que existe una clara brecha entre el número de personas que perciben la formación como parte fundamental de su satisfacción laboral (el 89% según un estudio de GoodHabitiz) y los que realmente se esfuerzan y dan un paso adelante para avanzar en su desarrollo personal, que, de media, sólo alcanza el 20%.

“EL APRENDIZAJE YA NO DEBE OFRECERSE COMO UNA TAREA MÁS DEL EMPLEADO, SINO COMO UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO **ATRACTIVA, FLEXIBLE Y TRANSVERSAL**”

El gran reto es despertar la motivación de los empleados hacia su formación en general y su desarrollo personal en particular. Y esto es una cuestión de tiempo. Aunque son muchas las personas que creen estar demasiado ocupadas para invertir tiempo en aprender, en promedio los adultos españoles dedicamos la mitad de horas de vigilia a ver la televisión o vídeos en redes sociales, según un estudio de GWI. Desde GH hemos comprobado cómo aquellas formaciones igual

“Uno de los aspectos más importantes es que el aprendizaje debe ser interesante y cautivador, como ver nuestra serie favorita”



de interesantes y cautivadoras que una película o serie captan la atención de más empleados. Por eso, el aprendizaje ya no debe ofrecerse como una tarea más del empleado, sino como una oportunidad de crecimiento **atractiva, flexible y transversal** que desencadene la curiosidad de los empleados.

¿Cómo atraer a los empleados y conseguir que quieran formarse y desarrollarse?

Natalia Muro: Hacer que el aprendizaje esté disponible es sólo el comienzo del viaje. Cuando menos de una quinta parte de las personas está motivada intrínsecamente para desarrollarse, una parte mucho mayor de las organizaciones necesitan un empujón. Desde el equipo de Coaching de GoodHabitiz nos orgullece acompañar a más de 1.500 organizaciones en la **construcción de una cultura del aprendizaje continuo**, ayudándoles en la creación de programas de formación individuales y grupales, y ofreciéndoles una amplia variedad de herramientas para activar el aprendizaje. A través del test **GoodScan**, por ejemplo, permitimos a cada estudiante descubrir en sólo 10 minutos sus cualidades, intereses y oportunidades de crecimiento, y obtener un itinerario formativo adaptado a su perfil desde el principio.

También necesitan **contexto y urgencia**. Hay que explicarles por qué deben trabajar en su desarrollo. Y para eso la comunicación efectiva es crucial: desde el *learner marketing* hasta hacer que el propio contenido sea práctico, es decir, que aporte un valor inmediato a los usuarios. Nuestra herramienta de comunicación, *Promo Studio*, permite a nuestros clientes promover cursos y temas formativos específicos en su empresa, de forma individual o como parte de una campaña.

Quizá uno de los aspectos más importantes es que el aprendizaje sea **interesante y cautivador**. Debe ser tan **divertido** como ver tu serie favorita, y ése es nuestro objetivo. Facilitamos la formación de una manera **muy accesible y práctica** en el momento en que se necesita –se pueden aprender *soft skills* muy valiosas dónde, cómo y cuándo se quiera– pero también que desencadene la curiosidad de la gente. A menudo incluye **humor y otros aspectos divertidos** para mantener la atención.

¿Cuáles cree que son las claves para conseguir una cultura de aprendizaje efectiva?

RR: Nuestra meta es ayudar a las personas

a convertirse en su mejor versión. Por eso, nos adaptamos a las necesidades de cada cliente para involucrar con éxito a todos los miembros de su organización y así construir juntos, ladrillo a ladrillo, su propia cultura del aprendizaje. Ahora bien, si tuviera que darle las claves que mejor funcionan con nuestros clientes serían las siguientes:

1. Universalización del aprendizaje,

es decir, una cultura del aprendizaje para todo el mundo: Todavía vemos organizaciones que dedican el 80% de su presupuesto a formar a tan solo al 20% de su plantilla. Con nuestro modelo de suscripción, nuestros clientes apuestan por una empleabilidad sostenible, llegando al triple de trabajadores con una tercera parte de los costes.

2. Trabajo en equipo:

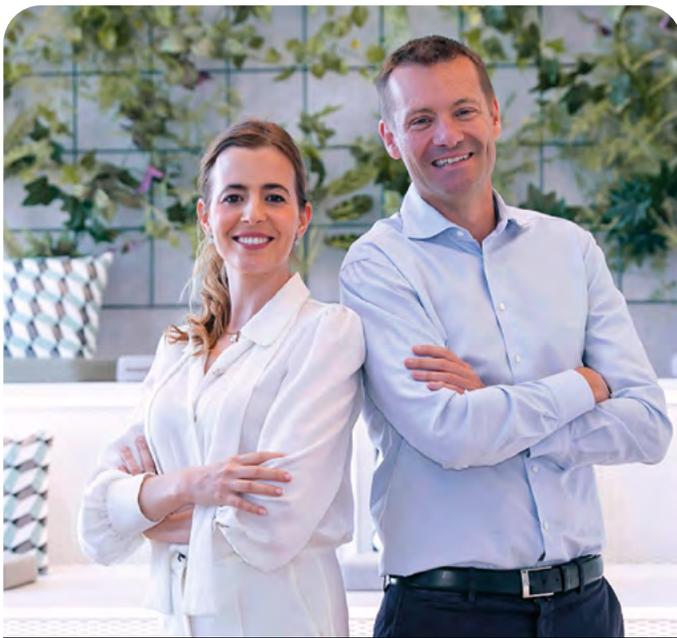
La cultura del aprendizaje es mucho más que consumir contenidos; es un compromiso por el crecimiento a todos los niveles. El papel del **mánager y del equipo directivo** en el plan formativo es crucial para activar la motivación por el aprendizaje en sus empleados y convertirse en una organización en la que el aprendizaje sea un hábito.

3. Objetivos alineados:

A nivel corporativo, hay que trazar una hoja de ruta de los objetivos formativos que nos lleven a alcanzar nuestro plan estratégico. Y para ello, también es importante disponer de herramientas de marketing y comunicación para llegar a los empleados de manera ágil, dinámica y que capte su interés. ●



“Hemos ahorrado el 85% del tiempo dedicado a tareas administrativas en RRHH y estamos más alineados con la estrategia empresarial”



< LAURA PÉREZ, Directora de RRHH de EMPERADOR PROPERTIES
> IGNACIO GAGO, Director de Cuentas en EXACT

Optimizar el tiempo, automatizar los procesos administrativos, dar soporte a los empleados y fomentar la comunicación interna fueron las principales razones que llevaron a Emperador Properties -división inmobiliaria del grupo Emperador- a confiar en Exact para digitalizar gran parte de sus procesos de RRHH.

LP: En Emperador Properties somos un equipo pequeño, heterogéneo y altamente cualificado. Una de nuestras máximas es la optimización del tiempo en todos los procesos y la automatización de las tareas administrativas. Por eso, estamos en continuo dinamismo. Queremos ofrecer

de una plataforma de este tipo. Queríamos que nuestros equipos fueran los primeros en conocer qué sucedía en la compañía, en las distintas áreas de negocio, recibir propuestas de los distintos departamentos, recordatorios, información sobre los procedimientos de RRHH y sobre los servicios de la empresa, etc.

¿Cuándo empezó la colaboración entre Emperador Properties y Exact?

Ignacio Gago: El proyecto de implantación de Exact para RRHH empezó en agosto de 2020 y lo llevamos a cabo 100% online. Veníamos del momento más duro del confinamiento, existían aún ciertas restricciones y no había otra forma de hacerlo, lo que fue un hándicap adicional respecto a cualquier otro proyecto. Lo estructuramos en dos fases: la primera dedicada a la implementación de las herramientas más administrativas y a la mejora de los procesos orientados al portal del empleado, y una segunda fase enfocada en la comunicación interna, buscando interactuar con los empleados y generar una sensación de pertenencia. La solución Exact para RRHH desarrollada sobre Exact Synergy es una herramienta muy potente en este sentido.

¿Qué servicios han digitalizado concretamente?

LP: Ahora disponemos de un portal del empleado en el que existe una sección llamada

¿Cuál es la actividad de Emperador Properties?

Laura Pérez: Somos una compañía familiar española, de carácter patrimonialista y de capital filipino. Nos dedicamos a la inversión en activos inmobiliarios en España. En concreto, estamos centrados en la adquisición y gestión de inmuebles *prime*, especialmente en alquiler de oficinas, espacios flexibles y *retail* en nuestro país. Actualmente contamos con tres edificios emblemáticos: en Madrid tenemos la Torre Emperador Castellana, adquirida en 2015, y la Torre Caleido, de la cual adquirimos en 2017 el 49% del proyecto, pasando a ser el 50% desde noviembre de 2021; y en Barcelona contamos con la Torre Diagonal One, comprada en 2019.

¿Qué les impulsó a digitalizar gran parte de los procesos de RRHH?

lo mejor a nuestros *stakeholders*, tanto externos como internos.

En lo que se refiere a RRHH, la Dirección de la compañía demandó al departamento que aportase un valor añadido a la empresa, destinando menos tiempo y recursos a los procesos administrativos. Debíamos poner más el foco en crear una organización en la que querer trabajar, y en fomentar el compromiso y sentimiento de pertenencia por parte de los empleados. Por eso, buscamos una nueva solución digital que nos ayudara a cubrir esa necesidad.

Además, queríamos facilitar el día a día de los empleados. Para nosotros el papel de RRHH debe ser de facilitador, tenemos que ser un departamento de servicios, por lo que es fundamental dar soporte a los empleados.

Por otro lado, buscábamos fomentar la comunicación interna porque no disponíamos

‘Tu área’. En ella el trabajador puede acceder a todos los procesos administrativos de RRHH que antes le requerían mucho tiempo: la solicitud de las vacaciones, de los días corporativos, cumpleaños, altas y bajas, registro horario, consultas a RRHH, etc.

Además, también disponemos de un portal más general, no relacionado con RRHH, en el que ofrecemos las noticias sobre el negocio, diversos recordatorios, información sobre los servicios que ofrecemos, las acciones de responsabilidad social corporativa de la empresa, un acceso para comunicar las incidencias informáticas a nuestro proveedor de sistemas, la información relativa a nuestros beneficios sociales, todo lo referente a la prevención de riesgos laborales, un acceso al perfil de LinkedIn de la empresa, etc. Y hemos aprovechado para dar visibilidad y contenido a otra área, que es la de Compliance, independiente de RRHH. Además, cuando lancemos nuestra intranet propia también incluiremos un acceso a la misma. Ahora está todo mucho más organizado.

IG: Además, todos estos servicios están disponibles tanto desde la plataforma online como

desde la app móvil de la herramienta. A día de hoy, las empresas no pueden pretender que sus empleados interactúen con ellas si no les ofrecen hacerlo a través del móvil.

¿Qué ventajas han obtenido con este proyecto?

LP: Hemos ahorrado el 85% del tiempo dedicado a las tareas administrativas, que antes hacíamos con documentos Excel, mails, etc. Ahora

“Hemos mejorado mucho la escucha del empleado y su compromiso, ahora sienten que les cuidamos”



nos hemos podido centrar más en el negocio y en las personas, estamos más alineados con la estrategia de la empresa y con la Dirección. Hemos ganado en profesionalización, organización, especialización y eficiencia.

Por otro lado, en lo que se refiere a la comunicación, hemos mejorado mucho la escucha del empleado y su compromiso, ahora sienten que les cuidamos; y nos ha permitido reforzar nuestro ADN, ya que hemos podido trasladarles nuestra misión, nuestros valores, etc.

Al tratarse de una solución integral y tener alojada toda la información el mismo lugar, hemos logrado una mayor accesibilidad e inmediatez en la gestión documental: los empleados pueden, desde cualquier lugar, leer las noticias de la empresa, solicitar vacaciones, acceder a su nómina o a los certificados de retenciones, hacer alguna consulta a RRHH, etc. La experiencia de uso está siendo muy satisfactoria. Hemos mejorado el servicio que ofrecemos desde RRHH. También nos ha permitido dar cumplimiento normativo al registro horario.

Por otra parte, con esta digitalización hemos logrado una mayor integración entre

los departamentos de Ventas, Marketing y RRHH. Creemos que esta conexión y el trabajo en equipo son clave para que las compañías perduren en el tiempo y tengan éxito.

Por último, la nueva solución también nos ha ayudado a llevar un mejor control del trabajo en remoto, porque, en todo momento, tenemos registrada la planificación de los equipos. Desde antes de la pandemia, los empleados tienen la posibilidad de trabajar un día a la semana fuera de la oficina. Ahora, la solución de Exact permite realizar esa solicitud gracias a un sencillo flujo de trabajo. Igualmente, con un solo clic, podemos visualizar en tiempo real quién se encuentra en la oficina, fuera de ella o de vacaciones.

IG: Además, la plataforma Exact Synergy ofrece una capa de seguridad muy importante, cada empleado puede ver y acceder sólo a la información que la empresa considera que debe ver.

¿Cómo se han adaptado desde Exact a las peculiaridades de la empresa?

IG: En la división de Emperador Properties son pocos empleados, pero el negocio es muy potente, dinámico y cambiante. Por eso, la solución Exact Synergy, al ser muy flexible y parametrizable, se ajusta perfectamente a la empresa. Para usarla, no se necesitan conocimientos técnicos, la curva de aprendizaje es más pequeña que en otro tipo de soluciones. Si la organización necesita implantar un proceso nuevo específico, en unas horas puede estar funcionando. Asimismo, permite una adaptación muy sencilla de cualquier proceso que ya esté funcionando en caso de, por ejemplo, algún cambio legislativo. También es posible la personalización a nivel visual para seguir la imagen corporativa de la empresa en cuanto a logos, colores, diseños, tipos de letra, etc., y es muy fácil la introducción de toda la información por parte de los usuarios. Las aplicaciones tecnológicas no deben atar a las organizaciones ni a sus estrategias.

¿Tienen previsto ampliar la colaboración?

IG: Acabamos de terminar la creación del área de Compliance en la plataforma. En estos momentos, estamos ultimando la optimización del sistema de evaluación del desempeño, y aún tenemos que seguir avanzando, por ejemplo, en temas de gestión documental. Además, otras empresas del grupo Emperador, que ya trabajan con nosotros, están valorando mejorar otros procesos con nuestra ayuda. ●



Datos Clave



EMPERADOR PROPERTIES

División de Real Estate
de Grupo Emperador

17 empleados

1.000 M€
valor actual
portfolio*

*Incluye Torre Emperador Castellana
y Torre Caleido en Madrid, y Torre Diagonal
One en Barcelona

=exact

1.750
clientes en España

ALGUNOS CLIENTES

Acciona Construcción, Smartel, Educo,
Avanzo, Idea Ingeniería, Auren, Cymer, D-Ploy,
CT Solutions Group

“La plataforma de formación no debe ser vista como un coste sino como una **inversión que genera beneficios**”



CLAUDIO TADOLDI, Regional Sales Director, y **PEDRO MORALES**, Enterprise Account Executive de **DOCEBO**

La empresa fundada en Italia y con sede en Toronto (Canadá) Docebo, propietaria de la plataforma de formación del mismo nombre, ha decidido incrementar su presencia en nuestro país con el fin de ayudar a las organizaciones a crear una cultura de aprendizaje continuo que les sirva para retener talento y cubrir las nuevas *skills* demandadas. Entre sus aspectos diferenciales, su motor de inteligencia artificial, que automatiza las tareas manuales y ofrece recomendaciones; y su flexibilidad para adaptarse a cualquier caso de uso (formación interna, externa, híbrida, etc.).

¿Cuál es actualmente la presencia de Docebo a nivel mundial?

Claudio Tadoldi: Docebo es utilizado por más de 6 millones de usuarios de más de 2.800 organizaciones. Tenemos presencia en más de 60 países. Somos muy potentes, por ejemplo, en EEUU, Reino Unido, Italia, Israel, Alemania, etc. y contamos con varios clientes en España. En este momento, tenemos nueve oficinas repartidas por todo el mundo: Toronto, Atenas, Londres, París, Georgia (EEUU), Munich, Melbourne, Dubai y Milán, y más de 800 empleados. Trabajamos con grandes organizaciones como por ejemplo Amazon Web Services, Netflix, Heineken, Roche, etc., procedentes de todos los sectores e industrias.

¿Cuándo ha llegado la compañía a España y cuáles son sus objetivos en nuestro país?

Pedro Morales: Tenemos presencia en España desde hace cuatro o cinco años, con clientes del sector de la automoción, farmacia, consultoría, IT, etc. Hasta el momento,

gestionábamos esta cartera en remoto desde Italia porque tenemos un equipo multidisciplinar que habla español. Pero ahora queremos ser más activos, estar más cerca de nuestros

clientes y captar otros nuevos que estén interesados en adoptar la solución. Las empresas españolas tienen una creciente necesidad de soluciones innovadoras que les ayuden a resolver los nuevos retos de la formación corporativa, como enfrentarse a los entornos híbridos de trabajo, la automatización de los procesos formativos o la recomendación de contenidos a través de la inteligencia artificial. Asimismo, cada vez más las organizaciones son conscientes de la necesidad de crear una cultura de aprendizaje continuo que sirva de base para afrontar retos como la retención del talento y cubrir las nuevas *skills* que demanda la industria. La suite de aprendizaje de Docebo ofrece todas las herramientas para ello.

CASO DE ÉXITO

NETFLIX

* Desde 2019 la organización utiliza la herramienta para la formación de su red global de agentes de atención al cliente, con más de 6.000 usuarios en todo el mundo. Para ello, ha resultado fundamental que la plataforma esté disponible en más de 40 idiomas. Los agentes reciben formación sobre las novedades de los productos, que debe ser muy ágil dada la rápida evolución de los mismos, y sobre habilidades para mejorar la experiencia de los clientes y el trato con ellos.

¿Cómo funciona la solución de aprendizaje de Docebo?

CT: Docebo es una suite de aprendizaje muy completa. Está basada en un motor de inteligencia artificial que se encarga de automatizar las tareas manuales de administración

CASO DE ÉXITO



* *El objetivo de la empresa de software de productos (GoToWebinar, GoToMeeting, etc.) era proporcionar un **onboarding totalmente remoto**, al tener repartida su red de ventas por todo el mundo. Este programa ha tenido un impacto directo en la reducción del porcentaje de rotación de personal. La empresa también utiliza la plataforma para mejorar la **formación en habilidades genéricas** del equipo de ventas y contar con una **biblioteca de contenidos** que facilita el desarrollo profesional de sus colaboradores. GoTo ha implementado más de 1.000 cursos en 2 años y ha logrado un incremento de la actividad del e-learning del 70%.*

de la plataforma, como el análisis y etiquetado de todos los contenidos formativos que se suben (vídeos, PDF, etc.), y la recomendación de los mismos a las personas según su rol, su actividad dentro de la plataforma o sus intereses. Esto hace que el *upskilling/reskilling* de los profesionales sea más fácil, porque siempre van a recibir recomendaciones de los contenidos formativos que más se adaptan a su perfil y a sus necesidades.

¿Por qué es diferencial respecto al resto de plataformas de formación?

PM: Docebo tiene varios factores diferenciales, como lo referente a la **automatización de procesos**. La mayoría de las soluciones tienen un gestor de administración que requiere hacer muchas tareas de forma manual. Sin embargo, Docebo automatiza las tareas más básicas como la gestión de usuarios, de inscripciones, informes, comunicaciones, etc., acciones que se parametrizan en la puesta en marcha de la plataforma y en las que ya no hay que invertir ni más tiempo ni más recursos después.

Otro elemento diferenciador es **Learning Analytics**. Muchas de las plataformas proporcionan información limitada a la actividad de un usuario en un curso determinado. Nosotros vamos más allá. Nuestra plataforma aporta mucha **data** tanto de lo que sucede dentro como

fuera. Podemos proporcionar datos de cómo la **formación impacta en el rendimiento** de los empleados e incluso en el negocio a través del retorno de la inversión. Es algo que nos demandan mucho, por ejemplo, en la formación a los equipos de venta, y nosotros lo podemos ofrecer gracias a que Docebo tiene **prediseñadas y semiautomatizadas integraciones** con más de 400 herramientas corporativas como WorkDay, Salesforce, SAP, etc. Es una plataforma abierta, casi no requiere código ni desarrollos a medida, lo que evita costes elevados de tiempo y dinero.

“Las empresas españolas tienen una creciente necesidad de soluciones innovadoras que les ayuden a resolver los nuevos retos de la formación corporativa”



CASO DE ÉXITO

SAMSUNG

* *La empresa usa la plataforma para la **formación externa de su canal de ventas en varios países de Europa**. El proyecto se remonta a 2019 y actualmente alcanza los 1.500 usuarios. Gracias a la formación, la empresa ha logrado incrementar las ventas de sus productos. Los vendedores han creado su propia comunidad dentro de la plataforma, en la que comparten información, interactúan con otros comerciales, etc., y están mucho más activos y comprometidos con el producto y sus novedades.*

Además, tenemos una biblioteca de contenidos de más de 50.000 cursos en más de 20 idiomas, que cubren todas las competencias que demanda el mercado y que se van actualizando. Están disponibles en distintos formatos: *microlearning*, vídeos, cursos de larga duración, etc., todos ellos orientados a dispositivos móviles.

Por último, destacaría la **flexibilidad del LMS de Docebo**, ya que cubre todo el ciclo del aprendizaje de empresas y los diferentes casos de uso: formación interna, para empresa extendida (permite crear diferentes espacios con su propio dominio y organización, para, por ejemplo, grupos de empresas con diferentes marcas), para empresas que quieren vender sus propios cursos (proporciona un módulo *e-commerce*), y formación externa de clientes o *partners*.

CT: Este punto es muy interesante porque, además de ayudar a que los empleados desarrollen competencias nuevas, sirve para la formación de clientes y *partners* sin un coste extra. Además, proporcionar contenidos a estos colectivos ayuda a engancharles y fidelizarlos, lo que repercute en un aumento de las ventas. La plataforma de formación no debe ser vista como un coste sino como una inversión que genera beneficios.

¿Cómo es el proceso de implantación de la herramienta?

PM: Tenemos un equipo de consultores que trabajan junto al cliente en el análisis de sus objetivos formativos para posteriormente elaborar un plan de acción con los pasos a desarrollar hasta la salida a producción. Queremos que nuestro cliente sea un experto en nuestra solución, que aprenda todo lo relativo a la gestión para que sea autónomo a la hora de administrarla. En paralelo, el equipo técnico acompaña al cliente en las integraciones que mencionábamos con sus sistemas corporativos.

En función de la empresa y del alcance del proyecto, este proceso puede durar entre ocho y doce semanas. Podemos ir al ritmo que necesite la empresa. Por ejemplo, nuestro cliente **FintechOS**, una empresa tecnológica que da servicio a clientes del sector bancario, lanzó su plataforma de formación a nivel global en tan sólo 9 semanas. ●

“Dentro de nuestros rangos salariales, buscamos **ALINEARNOS CON LA REALIDAD DEL MERCADO** de cada puesto”

Intentar ser competitivos y muy flexibles es la máxima del área de *Total Rewards* de la empresa Beam Suntory, hasta el punto de que puede llegar a ofrecer retribuciones salariales diferentes dentro del mismo nivel. La organización, dedicada a la producción y distribución de bebidas espirituosas, licores y vinos, está volcada también en enamorar al empleado de nuevo para que vuelva a la oficina a trabajar, al mismo tiempo que ha decidido ligar su retribución variable a objetivos de sostenibilidad, diversidad e inclusión.

Actualmente uno de los principales focos de Beam Suntory es potenciar su estrategia de employer branding. ¿Cómo están participando desde su departamento?

La empresa ha desarrollado una nueva estrategia para dar a conocer la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) tanto a nivel interno -de cara a nuestros colaboradores- como externo -lo que podemos ofrecer a los candidatos para que quieran trabajar aquí-. Esta nueva estrategia de marca está en línea con los comportamientos y valores que la compañía busca potenciar. Queremos difundirla más activamente en las RRSS, y, simultáneamente, hemos

lanzado un nuevo plan de *onboarding* basado en esta propuesta, para que, cuando el empleado se incorpore, conozca todas las áreas de la compañía, tanto desde el punto de vista del negocio como de lo que somos capaces de ofrecerle.

En lo que se refiere concretamente al área de *Rewards*, hemos puesto en marcha una nueva estrategia de comunicación para divulgar los paquetes retributivos que ofrecemos, la filosofía que tenemos de vincular toda nuestra retribución al desempeño, nuestro deseo de ser competitivos en el mercado, y la importancia que le damos a la flexibilidad en el

puesto de trabajo y a lo relacionado con el *wellness* y el bienestar del empleado.

¿Y cómo están instrumentando desde el área esta estrategia de atracción y fidelización del talento?

Muchas de las compañías de nuestro entorno tienen estructuras salariales que dan muchos beneficios pero que también pueden producir muchas rigideces. En nuestra área de *Total Rewards*, la máxima siempre es intentar ser competitivos, acercarnos mucho al mercado y ser flexibles.

Como cualquier empresa multinacional, contamos con unos rangos salariales con el fin de asegurar la homogeneidad de las estructuras organizativas, pero, dentro de eso, somos capaces de dar flexibilidad en lo que ofrecemos en cada puesto. Cuando incorporamos a un empleado nuevo, hacemos una promoción interna o revisamos un cargo internamente porque consideramos que, a nivel de mercado, no está bien remunerado, evaluamos dichos puestos a nivel individual, buscamos referencias de mercado y nos adaptamos al valor que va a aportar esa persona. Tenemos retribuciones salariales que pueden ser muy diferentes dentro del mismo nivel porque nuestras ofertas tienen que ser

eam SUNTORY



“En nuestra área de Total Rewards, la máxima siempre es intentar ser competitivos, tanto internamente como en las nuevas incorporaciones”

atractivas y competitivas. Debemos asegurar la retención de los empleados. Por ejemplo, para ser competitivos en España, el salario para un manager de Legal puede ser 10.000 o 15.000 euros por encima de uno de RRHH o financiero. Otro ejemplo que acabamos de vivir ha venido por la creación de un nuevo departamento a nivel internacional en el área e-commerce, que ahora es estratégica. En este caso hemos necesitado roles que son muy complicados de encontrar en el mercado, y son factores que debemos tener en cuenta.

Hay compañías que tienen como objetivo ir siempre a la parte alta de la retribución respecto al mercado, lo que llamamos el percentil 75 o el objetivo ‘mediana’. Nosotros inicialmente podemos establecer una referencia salarial en mediana, un objetivo, para un puesto determinado, pero tenemos margen de maniobra, somos flexibles.

Y concretamente, en lo relativo a la retribución flexible ¿cómo están utilizando la política de beneficios para captar y retener talento?

Dentro de nuestra nueva estrategia de employer branding, más allá del salario fijo y variable, estamos poniendo mucho énfasis también en comunicar los beneficios que aportamos,

las iniciativas de wellness y de bienestar que ofrecemos, etc. para que los empleados sientan que valoramos que estén aquí.

Queremos vincular a todos nuestros empleados a nivel global de una manera relativamente uniforme. Por eso, estamos trabajando en decidir qué beneficios queremos que sean de carácter general y global. Por ejemplo, durante la pandemia decidimos que queríamos ampliar el permiso extendido de paternidad y de maternidad que ofrecemos, de 6 meses de duración, a cualquiera de los padres que lo quiera disfrutar. Este proyecto parece muy sencillo, pero requiere adaptarse al ámbito legal de cada país. En los países en los que este permiso ni siquiera



existe, es una mejora muy sustancial. También hemos logrado aprobar el permiso de 15 días por defunción de un familiar directo, que parece que es una iniciativa menor, pero hoy día hay muchas legislaciones en las que no se cubre este tema.

Más allá de estos beneficios globales, intentamos ser competitivos en el mercado local. Esta área siempre tiene un componente local muy importante, el mismo beneficio puede tener una fiscalidad diferente en cada país. Por ejemplo, en Italia acabamos de incorporar a un responsable comercial por primera vez, y hemos tenido que valorar qué beneficios ofrecer allí. Además, existe un componente cultural muy variable. Por ejemplo, para atraer talento en Emiratos Árabes, aunque se trate de un empleado local y no un expatriado, tenemos que ofrecer una serie de complementos salariales, como ayuda para la vivienda, seguro médico, el pago del colegio de los niños, etc., para asemejarlo al resto de contratos de ese país, que suelen ser de ejecutivos extranjeros. Hay que adaptarse.

Entre los últimos beneficios que hemos incorporado recientemente, podemos destacar un acuerdo que hemos firmado con LinkedIn en temas de formación. Más allá de los planes de formación específicos en función de las políticas de desarrollo de la empresa, hemos

“Estamos volcados en enamorar al empleado de nuevo para que vuelva a la oficina a trabajar”



abierto la herramienta de *LinkedIn Learning* a todos los empleados para que tengan acceso a todo tipo de formación de su área. Además, al tener muchos trabajadores que no hablan español, somos muy sensibles con el idioma. Por eso, hace un par de años, cuando cambiamos la plataforma de retribución flexible, buscamos una que estuviera disponible tanto en inglés como en español con el fin de facilitar el acceso a la información de todos los beneficios.

Otro de los puntos importantes para Beam Suntory es el área de wellness. ¿Cómo están trabajando desde su departamento en la vuelta a las oficinas de los empleados?

Tras la pandemia, la empresa ha aprobado una regla 60/40, para que al menos el 60%

“Nuestras retribuciones pueden mostrar diferencias dentro del rango salarial para reflejar una alineación más ajustada con el mercado”

de la jornada laboral la pasemos en los centros de trabajo. Pero estamos notando cierta resistencia por parte de algunos empleados y algunas áreas a volver a la oficina. Es un reto que tenemos ahora. Además, hay un gran número de empleados que son extranjeros y que desearían teletrabajar desde su país, pero hay que tener en cuenta la jurisdicción desde la que se trabaja. Los empleados no pueden irse a teletrabajar al extranjero durante seis meses, por ejemplo, aunque técnica y tecnológicamente sea posible, porque puede crearse un riesgo fiscal para la compañía, para el empleado, etc. Hemos tenido que lanzar una comunicación respecto a este tema. Es otro problema añadido.

Yo creo que estamos pasando por una fase de adaptación y transición, y que se irá autorregulando. Lo que está claro es que, aunque se va a seguir manteniendo la flexibilidad, la empresa valora mucho la presencia física, sobre todo para ciertas tareas. Por eso, está tratando de hacer atractiva la vuelta a las oficinas, enamorar al empleado para que pase más tiempo interaccionando físicamente.

Así, se está prestando una especial atención a nivel global al área del *wellness* y del bienestar del empleado con el fin de vincularlo de nuevo. Existe un compromiso para desarrollarla y fomentarla. En este caso, no contamos con un proveedor global uniforme, sino que estamos adaptando cada iniciativa a cada país. Uno de los puntos positivos de esta compañía es que cuando hay iniciativas a nivel global o corporativo las rigideces son muy limitadas. Podemos tener un proveedor global pero también disponemos de cierta capacidad de autonomía para desarrollar algunas medidas.

Por ejemplo, en Madrid, como *headquarter* de nuestra región internacional -con más de 700 empleados-, esta pasada





CECA MAGÁN
ABOGADOS

6 MESES DESDE LA REFORMA LABORAL

**ADAPTA TU EMPRESA
Y PROTEGE A TUS EMPLEADOS
CON PROFESIONALES**



No lo dudes, contáctanos
www.cecamagan.com



CHAMBERS
EUROPE

Transforma y automatiza la gestión del talento. Crea sinergias entre **personas**, **sistemas** y **procesos**.

- + Portal del empleado
- + Red social corporativa
- + Selección y contratación
- + Onboarding
- + Gestión de ausencias
- + Control horario
- + Gastos y viajes
- + Gestión del talento
- + Flujos de trabajo
- + Gestión documental



Conoce nuestro software:
www.exact.com/es

=exact



MEDIDAS ADOPTADAS FRENTE A LA ACTUAL INFLACIÓN

“Inicialmente establecemos una referencia salarial concreta para el puesto, pero podemos adaptarla al perfil del candidato seleccionado”

primavera se aprobó un paquete de medidas relacionadas con el bienestar físico y mental: ofrecemos clases presenciales en las oficinas de gimnasia, pilates, yoga, mantenimiento, etc.; además de seminarios y talleres relacionados con el fomento de hábitos saludables de vida, como dejar de fumar, comer de forma saludable, etc., y otros relacionados con la vida personal que creemos que son importantes, como la gestión de adolescentes, etc. Además, durante la pandemia, contratamos también a un proveedor de servicios de apoyo psicológico telefónico, esta vez a nivel global, que tuvo muy buena acogida.

Por otra parte, desde 2020, tenemos unos asesores externos en materia de inversiones que nos ayudan a hacer las comunicaciones sobre los planes individuales de pensiones de cada empleado. La empresa duplica las aportaciones que cada empleado hace a dicho plan y las destina a un seguro colectivo de una entidad financiera. Hasta la fecha, la información sobre dichas aportaciones llegaba a los empleados de forma muy diluida y muy disgregada: una comunicación de la entidad financiera relativa al plan de renta fija, otro al plan de renta variable, y otra tercera sobre las aportaciones que está haciendo la compañía. Ahora les llega un único informe individualizado con toda la información de forma clara, tanto en inglés como en español.

“Para las empresas tener incrementos de la inflación del 7/8% representa todo un reto, cuando, en situaciones normales, nos movemos en un 2/3%. En Beam Suntory, ante todo, **estamos siendo muy prudentes**. El año pasado, no modificamos los presupuestos. Seguimos en la línea de siempre en cuanto a los incrementos salariales, aunque, en lo relativo a la **retribución variable**, la compañía **distribuyó un bonus a toda la plantilla muy por encima del variable objetivo**.”

Actualmente estamos a punto de revisar presupuestos para el año que viene. Parece que los actuales niveles de inflación van a durar más de lo que inicialmente habíamos previsto. Tenemos un gran reto encima de la mesa y hay que debatir internamente lo que vamos a hacer. Estaremos muy atentos a las medidas que tomen otras compañías. Yo preveo que **quizás tengamos que llevar a cabo alguna iniciativa adicional**, como están haciendo otras empresas: abonar alguna paga única o revisar de nuevo la política de total compensación para asegurarnos de que no perdemos competitividad. Estoy seguro de que la compañía sabrá tomar medidas que sean justas con la situación”.

Asimismo, en España el año pasado cambiamos de proveedor para el **seguro médico** al ofrecernos una tecnología más desarrollada y diversos beneficios relacionados con otras áreas de bienestar como talleres, fisioterapia, etc. También hace un año, incrementamos el número

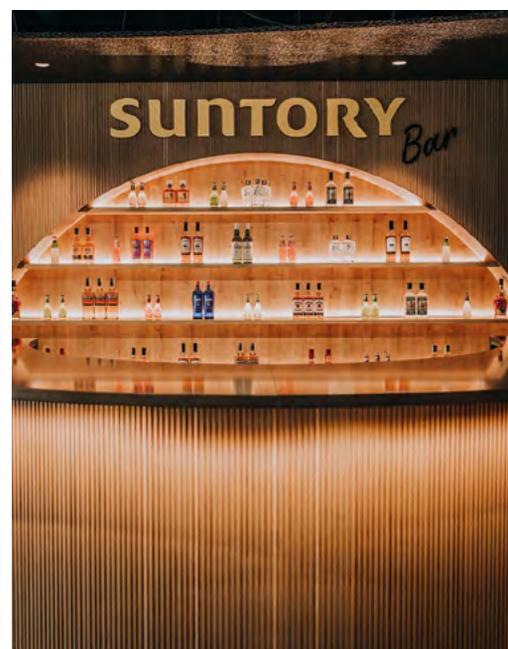
de días de vacaciones, pasando de 23 a 25 días laborables.

En cuanto a la retribución variable, la empresa ha decidido recientemente ligar los bonus a las políticas de sostenibilidad y de diversidad e inclusión.

Actualmente tenemos tres colectivos distintos con retribución variable a nivel global. El primero es el de los empleados sujetos a convenio en diferentes ámbitos -normalmente en producción- en los países donde tenemos centros de fabricación, como Escocia, Francia, India o España. También los comerciales en los países donde contamos con presencia comercial, que tienen objetivos individuales, de equipo, etc.; y el resto de empleados, que tenemos un bonus anual igual para todos.

“El área de beneficios siempre tiene un componente local muy importante, el mismo beneficio puede tener una fiscalidad diferente en cada país”





“Nuestra evaluación de desempeño mide lo que hace el empleado y cómo lo hace, sus comportamientos”

Hasta ahora este bonus estaba sujeto a la evaluación de desempeño individual y a los resultados de negocio, pero este año hemos incluido dos medidas relacionadas con la sostenibilidad y la diversidad, siguiendo la línea de los valores y la cultura de la empresa. Queremos que el empleado entienda la importancia de estos aspectos.

La primera vertiente tiene como objeto la comunidad de la que obtenemos recursos. Nosotros utilizamos mucha agua para hacer nuestros productos. Por eso, hemos introducido un objetivo anual de un ahorro del 5% de agua a nivel global respecto al año pasado en todas las plantas que tenemos. Y esto va a tener repercusión en el bonus anual de todos los empleados, incluida la Dirección. Es algo claramente medible.

La otra vertiente es la de la diversidad e inclusión. La compañía está muy focalizada en esta área ahora mismo. Por eso, por primera vez, este año nos hemos comprometido a que toda la gerencia de la compañía tenga al menos un objetivo relacionado con D&I dentro de su evaluación de desempeño individual, por ejemplo, participar en alguna de las iniciativas de formación que ofrece la empresa para fomentar la diversidad y no tener prejuicios. Este objetivo es menos cuantificable que el anterior, pero lo importante es fijar el compromiso y que va a influir en el bonus.

Por último, Beam Suntory ha transformado sus sistemas de evaluación de desempeño. ¿Hacia qué modelos están virando?

Hasta ahora teníamos un sistema con unos objetivos

diferentes para cada empleado. Según el desempeño individual, el trabajador obtenía una calificación que determinaba una serie de iniciativas y políticas dentro de la compañía, como las de desarrollo o las retributivas (tanto en lo que se refiere al salario fijo como al variable). Nos servía para conocer la evolución de un empleado, entender qué valor estaba aportando en la empresa, facilitar una conversación entre el manager y el empleado, y aumentar la vinculación entre ambos.

El gran cambio que tuvimos en 2019 fue entender que el desempeño no se basa sólo en lo que hace el empleado sino en cómo lo hace. Queríamos trasladar la importancia que tienen para la empresa ciertos comportamientos que se enmarcan en la cultura de la organización, como ser inclusivo, respetar a los demás, ser buen compañero, comunicar bien hacia arriba y hacia abajo, hacer las cosas de forma apropiada, etc. Y buscábamos vincularlos con algo tangible como los bonus. Por eso, ahora dentro de la evaluación de desempeño, le damos un peso del 50% al “cómo” y otro 50% al “qué”. Es un cambio cultural muy importante. El empleado se autoevalúa y también le evalúa el manager, luego esa valoración del desempeño se somete a una calibración y a la aprobación de cada área, y al final de toda la compañía. Ya veremos los efectos a medio y largo plazo, pero esperamos que tengan una repercusión muy importante en la forma de trabajar. ●



**Corporate
Learning**

IThink

**360° Talent
Management**

**Culture &
Engagement**



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



**HR
Consulting**



**Plataforma
eLearning**



**Plataforma
HCM**



**Intranets, Portales del
Empleado & HR Apps**



Gamificación

talents.ithinkupc.com

Partners:

 **cornerstone**

 **Partner**
PREMIUM CERTIFIED SERVICES PROVIDER

“Hemos visto un impacto directo y real de la formación en *soft skills* en nuestras tiendas”



MARTA NÁJERA, Responsable de Formación y Desarrollo de DIA ESPAÑA;
FERRAN PIÑOL, CEO, y **PABLO FERNÁNDEZ**, COO de NEYTUM

Con el objetivo de potenciar un nuevo modelo de liderazgo que le ayude a posicionarse como empresa líder en *retail* de proximidad, Dia ha llevado a cabo una formación en *soft skills* de la mano de Neytum enfocada en dos colectivos: los jefes de zona y los gerentes de ventas.

¿Cómo surgió este proyecto de formación?

Marta Nájera: En Dia buscamos posicionarnos como la empresa líder en proximidad dentro del sector de *retail*. De ahí que nuestro lema sea ‘Cada Día Más Cerca’, que abarca dos dimensiones: una externa, de cara a los clientes, y otra interna, que se centra en el proceso de transformación y desarrollo que tenemos que hacer con los empleados. Dentro de esta última, hemos querido potenciar un nuevo modelo de liderazgo, enfocándonos en dos colectivos, que son el motor de la transformación de Dia: los jefes de zona (responsables de un área territorial) y los gerentes de ventas (responsables de los jefes de zona), a los que hemos formado en *soft skills*.

Para ayudarnos en este proceso queríamos contar con un colaborador que tuviera muy claro cómo es el *retail* y que fuera experto en el desarrollo de competencias, y nos decidimos por Neytum.

¿En qué tipo de habilidades concretas han formado a estos dos colectivos?

MN: Seleccionamos tres competencias clave que debían tener nuestros líderes: **dirección de personas y equipos, orientación al cliente y orientación a resultados**, y definimos un perfil ideal tipo. Después, analizamos el *gap* que tenía cada uno de nuestros líderes a través de un proceso de *assessment* interno, y diseñamos un programa de desarrollo con el fin de homologar competencialmente a estos grupos. El proyecto comenzó finalmente en marzo de 2021.

¿Cómo se ha desarrollado la formación?

Pablo Fernández: Cocreamos y desarrollamos toda la estrategia de desarrollo competencial en colaboración con el equipo de Dia. Dicha estrategia incluía cinco momentos. El primero correspondió a la fase de **comunicación** y fue una de las claves del éxito. El equipo de Marta realizó sesiones

de comunicación con los colectivos implicados en cada delegación para explicarles cuál era el plan de desarrollo, cómo se iba a estructurar, etc. Y todo esto de forma personalizada y divertida, a través de juegos, dinámicas, etc., con los que lograron generar el sentimiento de que no iba a ser una pérdida de tiempo sino una buena oportunidad de desarrollarse.

Después entramos nosotros. Homologamos a un equipo técnico de docentes y profesionales para que participaran en el proyecto y empezamos con el segundo momento, basado en lo que llamamos ‘activadores’, elementos que ayudan a sensibilizar a los participantes e involucrarles en el proceso. Así, una semana antes de la formación, pudieron acceder a la plataforma, donde alojamos la descripción del programa (contenidos, objetivos, beneficios, etc.), varios recursos audiovisuales (vídeos inspiracionales sobre el trabajo en equipo, por ejemplo), y un cuestionario de apreciación inicial con una serie de preguntas concretas sobre

la competencia a tratar y otras más abiertas sobre qué les gustaría recibir durante la formación. Así, pudimos identificar cuáles eran sus expectativas, su nivel de partida, etc. para poder conseguir la máxima personalización posible.

Posteriormente comenzamos con el tercer momento: el **entrenamiento en sí**. Lo realizamos en aula virtual porque coincidió con la pandemia, lo que fue un reto y un esfuerzo extra para todos. Hicimos tres sesiones de tres horas para cada una de las competencias, que se realizaron de forma simultánea por distintos grupos. Normalmente había unas 65 personas conectadas al mismo tiempo a la misma plataforma, aunque en distintas salas, procedentes de todo el territorio nacional, a las que hay que sumar los docentes y el personal técnico. En este punto Dia hizo una labor excepcional de planificación.

Después iniciamos la cuarta fase, de dos/tres semanas de duración, basada en los ‘aceleradores’. En ella, los participantes debían preparar un **Plan de Acción Individual (PAI)**, en el que se comprometían a llevar a cabo diversas acciones en su día a día que acreditaran que ya habían alcanzado el nivel buscado

en cada una de las competencias. Por ejemplo, redactar un protocolo para las conversaciones con los responsables de tiendas. Por último, había una sesión de **homologación** donde se exponían dichos planes.

Ferran Piñol: En todo el proceso hubo mucha gente involucrada, empezando por los 12 docentes. Cada ciclo de formación duró 21 días con el fin de no interferir demasiado en la carga de trabajo de los dos colectivos que participaron. La organización por parte de los dos equipos ha sido una clave del éxito de este proyecto, así como la confianza que han tenido para trasladarse lo que encajaba y lo que no. Todos teníamos un mismo objetivo. La línea entre cliente y proveedor ha sido imperceptible.



fomentan la formación de sus equipos, se preocupan más por generar un círculo de confianza con los empleados, se adaptan más a su nivel de conocimientos y motivación a través de un liderazgo más adaptativo, les acompañan durante su desarrollo profesional estableciendo objetivos concretos en cada tienda para conseguir los KPIs, etc.

¿En qué herramientas tecnológicas se han basado para la formación?

FP: No hemos creado herramientas expreso para el proyecto. Pusimos a disposición de todos los participantes una plataforma común muy sencilla para la fase de activadores, pero para el resto usamos, sobre todo, la herra-

“Hemos querido potenciar un nuevo modelo de liderazgo, enfocándonos en los jefes de zona y los gerentes de ventas, a los que hemos formado en soft skills”

mienta colaborativa con la que trabaja normalmente Dia, que es la Suite de Google. El objetivo era que nadie tuviera que aprender a usar otra, facilitarles su aprendizaje, no generarles más trabajo. Además, para asegurarnos de que hubiera una variedad pedagógica y dinamizar las sesiones virtuales, trabajamos con otras herramientas colaborativas como Padlet y Poll Everywhere.

A nivel interno de Dia, ¿cómo han trabajado en la implantación de este proyecto?

MN: Desde Neytum nos aconsejaron que identificáramos a los *stakeholders* clave para el proyecto, y vimos claro que eran los Directores de Operaciones y los Directores Regionales. El departamento de RRHH está muy ligado al de Operaciones. Trabajamos muy estrechamente con ellos, y han estado muy involucrados en el programa de desarrollo. Revisaron cada competencia, analizaron qué aspectos clave íbamos a trabajar, cuál iba a ser el aterrizaje de esa competencia en el día a día, etc. Además, nos orientaron incluso sobre el mejor momento y día para realizar la formación. Y en cuanto a los Directores Regionales, les hemos tenido muy informados en todo el momento del proceso. ●

¿Cuántos empleados han pasado por esta formación y qué resultados han obtenido?

MN: En total han pasado 285 personas: 249 jefes de zona y 36 gerentes de ventas. Hemos tenido el 100% de participación. Además, la tasa de finalización ha sido del 96%, y el eNPS, de un 97%. En Dia estamos muy orientados a resultados, sobre todo en lo que a competencias *soft* se refiere, porque queremos ver la aplicabilidad de lo aprendido, el aporte de valor al negocio. Para nosotros era importante la **consecución del desarrollo competencial**. Por eso, le pedimos a Neytum que nos hicieran un informe completo de cada competencia tras terminar la formación. En él, se medían, por ejemplo, la coherencia del programa formativo, la satisfacción, el impacto de las actividades individuales del PAI, la participación, etc. y todo ello, de forma agregada para todo el grupo y también por delegaciones.

Y hemos visto un **impacto directo y real de la formación en las tiendas**. Por ejemplo, los jefes de zona nos han dicho que ahora



Datos Clave

DIA

Formación en *soft skills*:

Dirección de personas, Orientación a resultados y Orientación al cliente

03/2021

fecha de arranque del proyecto

285

participantes
[249 jefes de zona y 36 gerentes de ventas]

Neytum

135

clientes en España

ALGUNOS CLIENTES

UPS, Naturgy, Quirón Salud, Cerealto, Deoleo, Leroy Merlin, Digi Mobil, Abertis, Sesderma, Mercedes-Benz, Grupo Avanza, etc.

➤ EXPECTATIVAS EN LOS PRÓXIMOS MESES

- El artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores reconoce a las personas trabajadoras el **derecho a la adaptación de jornada** para conciliación de vida laboral y familiar sin que esta “reordenación” de la jornada implique la reducción de la misma ni la reducción proporcional de salario. Formas de articularlo: el horario flexible, el teletrabajo, el cambio de turno o la concurrencia horaria.
- Ha sido una materia que no ha sido modificada a través de la reforma laboral, pero, a raíz de los cambios a nivel de organización de jornada que ha supuesto la pandemia del Covid-19 y el teletrabajo, **se prevé un incremento de solicitudes** a este respecto.

* PUNTOS A TENER EN CUENTA

- La adaptación de jornada no es un derecho incondicionado y en términos absolutos, ya que el mismo ET requiere que las **solicitudes** en esta materia sean **razonables y proporcionadas** en relación con la necesidad que se expone y con las necesidades organizativas o productivas de la empresa.
- La legislación prevé que, ante una solicitud de adaptación, la empresa debe **atender a los términos pactados** en la negociación colectiva en esta materia y, en ausencia de estos, debe abrir un **proceso de negociación** con la persona trabajadora en el que se estudie la petición y, de no ser posible la misma, se planteen **alternativas** al respecto a los efectos de posibilitar al máximo las necesidades de conciliación planteadas.
- Sólo se admite la negativa de la empresa cuando pueda legitimar su oposición en la existencia de razones objetivamente acreditadas.

- Los principales criterios seguidos por los Tribunales españoles en la resolución de conflictos en esta materia son: a) la existencia de negociación entre la persona trabajadora y la empresa; b) la ponderación de intereses de las partes; y c) la justificación y proporcionalidad otorgada para amparar la negativa empresarial.

↓ COSTE DE NO HACERLO

- En caso de judicialización de la solicitud, la negativa injustificada de este derecho o la falta de negociación puede conllevar



ADAPTACIONES DE JORNADA

Por Elena Noëlle, abogada laboralista

la imposición de una **indemnización de daños y perjuicios** por el daño moral derivado de los perjuicios ocasionados por la negativa de la empresa.

- Las posibles negativas injustificadas a estas solicitudes pueden mermar el ambiente de trabajo y la captación y retención de talento.

TRENDING
TOPICS

➤ EXPECTATIVAS EN LOS PRÓXIMOS MESES

- La guerra de Ucrania, la crisis de suministros, de transporte y logística, la inflación en máximos históricos y el incremento del precio de la energía, entre otros, provocan un **aumento de los costes** que deben asumir las empresas para producir o funcionar.
- Como consecuencia de ello, muchas se ven ante la necesidad de adoptar medidas, entre otras, de **reestructuración laboral** que permitan ajustar los costes con el fin de garantizar la rentabilidad o, incluso, su viabilidad.

* PUNTOS A TENER EN CUENTA

- Concurrencia de causas económicas, técnicas, organizativas y/o productivas.
- Afectación de la medida a, como mínimo, 10 personas trabajadoras en empresas de menos de 100 empleados; el 10% de personas trabajadoras en empresas que ocupen entre 100 a 300 empleados; 30 personas trabajadoras en empresas de más de 300.
- **Negociación de buena fe** con la representación legal de los trabajadores y cuya duración no podrá ser superior a 30 días naturales, o 15 en el caso de empresas de menos de 50 personas trabajadoras.
- **Informar** de forma suficiente a la representación legal de las personas trabajadoras sobre las **causas concurrentes y la medida adoptada**. Especial mención a la memoria explicativa de las causas y el informe técnico que las acredite.



DESPIDOS COLECTIVOS

Por Esteban Suárez, abogado laboralista

- Particular atención a los **criterios tenidos en cuenta** para la afectación de los empleados por la medida, fundamentalmente aquellos que puedan implicar la nulidad del despido (discriminación, embarazo, etc.).
- La **representación legal** de las personas trabajadoras tendrá **prioridad de permanencia** en la empresa.
- Si la medida afecta a trabajadores de 50 o más años, la empresa deberá realizar una aportación económica al Tesoro Público.
- Si la medida afecta a empleados de 55 o más años, la empresa podrá ofrecerles la suscripción de convenios especiales.
- Haber transcurrido un tiempo prudencial ante el compromiso del mantenimiento del empleo derivado de los ERTES.

↓ COSTE DE NO HACERLO

- La no adopción de medidas de reestructuración laboral no permite una cuantificación exacta. Deberá valorarse caso por caso.
- En ocasiones, medidas alternativas menos gravosas (ERTES, bolsas de horas, etc.) no son suficientes y requieren de medidas de mayor calado (ERE) con las que evitar situaciones insostenibles e irreparables (concurso de acreedores/liquidación).

➤ EXPECTATIVAS EN LOS PRÓXIMOS MESES

- En el marco de la implementación o adaptación de acuerdos de trabajo a distancia, se deberá establecer por **acuerdo colectivo** -en defecto de previsión en el convenio colectivo aplicable- el mecanismo para determinar los **gastos del teletrabajo y su compensación**.
- **Pérdida de la prioridad aplicativa** de los **convenios colectivos de empresa** que pierdan su vigencia expresa y, como máximo a partir del 29 de diciembre de 2022, respecto de los convenios colectivos sectoriales en cuanto a la cuantía del salario



NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Por Rut Villalonga, abogada laboralista

importante que se establezca en el acuerdo, así como que se determinen aquellas **situaciones que no generan compensación** (incapacidad temporal, vacaciones, ausencias...). La cantidad que compense dichos gastos debe ser acordada tomando en consideración posibles futuras cuantías que se establezcan por convenio colectivo.

- En cuanto a la pérdida de prioridad aplicativa de los convenios de empresa (salario base y complementos) existe un plazo de 6 meses desde que dichos convenios pierden su vigencia expresa y, como máximo, a partir del 29 de diciembre de 2022, para adaptarse a dicha modificación de prioridad aplicativa.
- En cuanto a posibles acuerdos colectivos sobre incrementos ante la falta de publicación del convenio colectivo, hay que hacer hincapié en que, en dichos acuerdos, debe reflejarse expresamente que dichos incrementos se establecen a cuenta de **posibles y futuras previsiones por convenio colectivo**.

↓ COSTE DE NO HACERLO

- No fijar los gastos de teletrabajo y su compensación puede suponer una **infracción grave** (multa de 751 a 7.500 €).
- No proceder a adaptar los convenios de empresa tras la pérdida de su prioridad aplicativa (salario base y complementos) puede suponer **infracotizaciones a la Seguridad Social**, responsabilidad sobre prestaciones, **infracotizaciones muy graves** (multa del 100,1% al 150% del importe), **reclamación** por las personas trabajadoras y alteración de indemnizaciones por extinción.
- No establecer que el incremento es a cuenta de futuros incrementos convencionales puede considerarse que está consolidado, existiendo un derecho a percibirlo con independencia de lo previsto por convenio colectivo.

base y de los complementos salariales.

- Posibles acuerdos de empresa sobre **incrementos salariales** ante la falta de publicación del convenio colectivo aplicable, lo cual cobrará peso en los próximos meses en atención a la inflación que está atravesando el país actualmente.

* PUNTOS A TENER EN CUENTA

- En caso de no haber previsión sobre compensación del trabajo a distancia en el convenio colectivo aplicable, es

Laborales # 2022

INSPECCIONES LABORALES

Por Albert Toledo, director en el área laboral



➤ EXPECTATIVAS EN LOS PRÓXIMOS MESES

- Las diversas reformas recientes que han entrado en vigor con diversas normas de relevancia.
- Por tal razón, la labor de la Inspección de Trabajo tendrá su foco en los próximos meses en la correcta implementación de los cambios requeridos legalmente.

* PUNTOS A TENER EN CUENTA

- Especial atención en el control de las obligaciones en materia de **auditoría retributiva, Planes de Igualdad** (empresas de igual o más de 50 trabajadores) y **registro salarial**.
- La Inspección ha remitido de forma "automatizada" miles de cartas a las empresas para que voluntariamente regularizaran la situación en relación con la temporalidad (la reforma laboral entró en vigor el 30 de marzo).
- El contrato de trabajo ordinario es el **indefinido** y sólo pueden concertarse contratos temporales por causas muy tasadas.
- La legislación pretende **potenciar los contratos fijos-discontinuos** frente a los contratos por circunstancias de la producción.

- **Fijos-discontinuos:** es un contrato indefinido que se concertará para
 - La realización de trabajos de naturaleza estacional o vinculados a actividades productivas de temporada.
 - El desarrollo de aquellos que no tengan dicha naturaleza pero que, siendo de prestación intermitente, tengan periodos de ejecución ciertos, determinados o indeterminados.
 - Se espera en los próximos meses un **incremento de las diligencias inspectoras** tendentes a controlar que las empresas estén utilizando correctamente los contratos por circunstancias de la producción y fijos-discontinuos, y en relación con las otras materias mencionadas (igualdad).

↓ COSTE DE NO HACERLO

- **Temporalidad:**
 - Presunción de que el contrato de trabajo se concierta por tiempo indefinido.
 - Se considera que, por cada persona contratada de forma irregular, se estará cometiendo una infracción grave.
 - Aumento en la cuantía de dichas sanciones respecto a la normativa anterior: las sanciones pueden ir desde 1.000 a 10.000€ en su grado máximo.
- **Planes de Igualdad:**
 - Infracción grave: no tener el Plan de Igualdad, tenerlo y no cumplirlo, o que éste no cumpla con el contenido mínimo (multa de 751 a 7.500 €).
 - Infracción muy grave: no elaborar o no aplicar el Plan de Igualdad, o hacerlo incumpliendo manifiestamente los términos previstos, cuando la obligación de realizar dicho plan responda a requerimiento de la Autoridad laboral (multa de 7.501 a 225.018 €).
 - Posibilidad de sanciones accesorias.

Cómo elaborar un **PLAN DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN** y no perderse en el camino

Hoy día la creación y el fomento de un entorno de trabajo en el que cualquier persona, independientemente de su género, procedencia, orientación sexual, edad o capacidad, se sienta integrada está en la agenda de todas las organizaciones. Contar con un buen Plan de Diversidad e Inclusión no sólo es positivo para el desarrollo de los profesionales, sino que es una prioridad clave para la sostenibilidad del talento y del negocio.

La gestión de la diversidad de las plantillas es considerada uno de los mayores retos a los que RRHH se enfrenta actualmente. Para elaborar un buen Plan de Diversidad e Inclusión, lo primero que hay que tener en cuenta, según Marta García-Valenzuela, socia de Talengo, es que “debe estar alineado con los retos de negocio y ser una palanca que permita a las personas realizar la estrategia de la compañía”. Partiendo de ahí, se deben seguir una serie de pasos para lograr que sea un éxito.

Diagnóstico y elaboración del mapa de diversidad



El primer paso es el análisis de ciertas magnitudes que sirven para conocer la heterogeneidad de las plantillas. Hablamos tanto de indicadores visibles (edad, sexo, país de origen, etc.) como de otros no tan perceptibles a simple vista (años de experiencia laboral, formación, religión, etc.). En este punto, hay que tener en cuenta el gran desafío que puede suponer el hecho de contar con un gran volumen de información. Por ejemplo, Teresa Manjón, Directora Corporativa de Relaciones Laborales y Diversidad de Sacyr,

menciona el reto de tener que consolidar la información de los más de 42.000 empleados de la empresa de infraestructuras, distribuidos en más de 20 países, con diferentes procesos de gestión y sistemas de información de datos.

Con toda esta información, la empresa podrá ya elaborar estadísticas y gráficas que muestren la diversidad real existente y crear el llamado mapa de diversidad. En esta fase es recomendable recurrir también a la escucha de los empleados -a través de una muestra representativa de los mismos- y de los stakeholders. Es el caso de Fluidra, que, tal como indica Carla Coloma, Directora de ESG de la firma de equipamiento para pis-

La gestión de la diversidad de las plantillas es considerada uno de los mayores retos a los que RRHH se enfrenta actualmente

cinas y wellness, “realizó una encuesta global para entender el estado de las políticas e iniciativas existentes hasta la fecha y para recopilar algunos indicadores”. Para la elaboración de su diagnóstico la compañía recurrió a una empresa externa. Por su parte, la empresa

CABIFY
DAVID PÉREZ, Senior VP
of Stakeholder Relations



* INICIATIVAS

- ✓ **‘Siglas por la tolerancia’:** campaña para explicar el significado de las siglas LGTBIQ+ en los canales online y en las mamparas de seguridad de las flotas
- ✓ **Grupos de networking** para mujeres que trabajan en tecnología y producto.
- ✓ **‘Bastón Blanco’:** campaña de sensibilización sobre los retos de movilidad de las personas con deficiencia visual o ceguera. La empresa envió un primer correo electrónico aparentemente vacío, y un segundo con instrucciones para activar el sistema de Voice Over.

* HITOS OBTENIDOS

- ✓ La empresa ha logrado un porcentaje equilibrado de **mujeres (47%)** y **hombres (53%)**.
- ✓ En 2021, aumentó la competitividad a nivel global de los **salarios** promedios tanto en hombres (6%) como en mujeres (5%) con respecto a 2020, y en España ha conseguido reducir la **brecha salarial** en la Alta Dirección pasando de 28,33 al 17%.

de movilidad Cabify, además de realizar mediciones recurrentes sobre los demográficos principales, hace también encuestas anónimas entre sus empleados, según relata David Pérez, Senior VP of Stakeholder Relations.

Diseño de la hoja de ruta, con KPIs concretos e implicación de distintas áreas



Tras realizar el diagnóstico, el siguiente paso es diseñar la estrategia y la hoja de ruta a seguir para lograr el equilibrio de la plantilla. En palabras de Marta García-Valenzuela, de Talengo, en este punto “la clave

es que el plan sea cocreado desde la visión de distintos profesionales y que haya roles de alta influencia participando tanto en el

“La clave del éxito del Plan de D&I es que sea cocreado desde la visión de distintos profesionales y que haya roles de alta influencia”

diseño como en la validación. Deberían estar presentes RRHH, Comunicación y representación de las áreas clave de negocio”.

Por otra parte, el plan debe incluir acciones a corto, medio y largo plazo, estableciendo una priorización. García-Valenzuela, de Talengo, sugiere “colocar las iniciativas en una matriz de impacto/temporalidad/presupuesto” para que la empresa pueda saber por dónde le conviene empezar”.

Por último, en esta hoja de ruta, se deben incluir indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para poder analizar los avances. Por ejemplo, el Mapa de Diversidad de Sacyr cuenta con casi 50 KPIs, entre los que Teresa Manjón destaca alcanzar el 25% de mujeres en puestos de liderazgo en 2025, aumentar

el número de personas con discapacidad en España hasta representar el 2% de la plantilla, e incrementar el número de horas de formación en diversidad, igualdad, conciliación y corresponsabilidad. Entre los objetivos de Fluidra, están el de erradicar la brecha salarial antes de 2024, incrementar el número de mujeres en el Consejo de Administración hasta, al menos, el 33% de sus miembros en 2026, aumentar el porcentaje de mujeres identificadas en los planes de sucesión, pasando del 28% en 2021 al 36% en 2026, y formar en 2022 al 20% de la plantilla en cuestiones de diversidad, equidad e inclusión. En el caso de Procter & Gamble, tal como indica Pilar M^a Pérez, Líder de Igualdad e Inclusión en España, la empresa aspira a tener el 50% de representación femenina en todos

los niveles en 2025, además de incrementar este año el número de personas con discapacidad que realizan una beca o reciben una oferta de empleo.

Colectivos en el punto de mira: género, LGTBI, personas con discapacidad, etc.

Se puede distinguir entre dos grandes tipos de diversidades: la visible, como la raza, etnia, sexo o discapacidad; y la invisible, referente a la religión, ideología, orientación sexual o género. Por ejemplo, en Sacyr, los ámbitos fundamentales de su política de D&I son la diversidad de género (35%), discapacidad (35%), diversidad social y cultural (20%) y la diversidad generacional (10%). En el caso de Cabify, según relata David Pérez, en 2021 funcionaron activamente tres grupos de trabajo: Diversidad funcional, LGTBIQ+ y Mujeres en Tecnología, a los que este año se ha sumado un cuarto: la diversidad generacional. En Fluidra, por ejemplo, al operar en 46 países, su Plan *Embracing Diversity* tiene un foco diferente según la región. “En Europa hemos empezado priorizando la diversidad de género, y en América la diversidad racial”, según Carla Coloma. En cuanto a Línea Directa, tal como relata Mar Garre, Directora de Personas, Comunicación y Sostenibilidad de la



PROCTER & GAMBLE ESPAÑA PILAR M^a PÉREZ, Líder de Igualdad e Inclusión



* INICIATIVAS

- ✓ Sesión de concienciación enfocada especialmente al colectivo masculino
- ✓ Seminarios con el personal de selección para concienciarles y capacitarles a la hora de entrevistar a personas con discapacidad.
- ✓ Panel con empleados de distinta procedencia o etnia que compartieron situaciones de discriminación o integración.
- ✓ Campaña de la marca Ariel llamada ‘Los roles cambian’ para romper estereotipos de género y generacionales en las tareas del hogar.
- ✓ Campaña ‘El pelo no tiene género’, de Pantene, para el área LGTBI y especialmente para el colectivo trans.
- ✓ Anuncios inclusivos para las personas con discapacidad visual o auditiva, con subtítulos y audio descripción.

* HITOS OBTENIDOS

- ✓ Aumento progresivo del número de mujeres en posiciones directivas
- ✓ La empresa cuenta, por primera vez en la historia de P&G España, con una directora general.

“El Plan de D&I debe ser una palanca que permita a las personas realizar la estrategia de negocio”

aseguradora, las acciones “están enfocadas, principalmente, al fomento de la igualdad de género, a contribuir con la inserción laboral de personas con discapacidad y potenciar la diversidad de talento. También es muy relevante la diversidad cultural y la generacional”.

Por su parte, la empresa de bienes de consumo **Procter & Gamble** trabaja en áreas como género, LGBTI, discapacidad, etnicidad, generaciones y padres, procurando buscar sinergias entre todas.

Mecanismos de seguimiento y publicación de resultados



Dentro del Plan de D&I, se debe crear un Comité de Diversidad, que será el encargado de velar por el seguimiento del plan y el cumplimiento de los KPIs, y de reportar al Comité de Dirección al menos cada 3 meses, según la recomendación de **Talengo**.

El Comité de Diversidad será el encargado de velar por el seguimiento del plan y el cumplimiento de los KPIs

En el caso de **Unilever**, tal como relata Askur Meade, *Equity, Diversity and Inclusion Advisor Senior* de la fabricante de productos de cuidado y de alimentación, el equipo de D&I mantiene reuniones de manera periódica con la Comisión de Igualdad, con RRHH y con el Comité Directivo para dar seguimiento a la estrategia. “A menudo utilizamos cuestionarios que nos ayudan a hacer diagnósticos. El equipo de D&I revisa constantemente sus KPIs, el impacto de sus acciones y/o iniciativas, y de forma trimestral y anual se hace una revisión más profunda y detallada”. En el caso de **Cabify**, la empresa usa diferentes herramientas para llevar a cabo la medición de sus objetivos, como formularios, aplicaciones de Inteligencia de Negocios como Tableau, etc. Además, publica anualmente

su memoria de sostenibilidad, en la que recoge todas las acciones llevadas a cabo durante el año. En **Fluidra**, el seguimiento de los indicadores a nivel global y regional se hace a través de los comités ESG y otros de alta dirección que se realizan trimestralmente. Además, realizan un reporte a comisiones y a la alta dirección al menos 2 veces al año. En **Línea Directa**, como indica Mar Garre, periódicamente se reúne un Comité formado por miembros del equipo de Dirección, que supervisa

al grupo de trabajo integrado por mandos intermedios. Además, las iniciativas están reflejadas en el EINF (Estado de Información No Financiera), publicado en la web.

Formación y sensibilización para concienciar a la plantilla

La formación y la sensibilización de la plantilla son claves tanto para visibilizar la diversidad como para enseñar y aprender a ser más inclusivos, por ejemplo, a la hora de trabajar las barreras mentales.



Por ejemplo, en **Línea Directa**, en el último año han incorporado contenido de diversidad e inclusión en los programas formativos de liderazgo; han reforzado la formación en sesgos inconscientes y en liderazgo inclusivo para el personal de selección; cuentan con una formación

SACYR

TERESA MANJÓN, Directora Corporativa de RRL y Diversidad



* INICIATIVAS

- ✓ Programa ‘Monitores de Seguridad’ para la inclusión como responsables de prevención en riesgos laborales de personas que han sufrido accidentes laborales que han derivado en una discapacidad
- ✓ Programa ‘Generación Sacyr Senior’ para asegurar la gestión y el aprovechamiento del talento multigeneracional.
- ✓ ‘#SeniorTalent’: entrevistas a personas mayores de 50 años para que compartan con otras generaciones su trayectoria profesional y consejos.
- ✓ I Escuela de Fortalecimiento ‘Estamos contigo’: 15 mujeres de colectivos en riesgo de exclusión social fueron orientadas por voluntarios sobre diferentes aspectos laborales.

* HITOS OBTENIDOS

- ✓ ‘Mujer Poderosas, Mujeres Sacyr’: con la participación de casi 200 mujeres, ha favorecido a mejorar la presencia equilibrada en un sector claramente masculinizado y dar oportunidades de promoción a las mujeres
- ✓ Gracias a ‘Monitores de Seguridad’, la empresa cuenta actualmente con más de 30 monitores/as en Chile, España, Colombia y Perú, y ha reducido la tasa y la frecuencia de accidentabilidad en más de un 80%.
- ✓ I Escuela de Fortalecimiento ‘Estamos contigo’: al 14% de las participantes se les ofreció incorporarse a la compañía y al 100% se las ha ayudado a su empleabilidad.

FLUIDRA

CARLA COLOMA, Directora de ESG



* INICIATIVAS

- ✓ Sesiones de formación global para todos los empleados y para el equipo directivo en habilidades DEI.
- ✓ Día de la Diversidad Cultural, en el que decenas de empleados rompieron algunos prejuicios culturales asociados a sus países.
- ✓ Día Internacional de las Personas con Discapacidad en colaboración con la Fundación Adecco.
- ✓ Formación específica para embajadores voluntarios por todo el mundo.
- ✓ Exposición de arte temporal en la sede central en colaboración con la Fundación BOAL, en la que cada cuatro meses se mostrarán las obras de arte desarrolladas por talentos jóvenes y talentos con discapacidad.

'Trabajamos para conseguir entornos de trabajo seguros e inclusivos donde cada profesional pueda desarrollarse en igualdad de condiciones'

MARÍA ORELLANA, Directora de RRHH de Aon Iberia, Sudáfrica & Israel

La empresa de servicios profesionales Aon está llevando a cabo múltiples acciones en materia de Diversidad e Inclusión en nuestro país. Repasamos algunas de ellas con su Directora de RRHH, María Orellana.

¿Cómo instrumenta Aon su Estrategia de Diversidad e Inclusión?

En España tenemos un Comité de *Governance de Inclusión y Diversidad* formado por integrantes del Comité Ejecutivo, que define las estrategias clave en este campo. Trabajamos sobre tres pilares: medidas concretas que tomamos como organización; iniciativas a través de grupos voluntarios de Aon, que llamamos *Business Resources Groups*; y, en cuanto al exterior, estableciendo alianzas estratégicas con determinadas redes, trabajando con nuestros clientes para ayudarles en sus organizaciones, y a través de la Fundación Aon para ayudar a colectivos más desfavorecidos en su inclusión en la sociedad.

¿Qué iniciativas están llevando a cabo en relación al primero de esos tres pilares?

En nuestro Comité de *Governance* velamos por las buenas prácticas y promovemos iniciativas que nos ayuden a cumplir nuestros objetivos. En este sentido, en nuestro Plan de Igualdad tenemos establecidos diversos indicadores relacionados con atracción del talento, desarrollo, promoción, retribución y bienestar, siempre buscando crear entornos igualitarios e inclusivos. Por ejemplo, en selección publicamos nuestras posiciones internamente para dar oportunidades de desarrollo al equipo, y utilizamos un lenguaje igualitario en la redacción de ofertas de empleo que invite a todas las personas por igual a aplicar a la oferta. En este sentido estamos trabajando en la implantación de una plataforma que nos ayudará a tener una mejor información a la hora de hacer seguimiento del talento que atraemos y a tomar mejores decisiones en cuanto a asegurar que al menos el 60% de las candidaturas finalistas sean del género menos representado en cada grupo.

Asimismo, en formación, contamos con diversos programas para trabajar la eliminación de ba-

rreras inconscientes a la hora de tomar decisiones, donde tengamos en cuenta diferentes perspectivas y construyamos sobre realidades diversas.

¿Y en cuanto a las iniciativas de los propios empleados voluntarios?

Los *Business Resources Groups (BRG)*, formados por personas voluntarias de la compañía, están enfocados en cinco colectivos y dimensiones diferentes: **LGTBIQ+**, **diversidad funcional**, **generacional**, **liderazgo femenino**, y **conciliación**.

En lo relativo a **LGTBIQ+**, estamos trabajando en concienciación, formación y visibilidad a través de medidas que, a priori, pueden parecer pequeñas pero que tienen un impacto muy grande. Por ejemplo, en el pack de bienvenida de las nuevas incorporaciones incluimos un *lanyard* con la bandera arcoíris para que tanto personas del colectivo como aliadas

“Queremos que, al menos, el 60% de las candidaturas finalistas en los procesos de selección sean del género menos representado en cada grupo”

sepan que están en un entorno seguro y puedan mostrar su apoyo. Además, el año pasado llevamos a cabo sesiones de concienciación exclusivas con el Comité de Dirección y somos aliados de la red REDI.

En el campo de la **diversidad funcional**, los *BRG* han invitado a personas de fuera de la organización para que compartan sus experiencias y ayuden a romper determinados mitos. También estamos trabajando en programas de afloramiento para identificar y ayudar a nivel interno a las personas que tengan alguna discapacidad.



En la parte de **diversidad generacional**, hemos lanzado, por ejemplo, un programa interno de *'Sales Mentoring'* para el desarrollo de habilidades de venta e interacción con clientes, basado en la reciprocidad del aprendizaje entre los mentores *-seniors-* y los *mentees -juniors-*.

En **liderazgo femenino**, hace dos años pusimos en marcha un programa para identificar mujeres con potencial a las que ayudar en su carrera profesional con un acompañamiento por parte de la Dirección. Nuestro objetivo es aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos. Actualmente contamos con un 18% de mujeres en el Comité de Dirección.

Por último, en **conciliación**, hemos trabajado junto al *BRG* en dar forma a nuestra política de desconexión digital y en encontrar nuevas formas para favorecer la conciliación.

Al margen de estos cinco pilares, a raíz de la pandemia nos hemos centrado mucho en la **salud mental** para conseguir entornos seguros en los que los empleados sientan que pueden compartir estas situaciones. Queremos romper estigmas.

¿Y, por último, qué acciones han puesto en marcha de cara al exterior?

Por ejemplo, a través de la Fundación Aon -con más de 300 personas voluntarias-, trabajamos con ciertas organizaciones -como la Fundación A LA PAR- para acompañarlos en su crecimiento profesional y favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Asimismo, participamos anualmente en el *'Dive In Festival'*, un evento de referencia en materia de D&I en el mercado asegurador que se organiza en 36 países. Además, tenemos abierta una encuesta global sobre diversidad, equidad e inclusión, en la que hemos invitado a nuestros clientes a compartir sus opiniones. ●

LÍNEA DIRECTA

MAR GARRE, Directora de Personas, Comunicación y Sostenibilidad



* INICIATIVAS

- ✓ Lanzamiento de nuevos canales de comunicación internos, como la red social Lineagram, que fomenta el contacto entre empleados de distintos grupos alrededor de aficiones en común.
- ✓ Programa de coaching para acompañar a los jóvenes en su integración profesional.
- ✓ Creación de comunidades de talento especializadas en talento senior para promover la diversidad de generaciones
- ✓ Iniciativas que reducen la brecha digital de las personas mayores.

* HITOS OBTENIDOS

- ✓ El 57% de la plantilla son mujeres.
- ✓ El 55% del Comité de Dirección y el 57% del Consejo de Administración está formado por mujeres.
- ✓ El 59% de las personas promocionadas en el primer semestre de 2022 han sido mujeres.
- ✓ La empresa cuenta con 2.575 empleados de 28 nacionalidades distintas.

en diversidad para toda la plantilla dentro del programa de *LinkedIn Learning*; forman a la cadena de mando en detección y prevención de violencia de género; y realizan dos campañas anuales de concienciación para toda la plantilla, coincidiendo con el Día de la Eliminación de Violencia contra la Mujer y el Día de la Mujer. En Procter & Gamble, Pilar M^a Pérez relata que este año han realizado una sesión específica sobre sesgos inconscientes, otra titulada 'Ponte en sus zapatos' en la que los empleados experimentaron ciertas barreras con las que se encuentran las personas con discapacidad, como cubrir una distancia en silla de ruedas; y otra sesión conjunta entre el grupo LGBTI y el de padres para que supieran como apoyar a sus hijos/as en caso de pertenecer al colectivo. Por su parte, en Fluidra, durante 2021 se desarrollaron sesiones formativas orientadas a RRHH, delegados

La formación y la sensibilización de la plantilla son claves tanto para visibilizar la diversidad como para enseñar y aprender a ser más inclusivos

de igualdad y gerentes; mientras que, en 2022, se llevaron a cabo iniciativas de sensibilización y formación en materia de igualdad efectiva entre hombres y mujeres, y en el uso de lenguaje inclusivo y no sexista. Mientras, en Sacyr se ha formado a los equipos de adquisición



Compromiso de la Dirección con el Plan de Diversidad e Inclusión

Por último, para que el Plan de D&I tenga éxito, los líderes de la organización deben estar implicados y comprometidos.

Por eso, en las fases de escucha es fundamental mantener reuniones con ellos con el fin de hacerles ver lo que la diversidad aporta al negocio. Además, hay que darles un rol de **esponsorización**, validación e impulso, por ejemplo, haciendo que formen parte del Comité de Diversidad y estableciéndoles una agenda de diversidad.

En el caso de Línea Directa, la alta dirección ha impulsado la adhesión a iniciativas

Para que el Plan de D&I tenga éxito, los líderes de la organización deben estar implicados y comprometidos

internacionales como el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, y gran parte del Comité de Dirección ha sido protagonista del programa '*Leadership for a job*', por el que cada directivo mentoriza y se responsabiliza de una persona en riesgo de exclusión para ayudarla a incorporarse al mercado laboral. Por su parte, en Cabify, el máximo responsable de RRHH tiene una implicación directa en los aspectos más técnicos vinculados al reclutamiento, paridad o reducción de la brecha salarial. ●

UNILEVER

ASKUR MEADE, Equity, Diversity and Inclusion Advisor Senior



* INICIATIVAS

- ✓ Programa 'Be Yourself' dirigido a los becarios de la mano de los líderes y equipos de la empresa.
- ✓ 'ProUd - Red de Aliados y Aliadas', para liderar la inclusión LGBT+.
- ✓ Formaciones de D&I anuales para todos los empleados.

* HITOS OBTENIDOS

- ✓ La compañía cuenta con un 50% de mujeres en el Comité de Dirección y con un 56% de mujeres en *top management* y áreas tradicionalmente lideradas por hombres (red de ventas retail y e-commerce).
- ✓ Respecto a la inclusión generacional, el 31% de la plantilla tiene más de 50 años; el 34% más de 40; y el 42% se encuentra en la franja de edad de más de 25 años.
- ✓ En su plantilla hay más de 16 nacionalidades distintas y empleados de 14 universidades diferentes.

Cuidamos de lo que más te importa



Restaurante Pass
Paga el menú diario y
ahorra hasta 1 mes
en comida.
También en delivery



Guardería Pass
Pago digital de la
guardería de los
niños de 0 a 3 años.
3 meses de ahorro



Transporte Pass
Tarjeta digital para
el desplazamiento
al trabajo.
1 mes de ahorro



Formación Pass
Gestión íntegra
y digital de la
formación.
Ahorro del 25%



Regalos a Medida
Aumenta el
compromiso de tus
empleados.
Rentable y eficaz



Gympass
La mayor red de
gimnasios y
aplicaciones de
bienestar del mercado.
Deporte y bienestar

y mucho más...

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



TALENTO

ENRIQUE RODRÍGUEZ

Director General de Manpower

“Es fundamental entender el rol de los **contratos fijos discontinuos** y ver cómo encajan en las necesidades de flexibilidad de cada sector”

Tras la entrada en vigor de la reforma laboral el pasado mes de marzo, repasamos con el Director General de Manpower, Enrique Rodríguez, el impacto que está teniendo en el nivel de contrataciones, en los tipos de contratos y en el rol de las empresas de trabajo temporal.



¿Qué valoración general hace del mercado del empleo en España tras los primeros meses de reforma laboral?

El empleo, a nivel de contrataciones, se ha estado comportando de manera muy positiva en este 2022. Y, sin embargo, las empresas siguen enfrentándose a dificultades para encontrar e incorporar el talento que necesitan. No obstante, atendiendo a los principales indicadores económicos y a las propias previsiones del Gobierno, parece que en otoño la actividad se reducirá de manera importante.

Hablando en concreto del impacto de la reforma laboral, es complicado cuantificar entre esas nuevas contrataciones qué parte se corresponde a la tendencia de la economía y qué a la nueva normativa. No obstante, sí que se observa claramente el efecto de una reducción de determinados tipos de contrato, ya que las empresas se han visto en la obligación de revisar cómo se organizan a la hora de gestionar sus contrataciones para cubrir las necesidades de flexibilidad que, por supuesto, siguen estando ahí. Para afrontar esos picos puntuales, lo que antes era una sucesión de contratos más breves ahora, en muchos casos, han pasado a ser contratos más largos.

Por último, y éste sí que es un efecto reseñable de la reforma, se ha incrementado de manera muy importante la figura del fijo discontinuo, que permite ofrecer un plus

de estabilidad al trabajador. De hecho, durante los primeros siete meses en los que la reforma ha estado vigente se firmaron 2,85 millones más de contratos fijos discontinuos que en el mismo periodo de 2021, hasta llegar a los 3,7 millones.

“Se ha incrementado de manera muy importante la figura del fijo discontinuo, que permite ofrecer un plus de estabilidad al trabajador”

Y, con este escenario, ¿cómo ha evolucionado el rol que tienen las empresas de trabajo temporal?

Nuestro papel como nexo de unión y como apoyo a empresas y profesionales está más vigente que nunca. A raíz de la reforma, se ha revalorizado nuestro papel como expertos del mercado del empleo, nuestros clientes valoran nuestro conocimiento y nuestra labor de consultoría. Estamos colaborando aún más y mejor con ellos para desarrollar, en cada caso, la fórmula que les permita optimizar sus políticas de talento y hacer el mejor uso de los distintos tipos de contratos que ofrece la nueva Ley.

En paralelo, también ha ganado en importancia nuestro papel como asesores de carrera de nuestros colaboradores. Trabajamos para que tengan más oportunidades de empleo aportando un mayor *expertise* a nuestros clientes gracias a una apuesta decidida por la formación. Contribuyendo a su desarrollo, podemos contar con una base de candidatos mucho más estable y que, a la vez, está más preparada. Al final se genera un círculo virtuoso en el que podemos ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y más oportunidades a nuestros colaboradores.

¿Podemos decir, tras estos primeros meses de arranque, que la reforma ya está plenamente implantada?

Creo que, efectivamente, podemos considerar que ya está implantada. En el corto plazo la reducción o el aumento de los contratos no tendrá tanto que ver con la reforma laboral, sino con la coyuntura económica. Y, como ya decíamos, los indicadores apuntan a un cambio de ciclo que frenará la creación de empleo a lo largo del otoño.

La gran mayoría de las empresas han puesto ya en marcha las medidas necesarias para adaptarse a los cambios y ajustes que necesitaban a raíz del nuevo marco legal y, en ese sentido, no cabe esperar grandes sorpresas en los próximos meses.

No obstante, aunque no suponga un cambio profundo en los datos, sí que entiendo que, de manera general, **hay margen para que las empresas realicen mejoras para afrontar sus necesidades de flexibilidad** y, en general, optimizar sus resultados a través del talento. En este sentido, en Manpower, con todo el conocimiento que hemos acumulado, podemos ayudar a nuestros clientes a nivel de consultoría estratégica de personas; también a identificar posibles áreas de desarrollo y a implementar programas de *upskilling* y *reskilling*; y, por supuesto, a poder contar con los profesionales con los que dar cobertura a sus necesidades de flexibilidad.

A nivel de clientes, ¿han identificado algún sector en el que se haya cambiado de una manera importante la manera de trabajar?

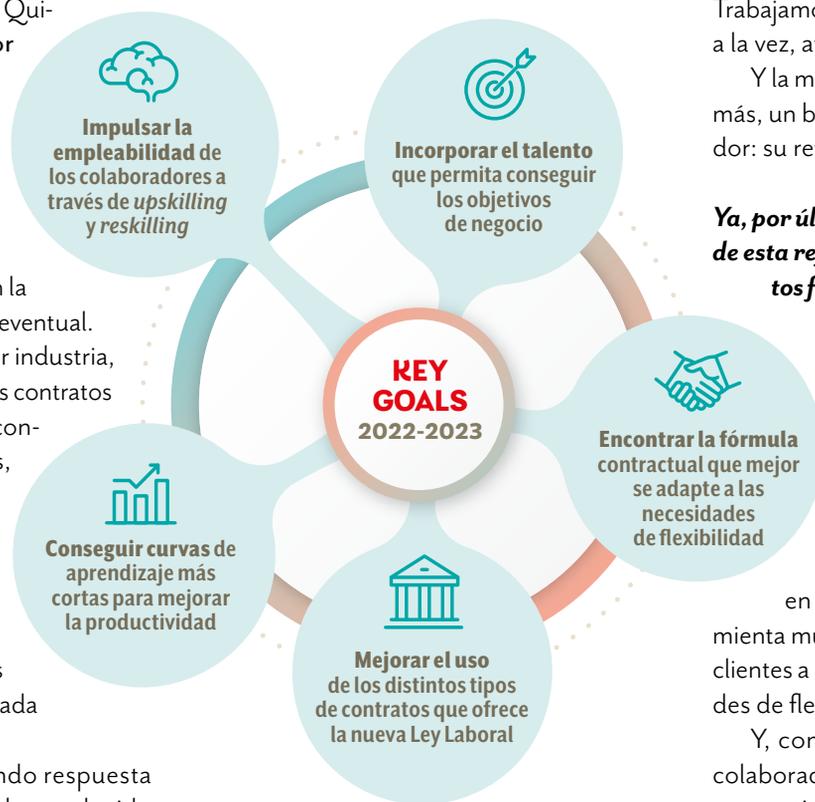
Prácticamente todos nuestros clientes han tenido que realizar ajustes. Quizá se pueda destacar el sector industrial. Aquellas compañías que trabajan en procesos productivos fabriles y de manufactura han tenido que hacer un importante esfuerzo por ajustar sus plantillas y sus tiempos y cambiar la manera en la que trabajaban la contratación eventual.

No obstante, para cualquier industria, donde antes eran una opción los contratos por obra o servicio, o incluso contratos temporales más cortos, ahora es necesario funcionar de otra manera. Para ello **es fundamental entender el rol de esos contratos fijos discontinuos** y ver cómo encajan en la dinámica de las necesidades de flexibilidad de cada sector y cada negocio.

Prueba de ello es que, dando respuesta a lo que demandaba la Ley, se ha producido una notable migración de la contratación temporal que existía antes -de obra y servicio u otros contratos temporales- hacia contratos fijos discontinuos en prácticamente todos los sectores. Como referencia, los contratos temporales que se convierten en fijos discontinuos son mayoritariamente los justificados por circunstancias de la producción (57,9%), seguidos por los de obra y servicio (35,3%).

Y, en este sentido, ¿qué les están demandando sus clientes?

En línea con lo que comentábamos, el rol de las empresas de trabajo temporal se vuelve aún más relevante. Sale reforzado nuestro perfil de asesores de nuestros clientes y, a la vez, asesores de carrera de nuestros colaboradores. Nuestros clientes esperan que les ayudemos a encontrar la fórmula que mejor se adapte a sus necesidades de flexibilidad y a sumar el talento que les permita conseguir sus objetivos de productividad y de negocio. Además, valoran que nuestros colaboradores estén cada vez mejor preparados porque consiguen unas curvas de aprendizaje más cortas y, por lo tanto, un incremento en la productividad. Y esto, a su vez, es bueno para el profesional, ya que ve impulsada su empleabilidad y, además, puede tener más claro el horizonte en el que se desenvolverá en los próximos meses.



Hablando de empleabilidad, una de las cuestiones por las que se puso en marcha la reforma es que ponía el acento en la formación y el desarrollo, y usted hablaba ahora de curvas de aprendizaje más cortas. ¿Cómo se conjugan esos dos elementos?

Tal como lo entendemos en Manpower, trabajamos para que nuestros colaboradores se puedan mover entre puestos que requieran

perfiles similares y entre actividades afines. Y precisamente eso es lo que estamos logrando. Además, completamos este enfoque a través de la formación y el desarrollo de nuestros profesionales para reducir las curvas de aprendizaje.

Lo que buscamos, en definitiva, es una mejora constante de la empleabilidad de nuestros colaboradores a través del *reskilling* y el *upskilling*, dotándoles de habilidades que les permitan acceder a nuevos perfiles profesionales o mejorar sus capacidades dentro de perfiles que ya desempeñan. Esto se logra aportándoles formación relevante -gracias a nuestro conocimiento del mercado del empleo-, apoyo y seguimiento para optimizar el proceso de aprendizaje.

El proceso, al fin y al cabo, es de mejora continua y busca que nuestros profesionales sean cada vez más empleables y que nuestros clientes reciban cada vez un mejor servicio. Trabajamos por atraer y fidelizar talento, para, a la vez, atraer y fidelizar clientes.

Y la mejora en la empleabilidad tiene, además, un beneficio clarísimo para el colaborador: su retribución también mejora.

Ya, por último, en principio la gran novedad de esta reforma era el impulso a los contratos fijos discontinuos. ¿Qué valoración podemos hacer de su evolución?

Ya existía la figura, pero efectivamente ha cambiado el uso que debemos hacer del fijo discontinuo y, por ello, hemos tenido que volcarnos y aprender muy rápido. Pero ha merecido la pena y para nosotros, en Manpower, está siendo una herramienta muy útil para poder ayudar a nuestros clientes a ser más eficientes con sus necesidades de flexibilidad.

Y, como ya comentamos, de cara a los colaboradores también supone una ventaja, ya que tienen más claro el horizonte profesional en el que se van a desempeñar en el medio plazo (y no sólo en el corto), con una mejor visibilidad de en qué misiones estarán involucrados en los siguientes meses. Además, entre proyectos, trabajamos con ellos para incrementar su empleabilidad, gracias a esa apuesta decidida por la formación.

Todo ello, al final, nos deja la satisfacción del reconocimiento de ambas partes: clientes y colaboradores. ●



RUTH HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE PERSONAS Y CULTURA DE ALSA

“Luchamos contra la escasez de personal de conducción potenciando la **INTEGRACIÓN DE PROFESIONALES DE OTROS SECTORES**, de mujeres y jóvenes”



La empresa Alsa tiene como objetivo convertirse en el empleador de referencia en el sector de la movilidad. Para ello, se está apoyando en generar un entorno más inclusivo y rediseñar su comunicación interna y su propuesta de valor al empleado, potenciando la movilidad interna. Además, está trabajando para hacer frente al reto de la escasez de personal de conducción, incorporando, por ejemplo, profesionales de otros sectores, o potenciando la integración de mujeres y de jóvenes.

El departamento de Personas y Cultura de Alsa se encuentra sumido en plena transformación. ¿A qué se debe?

Cuando me incorporé a la compañía a principios de este año, Alsa estaba envuelta en un proceso de cambio que había comenzado en 2021. En dicho año, la matriz de la empresa, el grupo inglés National Express, lanzó ‘Evolve’, la nueva estrategia que redefine la misión y la visión de la organización con el objetivo de convertirse en el mejor operador de movilidad.

Para lograrlo, el grupo ha fijado, entre otras, tres palancas: ser un empleador de referencia,

potenciar aún más la internacionalización de la empresa -hemos empezado a tener operaciones en Portugal y estamos ahora mismo con licitaciones potentes en la zona de Middle East y Europa-, y continuar con la diversificación del negocio -recientemente hemos incorporado el transporte sanitario, la movilidad en bicicleta y un catamarán turístico en Santander-. Todo esto ha provocado que en el departamento de Personas nos hayamos tenido que adaptar.

Además, también estamos pendientes de la actual guerra por el talento y del proceso conocido como “La Gran Dimisión” que está viviendo EEUU. Aunque es cierto que hoy en día no tenemos problemas de contratación para personal de estructura, contamos con el



Datos Clave

ALSA

15.000

empleados en el mundo

9.500

empleados en España

1.500

contrataciones de media en España



100

personas que componen el departamento de Personas y Cultura a nivel global

35 en Servicios Centrales

hándicap de la gran escasez de conductores. Por eso, creemos que tenemos que adaptar nuestras políticas y procesos para adaptar y retener talento.

Por último, también hemos visto la necesidad de redefinir muchos de los programas del propio departamento de Personas y Cultura con el fin de modernizarlos y que sigan siendo igual de eficaces.

¿Cómo están trabajando el objetivo de convertirse en uno de los empleadores de referencia en el sector?

La estrategia de ‘Evolve’ en este sentido parte de tres palancas, lo que llamamos las tres ‘E’: ‘Embrace’ -todo lo que tiene que ver con un entorno inclusivo, tener una fuerza de trabajo diversa e impactar en la sociedad en la que estamos-; ‘Energize’ -queremos que los empleados sientan que tienen un canal de comunicación bidireccional con la empresa y rediseñar

“Estamos trabajando para incorporar mujeres y profesionales en riesgo de exclusión financiándoles el permiso de conducir”

nuestra proposición de valor-; y ‘Elevate’ -buscamos tener programas que les acompañen en su viaje dentro de la empresa, enfocados con la movilidad interna y la gestión de personas con potencial-.

En lo que respecta a la primera palanca, este sector está muy masculinizado, sobre todo en lo que se refiere a la conducción.

Integrar profesionales con capacidades diferentes es muy complicado. Hasta ahora teníamos el ‘Plan Equilibra’, una iniciativa que se enfocaba a la diversidad de género y que se limitaba a España, con la que conseguimos unos ratios muy buenos de integración de mujeres. En nuestra última encuesta de clima, el 80% de los empleados afirmaron tener una percepción buena sobre cómo trabajamos los temas de D&I.

Pero ahora queremos ir más allá. Por eso, hemos creado un grupo de trabajo que nos ayude a rediseñar nuestra estrategia global en materia de D&I y nuestro Comité en esta área. En dicho grupo participa el Comité de Dirección de una forma muy activa y hemos seleccionado a empleados de referencia de todos los niveles de la organización. Además, estamos constituyendo comités en cada uno de los países, para que cada uno pueda adaptar las políticas globales, más allá de lo que legalmente esté marcado.

Por ejemplo, actualmente estamos desarrollando una iniciativa para incorporar mujeres y profesionales en riesgo de exclusión en el área de conductores a través de la financiación del permiso de conducir. Queremos lanzar la primera convocatoria antes de finalizar este año.

¿Y qué acciones contemplan dentro de la segunda palanca, la denominada ‘Energize’?

Aquí abarcamos lo relacionado con comunicación interna y la proposición de valor al empleado. Respecto a la primera, tenemos dos colectivos a los que llegamos de forma muy diferente: el personal de oficina,

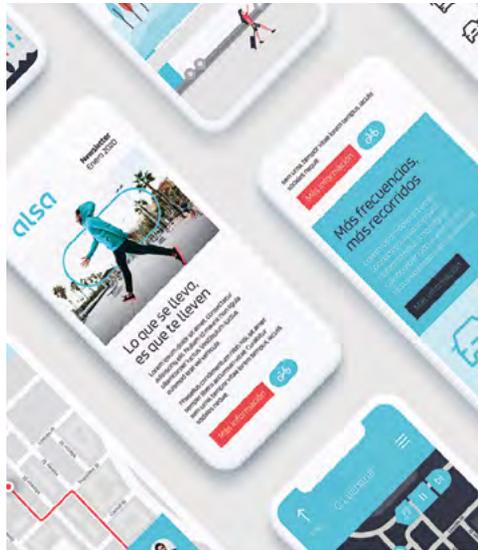


que supone el 15% de la plantilla y con el que nos comunicamos de forma muy fácil, ya sea por mail, por la intranet, a través de los managers, etc.; y el que está en el terreno, como personal de conducción, de mantenimiento, etc., que representan el 85% restante y para los que tenemos menor capacidad de llegada.

“Estamos diseñando una nueva PVE que se base en herramientas digitales y que nos permita seguir siendo pioneros en materia de D&I”

Estamos trabajando el rediseño de nuestra comunicación interna con la ayuda de una compañía externa con el fin de que sea segmentada y diferenciada por cada uno de estos colectivos. Hemos montado varias sesiones de trabajo y *focus group*, y hemos llevado a cabo encuestas a estos dos colectivos para que sean ellos mismos los que nos indiquen cómo podemos llegar a ellos de una forma proactiva y bidireccional, y que sientan que les escuchamos. Y, por ejemplo, nos han dicho que algunos programas de comunicación que nosotros pensábamos que no llegaban demasiado bien, sí están funcionando realmente, como el comunicado que hace nuestro CEO todos los viernes que se llama ‘Mi punto de vista’ y en el que habla de un tema de relevancia en la compañía. A su vez, también nos han dicho que precisamente lo que más echan en falta es que la comunicación sea segmentada.

Además, tenemos en marcha la implantación de nuevos canales de comunicación digital para asegurarnos de que tenemos una llegada muy ágil, sencilla y rápida. Por ejemplo, estamos rediseñando completamente toda nuestra intranet. Hasta ahora era un poco estática, funcionaba casi como un repositorio de información. Ahora va a tener un formato *responsive* para que los empleados la puedan usar desde sus teléfonos y puedan tener acceso a la información de una manera ágil.



PROGRAMAS DE SALUD Y BIENESTAR

“En el campo de la salud y el bienestar, podemos destacar dos programas que hemos lanzado en los últimos años. El primero, que pusimos en marcha durante la pandemia, se llama ‘**Movilidad Segura**’ y tenía como objetivo garantizar a nuestros empleados y a nuestros clientes que moverse en autobús con Alsa era seguro. Para nosotros la salud y el bienestar de nuestros profesionales liga directamente con nuestros clientes. Dentro de este programa, lanzamos un gran número de iniciativas: labores de concienciación sobre el uso de protecciones, eliminación de posibles situaciones de riesgo, implantación de sistemas de filtrado que purificaban el aire en los autobuses, un modelo de trabajo a distancia que hemos mantenido, etc.

El segundo programa es ‘**Alsa te ayuda**’. Con la pandemia nos dimos cuenta de que, al margen de ofrecer medidas de bienestar generales, cada profesional necesita cosas diferentes. Por eso, pusimos en marcha este programa individualizado que ofrece una atención telefónica ilimitada con servicios de todo tipo, tanto relacionados con la empresa como con la vida personal: consultas médicas, trámites burocráticos, etc.”.

Actualmente ciertas aplicaciones que nuestros profesionales necesitan para trabajar -como los partes de taller o el planificador de las rutas- están muy obsoletas y no se pueden descargar fácilmente. Queremos que la experiencia del empleado sea igual que la tiene en su vida personal.

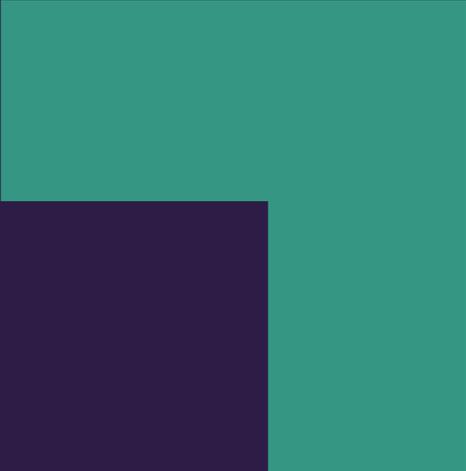
Y en cuanto a la Propuesta de Valor al Empleado, ¿en qué pilares se basa?

En Alsa todo lo relacionado con la experiencia del empleado se empezó a trabajar de una manera más estructurada en 2018. Ya entonces uno de los pilares más relevantes era el *feedback* permanente de nuestros trabajadores. Se creó lo que llamamos “el pasillo del empleado”, con el fin de conocer y mejorar su experiencia durante todas las etapas en la empresa: la selección e incorporación de los candidatos, su día a día, los planes de desarrollo, la salida de la empresa, etc.

Con la llegada del Covid, la empresa tuvo que redefinir por completo su estrategia para cambiar las metodologías. Se implantó un nuevo software de HCM y se digitalizaron casi todos los procesos que tenían que ver con la llegada al empleado: selección, *onboarding* y experiencia del empleado.

En 2021 se volvió a transformar este proceso para incluir, por ejemplo, un nuevo modelo de gestión del talento muy enfocado a la evaluación del desempeño; la implementación de modelos de trabajo a distancia en las posiciones en las que es posible; el fomento de la movilidad interna; los temas de Diversidad e Inclusión, etc. Ahora estamos diseñando una nueva Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que se base en herramientas digitales -estamos trabajando, por ejemplo, para digitalizar la parte de contratación y beneficios





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



sociales-, que nos permita seguir siendo pioneros en nuestro sector en materia de D&I, y que nos ayude a proyectar externamente que somos una empresa de movilidad sostenible, conectada y multimodal. La lanzaremos a finales de este año.

Para hacerle llegar al empleado esta propuesta, contamos con diferentes canales. Por un lado, a través del área de comunicación interna. Por otro, hemos marcado una agenda más estructurada para nuestros directivos relacionada con Personas, con el fin de que tengan puntos de interacción y de llegada a los profesionales, y este mismo mes de octubre, lanzaremos un programa de embajadores de marca, que hasta el momento no teníamos. Por último, estamos fomentando que el líder, que ya durante la pandemia adquirió un rol muy relevante en relación a la comunicación con los empleados, siga siendo el transmisor de la información a nivel interno.

En lo relacionado a la tercera palanca de la nueva estrategia, 'Elevate', ¿qué medidas van a implantar?

En cuanto al crecimiento de los profesionales dentro de la compañía, primero estamos fomentando muchísimo todo lo que tiene que ver con **movilidad interna** entre países, departamentos y áreas, aprovechando, además, que tenemos la suerte de pertenecer a un grupo con presencia en EE.UU., Inglaterra, Alemania, etc. Así, en mayo lanzamos una nueva política de movilidad interna que persigue que, si un profesional se quiere mover, lo consiga, que no haya obstáculos. Queremos que los managers tengan la mentalidad de que generan talento para el resto de la organización. Estamos aprovechando cada mensaje relacionado con el liderazgo para transmitir este mensaje.

Por eso, cada vez que tenemos una vacante la publicamos primero internamente, y damos un plazo de 15 días para que puedan aplicar los candidatos internos. Además, estamos haciendo seguimiento a todas las personas que se inscriben a cada una de las vacantes para asegurarnos de que, si alguna cumple todos los requerimientos, consiga el puesto. Además, desde el departamento de Personas también proponemos a posibles candidatos



contra la escasez de talento. ¿Qué acciones están llevando a cabo en este sentido?

Hoy en día donde nos estamos encontrando más escasez de talento en todos los países es en el área de los **conductores**, al igual que está sucediendo en el sector de transporte de mercancías. Aquí influyen tres factores. Por un lado, los jóvenes se sacan el permiso de conducir mucho menos que antes, porque utilizan más el transporte público. Además, los que se lo sacan no empiezan a trabajar en este sector hasta mínimo los 30 años. Y,

que ya tenemos identificados y recibimos propuestas de los managers.

El segundo pilar tiene que ver con el **desarrollo del potencial**. El año pasado implantamos una **herramienta digital de gestión del talento y evaluación de desempeño** ligada a los planes de desarrollo. Esto nos permitió realizar un **assessment** digital de determinados profesionales -especialmente de oficinas- con el fin de asegurarnos de que tenemos identificado el potencial con los mismos estándares en todo el grupo. Ahora mismo tenemos a 1.500 personas en esta herramienta. Así, este año hemos podido llevar a cabo, por primera vez, tres programas relacionados con este tema a nivel global: planes de sucesión, una encuesta de clima global, y programas de desarrollo del potencial, por ejemplo, en gestión de habilidades. Además, nos permite tener muchísima más movilidad.

Dejando ya a un lado lo referente a 'Evolve', la empresa también está enfocada en la lucha

“Queremos que los managers tengan la mentalidad de que generan talento para el resto de la organización”

por último, tenemos el hándicap de la **escasa presencia de la mujer** en este sector a nivel global, que no llega al 9%. A esto hay que sumar que en España sigue sin estar muy bien visto no tener estudios universitarios, a pesar de que actualmente estamos viviendo un reenfoco en las formaciones profesionales. Pero nos queda mucho trabajo.

Para luchar contra esta escasez de personal de conducción, Alsa está trabajando con diferentes organismos en el **reconocimiento de la profesión**. Un conductor de un autobús tiene la responsabilidad cada día de proteger

las vidas de muchas personas, y es fundamental que sienta que su profesión es igual de relevante que el resto. También estamos viendo cómo podemos **luchar contra la estacionalidad** que tiene este sector, que registra su pico más alto en verano. Además, trabajamos en cómo satisfacer la **demand de formación** que tienen estos profesionales, por lo que disponemos de varios programas de seguridad y de formación con unos estándares por encima de la media del mercado.

Asimismo, estamos buscando **alianzas estratégicas** que nos permitan incorporar profesionales de otros sectores como el Ejército, que se hayan jubilado ya y que vean en nuestra empresa una segunda oportunidad para continuar con su carrera profesional. Estamos colaborando con el Ministerio de Defensa para gestionar estas incorporaciones y que se hagan de una manera ordenada.

Por otro lado, queremos potenciar la **integración de mujeres y de jóvenes** al sector. Aquí, el equipo de Operaciones está haciendo una labor inmensa para buscar cómo adaptar las necesidades de estos colectivos a lo que nosotros podemos ofrecer. Por ejemplo, estamos analizando la incorporación de mujeres en nuestras rutas escolares, ya que, al hacerse éstas únicamente por la mañana y por la tarde, permiten una mejor conciliación con la vida personal. Respecto a este colectivo, recientemente hemos puesto en marcha una **prueba piloto de un programa de referenciados** en algunos de los países en los que estamos presentes, como en Marruecos -donde contamos con más de 6.000 empleados-, por el que nuestros propios trabajadores nos están proponiendo candidatas. Está funcionando muy bien y estamos pensando en expandirlo a todos los países.

También estamos trabajando en sensibilizar a las administraciones para que ofrezcan una **formación acorde a lo que necesita el sector**. Hoy día la formación que se da en el ámbito de la conducción no permite que una persona pueda empezar a trabajar automáticamente. Además del permiso de conducir, es necesario tener el CAP (el Certificado de Aptitud Profesional), una formación obligatoria que supone un coste. A veces esto representa una barrera económica, especialmente para los jóvenes. Por otro lado, las formaciones profesionales de hoy día no incluyen ninguna

parte práctica, sólo teórica. Queremos que las formaciones que se hagan habiliten directamente para que los profesionales se puedan incorporar antes al trabajo.

En el lado positivo, hay que mencionar que España acaba de aprobar una reforma normativa para **facilitar las contrataciones en países de origen** en una serie de trabajos

“Hoy día la formación que se da en el ámbito de la conducción no permite que una persona pueda empezar a trabajar automáticamente”



que se consideran de “difícil cobertura por parte de españoles”, entre ellos el de conductor. Hasta ahora esta profesión no estaba tipificada como “escasa” en España, por lo que no era posible hacer contrataciones de forma automática y colectivas en otros países. Con esta reforma, se simplificarán los trámites.

Por último, Alsa está prestando también especial atención al colectivo de los líderes tras el esfuerzo que han realizado durante la pandemia. ¿Qué medidas están tomando en este sentido?

El líder ahora ya no es sólo un manager. En muchos casos, se ha convertido en una persona

con la que los empleados tratan sus asuntos en la empresa. Este colectivo ha hecho un gran esfuerzo en los últimos años y se ha visto tremendamente afectado.

Por eso, les hemos preguntado cómo creen que podemos ayudarles para desarrollar mejor sus funciones, y nos han indicado como principal tema la **gestión de personas** ligada, por ejemplo, a ámbitos como el de la comunicación, la gestión de situaciones complicadas, conversaciones de **feedback** con los empleados, su propio desarrollo, etc.

Hemos segmentado diferentes colectivos de líderes dentro de la compañía y en el mes de junio empezamos a trabajar con ellos programas de **formación** con diferentes instituciones, de **mentorización** y de **seguimiento**. Este año estamos haciendo una prueba piloto con alrededor de 400 líderes de todos los países, y, si funciona bien, repetiremos el año que viene.

En la parte de formación, tenemos cuatro grupos o niveles según la responsabilidad del líder: uno que trabaja

ya más la gestión de comunicación directa con el empleado, otro sobre la gestión de habilidades globales, un tercero sobre el desarrollo del propio colectivo, y el último sobre la visión estratégica. En cuanto a la mentorización, solemos hacerla de forma individualizada y actualmente estamos en fase de digitalizar este proceso con el fin de poder llegar a más personas y de alargarlo en el tiempo. En cuanto al seguimiento, cada seis meses hacemos una evaluación de las sesiones. ●

“La mitad de las organizaciones no pasaría con éxito una **inspección de registro horario**”



MARCELO DOS REIS, CEO de GRUPO SPEC

A pesar de que han transcurrido más de tres años desde la entrada en vigor de la Ley del Control Horario de los Trabajadores en mayo de 2019, aún son muchas las organizaciones que no están llevando a cabo dicha práctica o que la están realizando de forma incorrecta. Repasamos con Marcelo dos Reis, CEO del Grupo SPEC, las posibles sanciones a las que se pueden enfrentar dichas organizaciones, y cómo compaginar este registro con las actuales políticas de teletrabajo y flexibilidad horaria.

Hace tres años que entró en vigor la obligación de registrar la jornada laboral, pero aún hay compañías que no lo están haciendo bien. ¿Cree que la pandemia y la irrupción del teletrabajo han frenado el despliegue de esta ley?

Sin duda, la pandemia y, como consecuencia, el auge del teletrabajo han hecho que se ralentice la implantación correcta de esta ley. El teletrabajo, que se ha vuelto necesario en muchos casos tras la crisis sanitaria, ha traído consigo el hecho de que muchas empresas se relajasen a la hora de establecer el control horario, pese a ser obligatorio. Además, el 54% de los españoles asegura que el Covid y la estandarización del teletrabajo han implicado que se destinen más horas a la jornada laboral que antes de la pandemia. Y, del mismo modo, crece el número de horas que se ejecutan sin percibir compensación, tal como se recoge en la ‘Guía del mercado laboral 2021’ de Hays. Todo esto ha provocado que no se realice un control exhaustivo de las horas trabajadas, a pesar de que en muchos casos aumenten.

¿Cuáles son las infracciones más comunes actualmente y qué sectores son los que menos están cumpliendo esta obligación?

Las infracciones más extendidas suelen estar ligadas a los trabajadores que trabajan desde su casa. Como comentábamos, son muchas las empresas que se han relajado en este senti-

“La pandemia y el auge del teletrabajo han hecho que se ralentice la implantación correcta de la Ley de Control Horario”

do y registran de forma manual, pero sin constancia, las horas, o, directamente, no las contabilizan. Se estima que, a día de hoy, una de cada dos empresas españolas no cumple correctamente con esta normativa. Incluso hay un dato que aún es más esclarecedor: la mitad de las organizaciones no pasarían con éxito una inspección por el registro horario, tres años después de haber entrado

en vigor la ley. De hecho, desde septiembre del 2019 hasta mayo del 2022, los inspectores han detectado un total de 3.299 infracciones en materia de registro de jornada en toda España y han impuesto un total de 4,7 millones de euros en multas.

El sector financiero y de seguros, las actividades profesionales y la enseñanza son donde menos se cobran las horas extra y, por tanto, donde no se contabilizan.

A finales del año pasado se incrementaron las cuantías de las sanciones por incumplimiento de la ley. ¿Cree que esta medida terminará de convencer a las empresas más reacias?

En cierta medida sí que puede suponer un acicate, pero, aun así, siempre habrá empresas que buscarán la manera de “saltarse la norma” o que no la cumplan de forma total por desconocimiento o porque les supone un trabajo y un coste adicional.

Por ejemplo, muchas organizaciones creen que tener un software de gestión del control horario no les ayudará a reducir la carga

de trabajo del departamento de RRHH, y que sus costes son mayores que los de recibir una sanción. Sin embargo, hoy día, gracias a las modalidades SaaS, este tipo de servicios tienen unos precios muy competitivos y accesibles.

Por otro lado, recientemente la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional ha señalado de forma expresa que firmar un papel no es válido como método de fichaje. ¿Supondrá esto un incremento notable en el uso de métodos digitales, o, en realidad, son minoría las empresas que hoy día están haciendo el registro en formato papel?

Sí que podrá registrarse un incremento porque, además, el registro digital es el modo más práctico y efectivo de cumplir con la ley. Ésta dicta que el registro ha de ser diario, no semanal ni mensual, y que se deben guardar estos datos durante cuatro años. Además, también indica que el sistema no puede ser modificable o falsable. Por todo ello, el método más aconsejable es el de realizar estos recuentos y seguimientos a través de sistemas de fichaje digitales. Pensamos que todos estos factores influirán en las empresas a la hora de escoger su forma de fichaje.

¿Es compatible la obligación de registrar la jornada laboral con las políticas de flexibilidad y conciliación o con los nuevos modelos de trabajo asíncrono que se están expandiendo?

La aplicación de la Ley de Control Horario sigue generando una serie de dudas entre las empresas. Una de las más extendidas es si el control horario es compatible con la flexibilidad laboral. Está establecido que el registro de horas de trabajo se aplica a todos los sectores profesionales, trabajadores y empresas, siempre y cuando estén incluidos en el

ámbito de aplicación del artículo 1 del Estatuto de los Trabajadores. De esta forma, se incluye también a los trabajadores “móviles”, comerciales, temporales y a distancia.

La tecnología es una aliada importante en este sentido, porque brinda herramientas que son efectivas a la hora de mantener un registro de horarios de trabajo dispares en la plantilla.



Hoy día existen distintas posibilidades de fichaje para aquellas personas que teletrabajan, como el **marcaje remoto a través de pc o aplicaciones móviles**, desde las que incluso existe la **posibilidad de geolocalizar al empleado**. A través de estas aplicaciones se puede registrar cuándo, dónde y qué actividad se inicia o se finaliza. Además, se pueden indicar eventos específicos al fichar (visita al médico, exámenes, curso, indisposición,

etc.), consultar el calendario laboral que se tiene asignado, las jornadas y festivos, los días que se ha fichado con incidencia y aquellos que presentan alguna anomalía porque les falta algún marcaje, consultar los contadores de saldos y todos los marcajes realizados. Todo ello, en el dispositivo móvil, a través de pc y en los terminales de control.

“El registro digital es el modo más práctico y efectivo de cumplir con la ley”

Este tipo de gestiones minimiza mucho la carga hacia el departamento de RRHH, que, hasta ahora, se veía obligado a atender muchas cuestiones y dudas por parte de la plantilla como el número de días de vacaciones de los que aún disponen. Hoy en día, el propio trabajador puede conocer todas estas respuestas entrando a su portal del empleado.

¿Cómo puede ayudar el registro de la jornada a planificar las plantillas de una empresa?

Por ejemplo, Grupo SPEC dispone de aplicaciones como netTime o SPECManager que ayudan, de manera flexible y adaptable, a la gestión de la plantilla. Por medio de una serie de pantallas intuitivas y de fácil manejo, el administrador es capaz de elaborar las jornadas, los calendarios y la planificación de las plantillas en tiempo real. Estas aplicaciones son modulares, y uno de estos módulos es el portal del empleado, que facilita la comunicación entre el propio trabajador y su supervisor, así como también permite descentralizar de forma flexible algunos procesos de RRHH (petición de vacaciones, gestión de marcajes, solicitud de planificaciones, consultas, etc.).

Además, otro de los beneficios de disponer de una de estas aplicaciones es la **posibilidad de centralizar todas las gestiones de seguridad o RRHH en una única solución**, por ejemplo, el control horario, el control de accesos, tareas, visitas, evacuación, parking, etc., lo que ahorra mucho tiempo, esfuerzo y dinero. ●

ISABEL IGLESIAS,
Experta en Dirección
y Gestión de RRHH



El fin del modelo *'one size fits all'* en la gestión del talento

Si hay algo que estos más de 2 años de pandemia han puesto en evidencia es que muchos de los aspectos que las organizaciones estaban llevando a cabo en lo que a la gestión del talento se refiere se han quedado completamente obsoletos. Quizá uno de los aspectos que más ha evolucionado en muy poco tiempo tiene que ver con el modelo llamado “talla única” (*one size fits all*), que, no nos engañemos, ha funcionado muy bien durante mucho tiempo.

En los años 90 empezamos a ver la necesidad de que las empresas adoptaran un nuevo modelo de gestión del talento. El mundo empresarial se hacía más complejo y eso implicaba que la gestión del talento debía acompañar esos cambios.

Como consecuencia de estos cambios, empezamos a asistir al desarrollo progresivo de procesos estandarizados que eran muy útiles en diferentes áreas de la gestión del talento: reclutamiento, selección, formación, carrera profesional, desarrollo... permitían simplificar y que pudiésemos desarrollar estrategias y acciones para

muchas personas en las organizaciones.

El único “pero” consistía en que se basaban en homogeneizar en exceso a los/as empleados/as. Para que funcionasen bien y no supusiesen una gran carga, era necesario eliminar cualquier atisbo de personalización o adaptación. Se trataba de que todas las personas viviesen la misma experiencia en la organización. Era ésta, por ejemplo, la que decidía que accediesen a los mismos cursos de formación, aunque no todos los empleados los necesitasen, porque al fin y al cabo “a nadie le va a venir mal hacer otro curso de Excel o de inglés”.

Dentro de este modelo “talla única”, las personas eran vistas como un recurso y como tal debían encajar y funcionar dentro de una cadena cuyo engranaje debía estar perfectamente engrasado para que funcionase. Y, si una pieza no funcionaba como se esperaba, se reemplazaba.

Sin embargo, los siguientes años pusieron en evidencia que ese modelo con una clara inspiración industrial tenía poco sentido en un entorno cada vez más complejo, donde lo realmente importante no era que los/as empleados/as encajasen en un mecanismo, sino que fuesen capaces de hacer frente a situaciones nuevas como la incertidumbre o la dificultad para encontrar respuestas a problemas complejos. Y es justo en este punto donde este modelo “talla única” empieza a hacer aguas.

A pesar de todo esto, el modelo “talla única” ha sido y sigue siendo un modelo ampliamente utilizado por las organizaciones por varios motivos:

- **Simplifica los procesos:** no es lo mismo desarrollar una única estrategia de atracción y búsqueda de talento que tener que desarrollar varias, adaptadas y personalizadas al entorno, al contexto, al perfil

que se necesita incorporar...

- **Ofrece certidumbre a todas las partes: los/as empleados/as y la empresa.**

Con este modelo, todos saben qué esperar de su relación con la otra parte, y eso ayuda a eliminar distracciones en un mundo empresarial donde la incertidumbre es la tónica habitual. En vez de ayudar y dar herramientas a los/as colaboradores/as para aprender a lidiar con la incertidumbre, generamos más procesos que despersonalizan las relaciones entre la empresa y los/as trabajadores/as.

“En el modelo “talla única”, las personas eran vistas como un recurso y como tal debían encajar y funcionar dentro de una cadena”

- **Permite centrarse en los resultados y dejar a un lado la relación con las personas,** algo, sin duda, mucho más complejo que alcanzar los objetivos propuestos.

En el fondo, este modelo “talla única” elimina de la ecuación empresa-empleado/a la parte más compleja y difícil de gestionar en cualquier empresa: las personas.

¿Por qué este modelo ya no funciona? Hay cuatro motivos:

- **El concepto de trabajo como tal ha cambiado:** el trabajo está cada vez más basado en desarrollar proyectos, trabajar con equipos diferentes o crear ideas para hacer frente a situaciones “inesperadas” que claramente afectan al ecosistema empresarial. Éste es el caso de los últimos acontecimientos que hemos vivido

‘AHORA EL TRABAJO ESTÁ CADA VEZ MÁS BASADO EN **DESARROLLAR PROYECTOS, TRABAJAR CON EQUIPOS DIFERENTES O HACER FRENTE A SITUACIONES INESPERADAS**’

en escasamente 2 años: pandemia, guerra de Ucrania, erupción de un volcán....

- **No hay un único modelo de trabajador/a**, sino muchos y con situaciones y circunstancias muy diferentes. Hasta hace unos pocos años, las empresas consideraban que el talento debía estar sí o sí dentro de la organización. Recurrir a profesionales *freelance* o personas que participan de manera puntual en proyectos era visto como una amenaza ante la posibilidad de que el conocimiento o el *know-how* saliese de los muros de las empresas. Sin embargo, Internet ha puesto en evidencia que el conocimiento no puede quedarse entre las cuatro paredes de las organizaciones y que la inteligencia colectiva trae más beneficios que desventajas. En definitiva, “no podemos ponerle puertas al campo”.

- Las **expectativas, necesidades y prioridades de los/as profesionales son muy diferentes**. Lo que espera del trabajo una persona de 25 años es muy distinto de lo que puede querer una de 60 años. Ni sus necesidades son iguales, ni tampoco sus prioridades. De ahí que se imponga el “traje a medida” para cada empleado.

- **El talento quiere ser tratado de forma personalizada e individualizada**. La idea fundamental es que aquellas personas que tienen conocimientos, habilidades o experiencias altamente demandadas por las empresas y el mercado por diferentes motivos quieren hacerlo valer. Eso implica que no están dispuestos a aceptar un paquete cerrado de condiciones laborales, sino que buscan que las empresas les ofrezcan un plus, una diferenciación que sea equiparable con aquello que las personas con talento tienen y están dispuestas a aportar. Y si no, habrá otra empresa que sí lo haga.

¿Cuáles serían los principales pilares en los que se apoya este nuevo modelo frente al de “talla única”?

- Trabajar la **experiencia del empleado**



“El talento quiere ser tratado de forma personalizada e individualizada”

y la del candidato: si los/as clientes/as quieren una experiencia diferenciadora y memorable, ¿por qué no hacer lo mismo con los/as colaboradores/as?

- **Segmentar para conocer mejor a la plantilla:** el modelo “talla única” simplifica los procesos y la relación con las personas, pero podemos caer en pensar que todas quieren lo mismo. Es crucial conocer a las personas de los equipos: qué buscan en su puesto de trabajo, qué esperan de la empresa, qué es lo que les gusta y lo que no...

- La **relación entre empresa y colaborador es igualitaria**, a diferencia de lo que sucede con el modelo anterior donde es la empresa la que dicta e impone cómo deber ser ese modelo de relación.

- **Mejorar e incrementar los canales de comunicación** con el equipo: algo crucial si queremos conocer qué es lo que necesitan o esperan de su relación con la empresa. Ha llegado el momento de que dejemos de adivinar lo que quieren y que les preguntemos directamente qué esperan de la empresa.

- **Enfoque employee centricity** donde las organizaciones pongan a las personas en el centro, reorientando los procesos en torno a éstas y no en los resultados o los presupuestos.

- **Crear espacios donde el colaborador/a puede crecer y desplegar su talento**, con independencia de cuánto tiempo esté en la organización. Teniendo en cuenta que el tiempo de permanencia en la misma empresa cada vez va siendo menor, el objetivo de las áreas de talento de las organizaciones es que cuando dejen la empresa sean mucho mejores profesionales que cuando entraron.●



Los empresarios españoles prevén aumentar la masa salarial en 2023 en una media del 3,6% frente al 3,4% de 2022

ESTE INCREMENTO SE ENCUENTRA ENTRE LOS MAYORES referidos por los países de la UE incluidos en un análisis de WTW, siendo sólo superado por Bélgica (7,5%), Alemania (3,8%), Irlanda (3,8%) y Países bajos (3,8%). Según el estudio, las empresas españolas están presionadas para hacer más en materia retributiva fundamentalmente por tres razones: el endurecimiento del mercado laboral (que preocupa al 60,3% de las compañías), el temor al recrudescimiento de la gestión de costes (58,5%), y la necesidad de dar respuesta a las expectativas y preocupaciones de los empleados (40,6%). Por otro lado, la proporción de empresas españolas que declaran tener **dificultades para atraer talento** ha pasado del 27% en 2020 al **91% este año**, y el 40% cree que en 2023 seguirán teniendo este problema. www.wtwco.com/es-ES/

Sólo el 6,9% de los empleados teletrabaja habitualmente

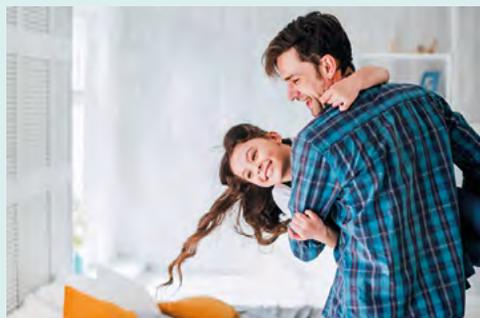
ESTE PORCENTAJE SE TRADUCE en 1.406.200 trabajadores en nuestro país, un 24% menos que el año pasado, cuando esta cifra rondaba los 1,85 millones, según datos de Randstad. Ambas cifras son las más bajas desde que estalló la crisis sanitaria. Hasta principios de 2021, el número de teletrabajadores se mantuvo estable, rondando el 10% de los ocupados, es decir, aproximadamente dos millones de profesionales. Pero desde entonces, **este indicador no ha dejado de caer trimestre tras trimestre**. www.randstad.es/



En los últimos meses, las personas con hijos han dejado sus trabajos en mayor proporción que las que no tienen descendencia

EL 20% DE LAS MADRES Y PADRES TRABAJARÍA cuatro días a la semana por menos sueldo para poder conciliar mejor, según el estudio 'Qué quieren los profesionales hoy. Claves para atraer y fidelizar al talento más allá de la retribución', elaborado por ManpowerGroup junto a la empresa Thrive. Además, más de la mitad de los

profesionales con hijos busca poder trabajar para empresas que les apoyen en el cuidado de estos. De este análisis se desprende también una creciente valoración de las políticas de flexibilidad. **El 93% de los profesionales ve esa flexibilidad como algo importante**, el 45% quiere elegir su hora de entrada y de salida, y al 35% le gustaría decidir desde donde trabaja. www.manpowergroup.es/



El 37% de los trabajadores españoles sigue trabajando después del horario laboral tres días a la semana

EL 45% DE LOS EMPLEADOS A NIVEL MUNDIAL y el 37% de los españoles continúa trabajando después de su jornada laboral una media de tres días a la semana, de acuerdo a la encuesta realizada por Adecco 'Desconectar para reconectar'. Además, el 59% de los trabajadores de nuestro país **mira su correo electrónico fuera del horario laboral cuatro días a la semana**, un dato muy similar a Francia (60%) y muy por debajo de la India (85%). La encuesta pone de manifiesto las actividades que los empleados más valoran para desconectar del trabajo. La

primera opción es pasar tiempo con familiares y amigos, tanto a nivel mundial (41%) como nacional (39%). www.adecco.es/



El 66% de los empleados españoles experimenta estrés en el trabajo al menos una vez por semana

MÁS DE LA MITAD DE LOS TRABAJADORES a nivel mundial sienten que su rendimiento se ve afectado por su estado de salud mental, según el informe 'People at Work 2022: una visión sobre el equipo humano global', realizado por ADP Research Institute. Además, el informe indica que la salud mental de las personas que trabajan desde casa está teniendo un mayor impacto perjudicial en su trabajo en comparación con los que acuden a la oficina. www.adpri.org/





¿Quieres saber cómo las habilidades pueden ser una guía en el actual panorama laboral?

Descarga el Informe en nuestra web:





URBAN SPORTS CLUB

¿Quieres motivar a tus empleados y retener el talento de tu empresa?

Ofrece deporte corporativo con Urban Sports Club.



+ 50 deportes,
miles de clubs deportivos,
1 sola app

