

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #12 MARZO 2023

“Todo lo que hagamos para **MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO** va a repercutir en el cliente y en el negocio”



ALBERTO OGANDO
CHIEF PEOPLE & ORGANIZATION
OFFICER DE GENERALI

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Con el clúster entre España y Portugal, hemos logrado unas propuestas de trayectoria para los empleados mucho más ricas y atractivas”

LOLA ORTUÑO, directora de Relaciones Humanas de L'ORÉAL ESPAÑA Y PORTUGAL



FORMACIÓN

Reportaje | Formación colaborativa: cómo aprovechar el conocimiento de los empleados para aumentar su motivación y compromiso

BIENESTAR

“Estamos trabajando en una nueva propuesta de valor al empleado personalizada para adaptarnos a la diversidad de perfiles”

DINA ÁLVAREZ, directora de Experiencia del Empleado y Comunicación Interna en LEROY MERLIN



CECA MAGÁN
ABOGADOS



Abogados laboralistas
NO HACEMOS LEYES A MEDIDA
Pero sí las adaptamos
a tu empresa



No lo dudes, contáctanos
cecamagan.com



#EstiloCeca



6

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Con el clúster entre España y Portugal, hemos logrado unas propuestas de trayectoria para los empleados mucho más ricas y atractivas”

Lola Ortuño, directora de Relaciones Humanas de L'ORÉAL ESPAÑA Y PORTUGAL



18

BIENESTAR

“Estamos trabajando en una nueva propuesta de valor al empleado personalizada para adaptarnos a la diversidad de perfiles”

Dina Álvarez, directora de Experiencia del Empleado y Comunicación Interna en LEROY MERLIN



32

FORMACIÓN

Reportaje | Formación colaborativa: cómo aprovechar el conocimiento de los empleados para aumentar su motivación y compromiso

Incluye entrevista a Roberto Martín, responsable de Marketing & Comunicación de SPEEXX



44

BEST PRACTICES

“Todo lo que hagamos para mejorar la satisfacción del empleado va a repercutir en el cliente y en el negocio”

Alberto Ogando, chief People & Organization officer de GENERALI

14 CARRERA

El valor del upskilling y reskilling en el mundo laboral actual; ¿Cómo elaborar una hoja de ruta a medida para implantar estos procesos?

Arantxa Odriozola Sánchez, manager Aon Rewards & Performance

16 CASE STUDY

“Con la nueva plataforma, en DABA hemos reducido el 80% de las gestiones relacionadas con la retribución flexible”

Judith López e Irene García, especialistas en Administración de RRHH de DABA; y Martín Moreno, head of Insurances de BETTERFLY

25 SELECCIÓN

Inbound recruiting y employee journey: las herramientas para seducir y fidelizar talento en 2023

Xavier Hernández, director de Negocio y Servicios de MONTANER

26 SUCCESS STORY

“El nuevo ecosistema de aprendizaje de Ferrer promueve la autogestión y potencia la experiencia de desarrollo”

Cristina Kiskeri, head of Talent & Culture, y Luciana Gastaldi, responsable de Formación en FERRER; y Pedro Morales, responsable de Ventas de DOCEBO ESPAÑA

30 TALENTO

La generación Z está lista para cambiar las reglas sobre cómo las empresas atraemos y fidelizamos al talento

Loles Sala, Directora de Personas y Cultura de MANPOWERGROUP

40 TENDENCIAS

2023, el año de consolidación de los nuevos métodos en la formación

Ferran Piñol, CEO de NEYTUM

42 CASE STUDY

“Ahora el empleado de Gi Group Holding puede gestionar de forma flexible sus beneficios, y consultar los movimientos y el ahorro logrado”

Silvia Martínez, corporate HR director, y Jorge Sierra, corporate Personnel Administration manager de GI GROUP HOLDING ESPAÑA; y Emilio Masa, senior Enterprise Relationship manager de COBEE

50 INNOVACIÓN

“La inteligencia artificial ayuda a planificar horarios, teniendo en cuenta las habilidades y preferencias de los empleados”

Pablo García Ansola, CEO de ATURNOS

52 CORNER LEGAL

Dime cómo gestionas la igualdad en tu empresa y te daré soluciones

Rocío Guerrero y Laura Guillén, abogadas del departamento Laboral de CECA MAGÁN ABOGADOS

54 ACTUALIDAD

PÁGINA 17> “Hemos **REDUCIDO EL 80% DE LOS TRÁMITES** que antes teníamos que hacer desde RRHH”

PÁGINA 20> “Contamos con **2.400 SENIORS** y queremos seguir apostando por ellos. Nuestra intención es incorporar 300 más este año”

PÁGINA 28> “Tenemos una media de **830 USUARIOS ACTIVOS MENSUALES** en la plataforma de formación, lo que supone casi el 50% de nuestra plantilla”

PÁGINA 43> “En enero, hemos registrado un **AUMENTO DE UN 30% EN EL CONSUMO DE LA PLATAFORMA** de retribución flexible respecto al mes anterior”

PÁGINA 49> “En los últimos años hemos **INCREMENTADO UN 12% EL NÚMERO DE MUJERES** en plantilla, hasta alcanzar el 47% actual”

PÁGINA 52> “Las sanciones por no contar con un Plan de Igualdad a estas alturas **PUEDEN ALCANZAR LOS 225.018 EUROS**”

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
Miquel Taverna

IMPRESIÓN
Naturprint

Personio



Everything starts with **people.**

¿Cómo podemos los equipos de Recursos Humanos ser más estratégicos? ¿Cómo mantenernos al día de las tendencias en el sector?

Los profesionales de Recursos Humanos tenemos las respuestas a estas preguntas pero necesitamos recursos que nos ayuden a avanzar.

Cuando no se tienen las herramientas adecuadas es muy difícil sacar el máximo partido a nuestro trabajo. Por no hablar del tiempo que perdemos en tareas manuales, búsqueda de datos, creación de informes y saltos entre varias plataformas.

Hay que dar el salto. Es el momento de que Recursos Humanos tenga el papel que debe tener, pues el talento ya está dentro.

Últimas tendencias del sector:



La herramienta que necesito:





L'ORÉAL

LOLA ORTUÑO

DIRECTORA DE RELACIONES HUMANAS DE L'ORÉAL ESPAÑA Y PORTUGAL

“Con el clúster entre España y Portugal, hemos logrado unas **PROPUESTAS DE TRAYECTORIA** para los empleados mucho más ricas y atractivas”

Con el fin de ganar en eficiencia, hace poco más de un año el grupo francés L'Oréal llevó a cabo la creación de un clúster con las filiales de España y Portugal, que ha supuesto un auténtico reto en lo que a RRHH se refiere. Además, el grupo acaba de estrenar nuevas oficinas en Madrid con el fin de fomentar las nuevas formas de trabajo, ha lanzado 'Connect', un nuevo ritual de acompañamiento de los equipos, y una nueva plataforma de formación.

En enero del pasado 2022 el grupo L'Oréal creó un nuevo clúster para España y Portugal. ¿Cómo ha afectado esto a la compañía desde el punto de vista de RRHH?

La creación de este clúster era un proyecto muy retador que perseguía adaptar la estructura de ambas filiales a los cambios tan rápidos que estamos viviendo en cuanto a los hábitos del consumidor, los canales de distribución, la digitalización, etc. El grupo buscaba inyectar agilidad, eficiencia y capacidades a través de un rediseño organizacional, y mejorar nuestra eficiencia para poder afrontar las oportunidades de crecimiento que se plantean.

De esta forma, hemos centrado nuestros recursos en el go to market (los planes



de acción para la inserción de productos en el mercado), pero también en los **ámbitos digitales** como e-commerce o data, y en todos los desafíos estratégicos de **sostenibilidad** que tenemos. Por ejemplo, hemos inyectado muchos recursos y herramientas para consolidar nuestro liderazgo digital, hasta el punto de que nuestro equipo digital ha aumentado un 50% en los últimos años.

Con la creación del clúster, hemos logrado un **entorno muy intercultural**, con unas **propuestas de trayectoria para los empleados mucho más ricas, más atractivas**, que, en ciertos puestos, incluyen mayor responsabilidad al haber asumido la gestión de dos países. Y, sobre todo mucha **irrigación cruzada y aprendizaje conjunto mutuo** procedente de la cooperación, la multiculturalidad y la diversidad de perfiles. Ahora contamos con un equipo formado por **más de 40 nacionalidades**.

La sede central del nuevo clúster se ha instalado en Madrid, y ha acogido a 60 personas procedentes de Portugal. En ese país, hemos mantenido tanto las oficinas como gran parte de los equipos con el fin de asegurar la proximidad a los stakeholders: clientes, consumidores, etc. Actualmente también tenemos empleados españoles que hacen trayectoria de carrera pasando por Portugal. Queremos aprovechar la experiencia de ambos países, pero cultivando un espíritu de equipo único. Ahora somos una única filial.

Desde el punto de vista del departamento de RRHH, es un proyecto que se vive una vez en la vida. Ha sido un trabajo arduo, pero muy estimulante, y con muchísima cooperación e involucración de los equipos de Relaciones Humanas y de todos los managers y de los empleados. Hemos tenido que trazar los movimientos de carrera de más de 300 personas de una forma muy personalizada: muchas personas han tomado una responsabilidad en los dos países y, además, se han abierto nuevos puestos. Hemos asegurado el upskilling y el conocimiento necesario para operar en ambos mercados, conocer los distribuidores, los consumidores, etc., ofreciendo muchísimas horas de formación a más de 900 empleados. Además, hemos trabajado mucho el onboarding de las personas de Portugal que trabajan en la sede de Madrid, con un programa de acompañamiento de un año de duración con el objetivo de asegurar que su integración al nuevo clúster sea exitosa.

Nuestro barómetro de clima laboral nos muestra que solo seis meses después de la creación del clúster, los niveles de compromiso y de orgullo de pertenencia de todos los empleados, tanto en España como en Portugal, seguían en cotas récord y por encima de los estándares del mercado. Estamos muy satisfechos.

Hace escasas semanas L'Oréal España se trasladó a unas nuevas oficinas en Madrid, inspiradas en el nuevo modelo de trabajo del grupo. ¿Cómo se estructuran?

Este nuevo espacio, que tiene una superficie de 20.000 m2 y una capacidad cercana a los 1.200 empleados, se ubica en el distrito madrileño de MadBit, uno de los actuales epicentros de la innovación de la ciudad. El edificio se ha diseñado siguiendo criterios muy altos de sostenibilidad, medioambiente, tecnológicos y de bienestar para las personas, y con

él perseguimos ofrecer a los equipos un entorno en el que puedan **adaptarse a las nuevas formas de trabajo**.

Nuestra nueva estrategia se articula en torno a **tres ejes fundamentales: Go Flex, Go Tech y Go Well**. El primero tiene como objetivo fomentar los formatos híbridos, la colaboración, la cohesión, la cooperación y la modernización de nuestras formas de trabajar. Hace mucho tiempo que en L'Oréal trabajamos siguiendo un **modelo híbrido** -actualmente, damos la opción de dos días de trabajo a la semana en remoto- y **de proyectos multidisciplinares**, y esto requiere de unos **espacios adaptados**. En las nuevas oficinas, los empleados pueden organizar y elegir su espacio en función de las actividades de cada día. No tienen un lugar fijo, sino que tenemos una política de free-seating. De esta forma, entramos en contacto con personas con las que quizás, de otra manera, no tendríamos trato. Esto promueve mucho el contacto y la cooperación entre áreas y departamentos.

“En las nuevas oficinas, los empleados pueden organizar y elegir su espacio en función de las actividades de cada día”



Datos Clave

L'ORÉAL ESPAÑA

2.530
empleados

210
contrataciones en 2022



28
personas en el departamento de Relaciones Humanas





'Talks for the Future', evento anual de sostenibilidad

“En L'Oréal trabajamos siguiendo un modelo híbrido y de proyectos multidisciplinares, y esto requiere de unos espacios adaptados”



Es mucho más enriquecedor. En concreto, tenemos, por ejemplo, espacios como el **work-café**, equipado versátilmente como área de café, celebración de un cumpleaños o lugar de trabajo; las **silent rooms**, que son espacios de concentración; o los denominados espacios **bubble** o burbuja, de tamaño variable (individual, para atender una reunión virtual o una llamada de teléfono; o para dos o hasta cuatro personas, equipadas con pantallas).

En lo que se refiere a **Go Tech**, este eje abarca todo lo que tiene que ver con innovación, tecnología, digitalización y conectividad. De esta forma, la nueva sede cuenta con **76 salas conectadas con pantallas**

‘SIMPLICITY’ O CÓMO TRABAJAR EN PROYECTOS AGILE Y MULTIDISCIPLINARES

“La **transformación digital y agile** de las organizaciones pasa por cambiar el mindset y los estilos de liderazgo, pero también el **diseño de la organización y de los proyectos**. Por eso, hace siete años en L'Oréal empezamos a trabajar con herramientas agile y un mindset también agile que hemos llamado **'Simplicity'**. Creamos las denominadas tribus, integradas por profesionales de distintas áreas de la compañía, que coordinan, además, diferentes verticales multidisciplinares y prioritarias para el negocio. Es una forma muy interesante de incorporar nuevas capacidades y de desarrollar a nuestros equipos. Con estas estructuras, los empleados tienen la oportunidad de trabajar en otras disciplinas y con otros profesionales, y expandir sus competencias y

conocimientos. Los resultados obtenidos son muy buenos.

Por ejemplo, hace cuatro años constituimos la tribu **'L'Oréal For The Future'**, que trabaja en agile y que se compone de distintos squads y personas de todas las áreas y funciones. Aborda una de nuestras prioridades estratégicas desde 2010, que es nuestro **roadmap en temas de sostenibilidad y transformación sostenible**. Este requiere transformar toda la cadena de valor, por lo que necesitábamos personas de todas las áreas. Esta tribu va avanzando periódicamente en la implementación y el diseño de nuestra estrategia en este campo. Tenemos otra tribu de **e-commerce** desde hace cinco años que ha impulsado las nuevas formas de trabajar en la empresa”.

interactivas y funcionalidad de pizarra digital, y herramientas como la tecnología **Wifi-6**, la tecnología más puntera en ancho de banda. Por ejemplo, tenemos un espacio común circular llamado **ágora**, que cuenta con una pantalla de más de 100 pulgadas y un sistema de equipamiento especial de audio y microfónica. Contamos con **tótems digitales en el comedor**, donde pedir directamente la comida para comer en la oficina o llevársela para cenar, o el **content room**, un espacio equipado y dotado técnicamente para producciones audiovisuales.

Por último, **Go Well** engloba los ámbitos relacionados con la **sostenibilidad y con el cuidado de las personas**. Dentro de esta estrategia, ofrecemos a los empleados **servicios médicos**; de fisioterapia; un **health coach** para hacer sesiones gratuitas de coaching en aspectos de hábitos saludables de vida (nutrición, sueño, deporte, etc.); un **gimnasio** equipado con máquinas de última generación



Miembros del equipo directivo de L'Oréal, con el CEO, Juan Alonso de Lomas, y Teresa Ribera, ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico

y con clases y actividades colectivas gratuitas; una **sala de lactancia**; un **beauty corner** con servicios de peluquería y manicura; y una **boutique** con oferta de productos de nuestras más de 30 marcas, tanto para empleados como invitados y amigos que pasen por la sede. Además, los distintos **servicios de restauración** ofrecen opciones de alimentación saludable, y mantenemos la iniciativa de “Llévate la cena” para contribuir a una mejor gestión de los residuos y asegurar la circularidad. También contamos con unas **terrazas muy grandes**, concebidas no solo para

Coaching para cada necesidad

La #1 plataforma digital de formación corporativa en idiomas da un paso más allá en la democratización del coaching.



Business Coaching

Ayudamos a tu organización a alinear, transformar y gestionar el rendimiento y el crecimiento de tu equipo.

El match perfecto con
Speexx Matchmaker™

+35 temas a elegir

Integración con
cualquier LMS/LXP

- Liderazgo
- Diversidad e Inclusión
- Well-being
- Negociación
- Plan de carrera
- Networking
- Inteligencia emocional
- Time management
- Liderazgo femenino
- Resiliencia
- Influencia y persuasión
- Motivación
- Toma de decisiones
- Mindfulness
- Gestión de talento
- Trabajo en equipo
- Gestión de proyectos
- Transformación estratégica
- Escucha activa



Evaluación de
necesidades



Coaches
certificados



Desarrollo personal
y empresarial.



Medición
de resultados



descansar y desconectar, sino como espacios puntuales de trabajo, reunión o celebración de eventos. Además, tenemos que señalar que el edificio cuenta con las certificaciones más importantes en sostenibilidad medioambiental y bienestar, como Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) y el sello Well (Well Building Standard).

Por otra parte, han puesto en marcha recientemente el programa 'Connect' para el acompañamiento del empleado. ¿En qué consiste y qué herramientas están usando para implementarlo?

Actualmente estamos implementando el software de RRHH de SAP SuccessFactors, en el que vamos a integrar nuevos sistemas de evaluación de desempeño, de formación, desarrollo, acompañamiento de los managers, et. Uno de los primeros módulos que hemos lanzado dentro de esta plataforma ha sido el de 'Connect', que, desde enero de 2022, está implantado de forma transversal en todos los equipos a nivel mundial.

Se trata de un nuevo ritual para abordar el acompañamiento a nuestros equipos desde el punto de vista del desempeño y del desarrollo. Se basa en conversaciones muy regulares, fluidas y significativas que van a tener lugar durante todo el año. Incluye al menos cuatro reuniones con el manager, en las que se definen objetivos, se analizan las inquietudes de los empleados, etc. con el fin de que cada uno pueda dar lo mejor de sí mismo en su puesto de trabajo. También incluye encuentros con todo el ecosistema con el que trabaja cada empleado: clientes, otros empleados, etc. Este ritual abarca, además, herramientas de feedback transversal y 360º para seguir nutriendo el acompañamiento al desarrollo y al desempeño. En este proceso, el papel del manager es fundamental.

El lanzamiento de 'Connect' vino acompañado de un nuevo sistema LMS, también integrado dentro de SuccessFactors, que permite hacer una prescripción y una asignación de recursos de formación. Esta herramienta

continúa, además, con la apuesta que hicimos hace cuatro años por la formación autodirigida -lo que llamamos el self direct learning-, por la que los empleados pueden acceder a los recursos, que necesiten. Actualmente, más del 60% de nuestras horas de formación son autodirigidas. El resto son formaciones obligatorias. En esta plataforma



Edición especial refugiad@s del programa 'Embelléce tu futuro', en colaboración con la Fundación Tomillo



“Hemos lanzado 'Connect', un nuevo ritual para acompañar a nuestros equipos en su desempeño y desarrollo”

en nuestra compañía con el fin de lograr que la ecuación entre manager y empleado tenga éxito, siempre con RRHH como facilitador. El manager al final es un líder y un facilitador. No solo tiene que dar su visión y marcar los ejes estratégicos, sino que también tiene que estar al servicio de sus colaboradores para asegurar su desarrollo y lograr el crecimiento de los equipos. Deben actuar como coaches para liberar todo el potencial y ayudarles a tener ese impacto y contribución que creemos que todos los empleados quieren tener. Los managers son también garantes de nuestra política de diversidad y de crear un entorno inclusivo.

Este programa incluye upskilling y formación de todos los líderes y managers con el fin de incorporar las nuevas formas de trabajo y nuevos comportamientos, como la cooperación, el test & learn, cómo hacer reuniones más eficientes, etc., todo lo que tiene que ver con empoderar a nuestros empleados y activar la inteligencia colectiva. En una primera oleada del programa, pasaron casi 400 managers en España, y luego lo hemos ido haciendo de una forma continua.

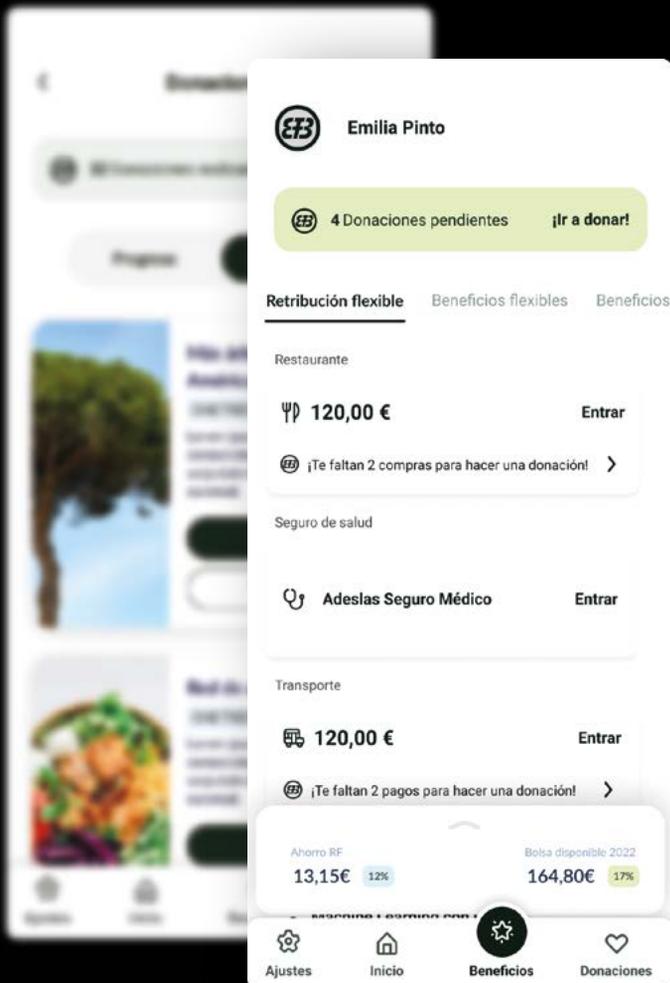
tenemos más de 20.000 recursos formativos tanto online como presenciales: formaciones certificadas, píldoras on the go, cursos de la plataforma Coursera, etc. Con esta conexión entre los distintos sistemas de desempeño y desarrollo, nuestra cultura de aprendizaje continuo será aún más ergonómica.

Vemos que para L'Oréal los managers tienen un papel fundamental en todas las transformaciones que está llevando a cabo.

Efectivamente. Los nuevos rituales de acompañamiento de desempeño, la revolución digital o el sistema de trabajo por tribus, por ejemplo, requieren de un estilo de liderazgo y un mindset que acompañen.

Por eso, en 2018 lanzamos 'Simplicity', un programa mundial para evolucionar el estilo de liderazgo y los comportamientos generales

Todos los **BENEFICIOS** de tu equipo en una **PLATAFORMA**



Retribución Flexible y mucho más al alcance de tu mano en una App fácil e intuitiva.



Incluye comunicación, formación y soporte.



Nos encargamos de todo para que puedas centrarte en las personas.



Premiamos el uso de la plataforma generando donaciones sociales.



Cuida la salud financiera de tu equipo y genera un impacto positivo en el mundo

¡MOTIVA A TU PLANTILLA Y ATRAE AL MEJOR TALENTO!





Por último, la empresa está también muy enfocada en los temas de Diversidad e Inclusión. ¿Qué iniciativas más recientes están llevando a cabo en este campo?

Para nosotros es un pilar fundamental y estratégico en todas las vertientes de nuestro grupo, no solo en lo que se refiere a los equipos, sino con todos los stakeholders. Las empresas somos el reflejo de la sociedad y nosotros creemos firmemente que lo que hace únicas a las personas son las diferencias.



Estas contribuyen a innovar, a inspirarnos, a crear 'la belleza que mueve el mundo', que es nuestro. Por ejemplo, en el nuevo clúster de España y Portugal tenemos más de 40 nacionalidades y estamos equilibrados en la representación a nivel de género en todas las capas de la organización, incluyendo los órganos directivos.

Desde RRHH monitorizamos todos los indicadores para asegurarnos de que estamos trabajando en un entorno equitativo e inclusivo: promociones, acceso a la formación, etc. Por ejemplo, hemos logrado que, en lo que se refiere a la brecha salarial, no haya 'pay gap' entre hombres y mujeres.

Y más allá de estos KPIs, diseñamos políticas que aseguren un entorno de inclusión, diversidad y de equidad. Por ejemplo, formamos a todos nuestros empleados en temas como sesgos inconscientes, liderazgo inclusivo, etc. También tenemos el foco puesto en las distintas franjas de edad, para lo que contamos con un programa que se llama 'Generaciones', que iniciamos en España hace tres o cuatro años y que ahora es un estándar mundial. Tiene como fin acompañar en los

momentos vitales más importantes a las casi cuatro generaciones de personas que convivimos en la empresa, a través de los recursos, beneficios y el entorno que necesitan en cada uno de esos momentos. Por ejemplo, contamos con la sala de lactancia para ayudar en la etapa de maternidad; ofrecemos contratos relevos para los momentos previos a la jubilación, con el fin de que las personas puedan reducir su ritmo de trabajo; disponemos de equipamientos especiales para personas con ciertas discapacidades cognitivas o de otro tipo; contamos con procesos de reverse mentoring, etc. Aprovechar el capital que pueden aportar todas las generaciones es una obligación para todas las empresas.



“Los managers deben estar al servicio de sus colaboradores y actuar como coaches para asegurar su desarrollo”

Adicionalmente, estamos muy volcados en la juventud. Disponemos de un programa internacional que se llama 'L'Oréal For Youth' por el que brindamos oportunidades de trabajo a los jóvenes menores de 30 años para que inicien su carrera profesional, impulsamos su empleabilidad, y les ayudamos a desarrollarse. La retención del talento joven es una palanca prioritaria en nuestra compañía. Nuestro compromiso es aumentar un 30% estas oportunidades laborales, creando 25.000

oportunidades de empleo cada año en todo el mundo. Son objetivos muy ambiciosos, pero estamos muy comprometidos. Por otro lado, contamos con el programa 'Pépière' para que los jóvenes talentos puedan iniciar su carrera profesional en nuestra organización. También hemos hecho una apuesta muy fuerte para doblar la cantidad de oportunidades en este ámbito. Es un programa multidisciplinar, en el que los jóvenes van pasando por distintos departamentos. Además, tenemos el programa 'Embelleece tu futuro', en el que, durante 6 meses y de la mano de nuestros empleados y nuestros partners externos, ofrecemos formación y oportunidades de empleo a jóvenes en riesgo de exclusión social para asegurar su empleabilidad. Por él han pasado más de 500 personas. Acabamos de hacer una edición especial para refugiad@s. También contamos con otra iniciativa que es la Escuela de Excelencia Industrial en Burgos, en la que formamos a personas en riesgo de exclusión social en un campo mucho más técnico. Además, estamos muy en contacto con las universidades. Por ejemplo, desarrollamos desde hace 30 años en una competición internacional que se llama Brandstorm, por la que han pasado 80.000 estudiantes. Nos permite reclutar talento joven y nutrirnos de sus ideas.

Por último, también desarrollamos una gran variedad de programas de sensibilización. Tenemos la suerte de comercializar marcas que, por su relevancia en la sociedad, tienen la capacidad de promover ciertas convicciones. Por ejemplo, YSL cuenta con el proyecto 'El abuso no es amor', que persigue sensibilizar acerca de la violencia de género; Maybelline está volcada en la salud mental de los jóvenes con su programa 'Brave Together: Estamos juntas en esto', que pretende identificar los síntomas de la ansiedad y ofrecer herramientas para afrontarla; y L'Oréal Paris persigue combatir el acoso callejero en espacios públicos a través de su programa 'Stand Up' llevado a cabo en colaboración con la ONG Hollaback!. Además, cascadeamos todas estas iniciativas a nivel interno. Por ejemplo, contamos con un protocolo de violencia doméstica para la detección precoz y el acompañamiento específico de personas que puedan estar en este tipo de situaciones, y sistemas de atención psicológica para las que puedan estar en momentos delicados de salud mental. ●

SURFEANDO

las olas del cambio



usa el hashtag
#CONGRESOFH



PATROCINADORES PREMIUM

PATROCINADOR ACADÉMICO

AON

Personio

IESE
Business School
University of Navarra

CONFIRMADOS A 01/03/2023

PATROCINADORES

ADP
Always Designing
for People

atisa

BETTERFLY

cegid

Cigna

CoachHub

cornerstone

CROWN
WORLD MOBILITY

Edenred

FIABILIS
CONSULTING GROUP

MobieTrain

sopra hr
SOFTWARE

Wolters Kluwer

PARTICIPANTES

ADAMS

Beetween

CECA MAGÁN
ABOGADOS

cezanne

cobee

delikia
fresh

docebo

endalia

factorial

feex

FREENOW
FOR BUSINESS

gestionnet
grupo

goodhabitz
online training

ifeel

iformalia

netex
INNOVATIVE LEARNING CERTIFICATES

neytum

GRUPO Nortempo

nubhora

(softgarden)

GRUPO SPEC

speexx

STERLING LEXICON

STIMULUS

TalenTia
FINANCE & HR SOLUTIONS

Teamitailor

thefork
a TripAdvisor company

TherapyChat
El mejor apoyo para tus empleados

URBAN SPORTS CLUB

voxy

ZUCCHETTI

MÁS INFORMACIÓN ifaes@ifaes.com | www.factorhumano.ifaes.com

in factorhumano-es
tw @factorhumano_es

ORGANIZA
IFAES.

MEDIO OFICIAL
Factor Humano.

El valor del upskilling y reskilling en el mundo laboral actual

¿CÓMO ELABORAR UNA HOJA DE RUTA A MEDIDA PARA IMPLANTAR ESTOS PROCESOS?



ARANTXA ODRIOZOLA SÁNCHEZ, *manager AON Rewards & Performance*

La forma de trabajar en las organizaciones está cambiando a un ritmo acelerado como consecuencia de la era digital en la que estamos inmersos. La globalización y automatización han creado un mercado laboral cada vez más competitivo, por lo que es fundamental que las organizaciones doten a sus empleados de los recursos necesarios para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para progresar en el futuro. Más allá de la inversión en tecnología, la inversión en las personas será el motor que impulse el cambio.

Las organizaciones han desarrollado sus estrategias de digitalización y ahora, para poder implantarlas, es donde entran en juego los conceptos de **upskilling** y **reskilling** como dos estrategias clave que pueden utilizarse para mitigar las futuras carencias de habilidades y competencias de las personas en el ámbito laboral.

¿Qué significado tienen los conceptos de reskilling y upskilling?

Upskilling implica progresar en la carrera profesional a través de la mejora y el desarrollo de las habilidades que ya posee el empleado en un campo de trabajo determinado. Se puede entender como la forma de mantenerse actualizado en el ámbito laboral y estar preparado para oportunidades de trabajo futuras.

El **reskilling**, sin embargo, es un concepto más amplio e implica alejarse de lo que la persona conoce de su puesto de trabajo y **adquirir nuevas habilidades** sobre un ámbito laboral del que no se tiene experiencia o conocimiento previo. Es una forma de adaptarse a los cambios en el mercado laboral y prepararse para

nuevas oportunidades de trabajo. En este aspecto, hay una gran diferencia entre las habilidades que ya se tienen y a través de las cuales un profesional se desarrolla en el actual puesto de trabajo y las nuevas que se han de adquirir.

Ambos procesos son importantes para:

- Cualquier persona que quiera ser competitiva en el mercado laboral, con el objetivo de tener la capacidad de adaptarse a los cambios.
- Las compañías que necesitan personas que se adapten a las nuevas formas de trabajo y a las competencias que van a ser necesarias en un futuro no tan lejano.

Gracias a los procesos de **upskilling** y **reskilling**, las organizaciones contarán con equipos más ágiles, comprometidos y alineados con la estrategia empresarial, mejorando de esta forma la retención y contando, a la vez, con más talento interno para desempeñar funciones de valor, sin necesidad de invertir en recursos externos.

Como se puede observar, las ventajas de implantar estos procesos tienen una doble vertiente, puesto que tanto **personas** como **organizaciones** se benefician. Así, la inversión que hacen las compañías en desarrollo

y formación aporta a las personas nuevas competencias que mejorarán su desempeño y les permitirán crecer, impactando al mismo tiempo de manera positiva en la cuenta de resultados. También mejorará la competitividad de las empresas, ampliando su capacidad para ser más productivas e innovadoras.

¿Qué hoja de ruta se ha de seguir para implantar procesos de upskilling y reskilling?

Comprender cómo se relacionan entre sí las familias de puestos de trabajo actuales y futuras es clave para elaborar una hoja de ruta a medida que nos ayudará a cerrar la brecha entre las habilidades actuales y las que se necesitarán desarrollar a medio-largo plazo.

Para impulsar con éxito la implantación de los procesos de **upskilling** y **reskilling**, es fundamental comprender el status quo de la organización y definir claramente la estrategia y dirección futura.

Además, las empresas pueden ofrecer incentivos a sus empleados para que participen en programas de **upskilling** y **reskilling** -como, por ejemplo, ofrecer tiempo libre para asistir

a dichos programas- con el fin de motivarles y aumentar la efectividad de estos procesos.

A grandes rasgos, los pasos que se han de seguir para saber cuáles son las habilidades futuras por desarrollar y, como consecuencia cerrar el gap entre las habilidades que poseen actualmente los empleados y las que han de tener en un futuro próximo serían los siguientes:

1// Realización de un benchmark: contar con bases de datos que contengan la información principal que se ha de tener en cuenta a la hora de formular la estrategia de reskilling. Esto puede incluir: listado de habilidades futuras, esquemas de estructuras organizativas, posibles riesgos de la automatización, esquemas de compensación...

2// Definición de necesidades en base a las habilidades del futuro: Evaluar y definir las habilidades que se van a requerir en el futuro, tanto las que van a ser comunes para toda la organización como aquellas que serán específicas en función de la línea de negocio y la estrategia empresarial.

3// Diseño de la Compensación Total: El benchmark nos habrá dado información acerca de cómo se tienen que retribuir las nuevas habilidades, definiendo el momento adecuado para diseñar una nueva estrategia de retribución. Habrá que asegurar, por ejemplo, que el colectivo de altos potenciales va a ser retribuido no sólo por su contribución actual, sino por las capacidades y habilidades que tendrá que desarrollar en un futuro próximo.

En este sentido, hay múltiples formas de retribuir las habilidades futuras. Una opción que puede ser interesante es establecer diferentes estrategias y esquemas de retribución en el corto, medio y largo plazo a través

de una combinación de reskilling y crecimiento orgánico. A modo de ejemplo:

➤ **Corto Plazo:** Pagar un bono a las personas que desarrollen competencias y/o conocimientos clave puede ayudar a la compañía a adquirirlas rápidamente. Esto tiene un riesgo que hay que contemplar, y es que la empresa puede estar incurriendo en un sobre coste una vez que esas capacidades ya sean habituales en el mercado y su contratación no sea tan cara ni tan diferencial.

➤ **Medio Plazo:** Invertir en altos potenciales, puesto que es más probable que las personas que contribuyen en mayor medida al negocio sean más ágiles y se adapten mejor a la hora de aprender nuevas habilidades.

➤ **Largo Plazo:** Contratar en base al "mindset", es decir, personas con capacidad de aprendizaje, curiosidad, liderazgo digital... en vez de por sus habilidades técnicas, que posiblemente se queden obsoletas de manera más rápida.

4// Definición del proceso de reskilling:

Toda la información previamente recopilada ayuda a estructurar y diseñar el proceso de upskilling-reskilling. Para ello hay que plantearse 1) cómo vincular las nuevas habilidades requeridas con la arquitectura de puestos actual y si hay que hacer algún cambio al respecto, 2) un posible proceso de planificación de plantillas, y 3) cuáles van a ser las medidas de aprendizaje y desarrollo.

5// Implantación del programa: Por varios motivos, es fundamental implicar a los empleados durante la creación de itinerarios profesionales y de desarrollo. Por un lado, se garantiza que las personas comprenden las áreas donde es necesario aplicar un proceso de reskilling

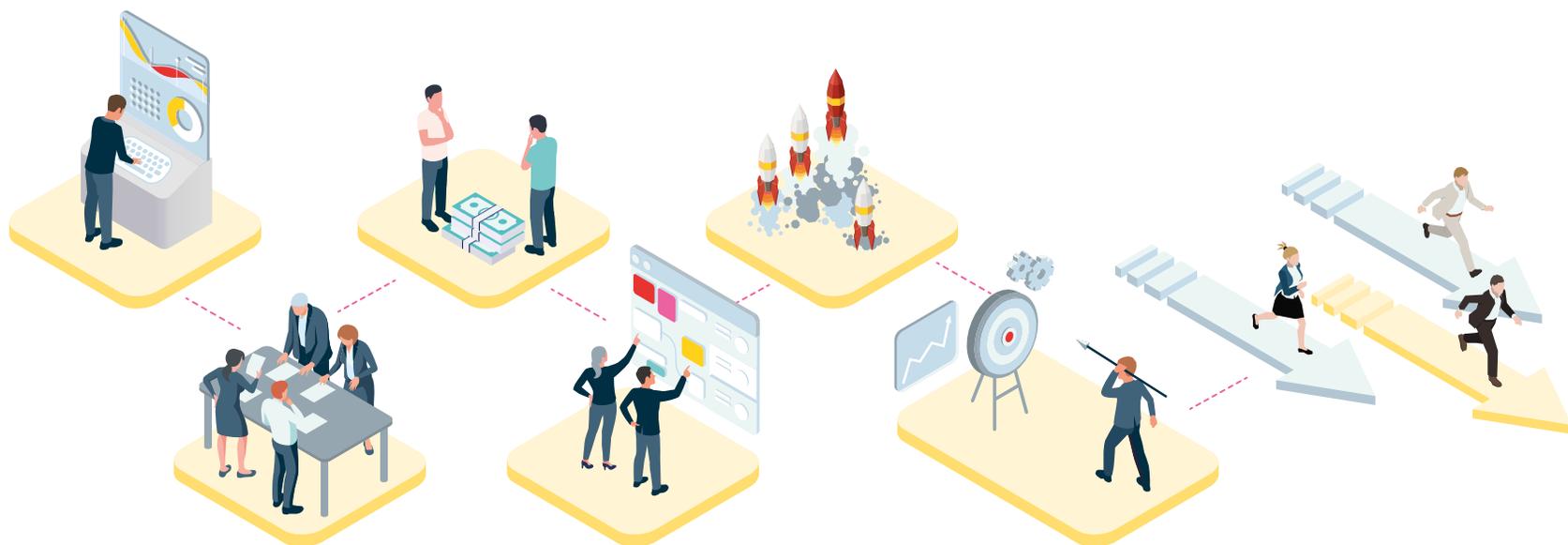
y así cada uno puede responsabilizarse de su propio proceso, y por otro, se van a sentir valorados y comprometidos a lo largo de todo el proceso.

6// Seguimiento y medición del proceso: Para asegurarse de que los cambios implantados están teniendo el impacto deseado, es necesario medir el progreso mediante el análisis continuo de datos. Este análisis ha de estar basado en una serie de KPI's fácilmente medibles y previamente definidos. Este paso también ayudará a implantar medidas correctoras en el caso de que no se estén consiguiendo los resultados esperados.

7// Mejora continua: Por último, una vez que se compruebe que se han adquirido las nuevas habilidades, es fundamental seguir mejorando y aprendiendo para mantenerse actualizado en un mundo laboral en constante cambio.

Muchas organizaciones están reajustando sus modelos de negocio para pasar de sobrevivir en la incertidumbre económica y empresarial a prosperar en un mundo que cambia rápidamente y en el que tanto las organizaciones como las personas tienen que involucrarse activamente para aprovechar al máximo las oportunidades y prepararse para el futuro.

En este sentido contar con procesos de upskilling y reskilling es esencial en la era digital actual para ser competitivo y afrontar con éxito los próximos cambios en el mercado laboral, además de que tiene un impacto muy positivo para los empleados, que lo perciben como un progreso en su carrera y la oportunidad de mantener la empleabilidad y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente y en constante evolución. ●



“Con la nueva plataforma, en DABA hemos reducido el 80% de las gestiones relacionadas con la retribución flexible”



MARTÍN MORENO, head of Insurances de BETTERFLY; **JUDITH LÓPEZ** e **IRENE GARCÍA**, especialistas en Administración de RRHH de DABA

Ante la necesidad de buscar una mayor eficiencia en los procesos de retribución flexible, la compañía DABA decidió cambiar de empresa proveedora. De esta forma, de la mano de Betterfly -anteriormente Flexoh-, la firma distribuidora exclusiva de Nespresso en España y Andorra ha logrado simplificar sus procesos internos y llegar a más empleados. Además, en breve, dará otro salto de calidad al introducir otros beneficios sociales al margen de la retribución flexible.

¿Cómo era el modelo de retribución flexible de DABA hasta el año pasado?

Judith López: Hasta principios de 2022 utilizábamos una plataforma externa de retribución flexible en la que ofrecíamos cinco productos: seguro de salud, tarjeta transporte, tarjeta restaurante, guardería y formación, además de una serie de descuentos en productos informáticos de la cadena Fnac. Dicha plataforma trabajaba, además, con proveedores diferentes, y, en algunos casos, la contratación requería de varios procesos, provocando que los tiempos de respuesta fueran largos y la comunicación, difícil. Había muchas incidencias. A veces los equipos no sabían si habían gestionado con éxito la contratación de los servicios y acudían a Administración de Personal para resolver las consultas y los problemas.

Irene García: Por eso, en 2021, viendo que, cada vez existían en el mercado más plataformas de retribución flexible, decidimos cambiar y mejorar este proceso. También quisimos aprovechar la ocasión para llegar a un mayor número de colaboradores dentro de nuestra empresa y para mejorar la oferta añadiendo más servicios.

Así, en marzo de ese año lanzamos una licitación privada con diferentes empresas proveedoras. Nos decantamos por Betterfly -anteriormente Flexoh- porque su oferta encajaba con nuestras expectativas. Nos transmitieron mucha seguridad, profesionalidad, expertise y proactividad, y nos facilitaron todo el proceso de cambio, acompañándonos y asesorándonos en todo momento. Además, su plataforma se integraba con nuestros sistemas de RRHH y eso era muy beneficioso para DABA.

¿Cómo se desarrolló el proyecto de colaboración?

Martín Moreno: La resolución de la licitación salió en verano de 2021 y en septiembre comenzamos a trabajar. Mantuvimos una decena de reuniones conjuntas con el departamento de RRHH de DABA y con las áreas técnicas. El desarrollo fue muy fácil, muy cómodo y muy ágil. La plataforma se lanzó en enero de 2022 y actualmente da servicio a toda la plantilla de la empresa en España, alrededor de 1.100 empleados.

Tenemos entendido que ahora van a dar un nuevo salto en cuanto a la oferta de productos para los empleados.

JL: Actualmente tenemos implantada la versión de la plataforma que solo contempla los servicios de retribución flexible, y seguimos con los mismos cinco productos que teníamos con la empresa anterior. Pero, tras este primer año de colaboración con Betterfly y gracias a la proactividad que han demostrado, hemos visto que hay otros productos que pueden ser beneficiosos para las personas que trabajan en la compañía. Por eso, este año vamos a implantar una nueva versión, más global, que incluirá, por primera vez, otros beneficios sociales más allá de la retribución flexible, mejorando de esta forma nuestro catálogo. A medida que los vayamos implantando, se los iremos comunicando a los equipos.

IG: Nuestro objetivo es que, cuando vayamos añadiendo dichos beneficios, consigamos aumentar el tráfico de las personas que usan la plataforma, dándole mayor visibilidad. Actualmente, el porcentaje de uso ronda el 30% de la plantilla, ya que, al tener

productos tan específicos, si las personas no necesitan, por ejemplo, el seguro médico o la guardería, no entran a la plataforma. Cuando vayamos añadiendo los nuevos beneficios, la afluencia aumentará y también el orgullo de trabajar en esta empresa.

Además, desde el área de Responsabilidad Social van a empezar a usar también la plataforma para implantar un módulo de donaciones.

Paralelamente, hemos formado un comité en la compañía que se llama 'Comité de Beneficios' que tiene como misión ir desarrollando y mejorando la visibilidad de toda nuestra oferta y la comunicación de la misma para que podamos llegar a todas las personas que forman parte de la empresa.

MM: Por nuestra parte, la reciente integración de Flexoh con Betterfly va a permitir que, en breve, amplíemos nuestro portafolio actual con muchas más opciones. Por ejemplo, ahora la propia app móvil se va a poder conectar con el contador de pasos y las apps de fitness de los teléfonos, y en función de los pasos que den los empleados, estos podrán ganar premios en forma de 'Bettercoins'. Estas monedas se irán acumulando para donar a ciertas causas con las que nosotros colaboramos o con las que participe la propia empresa.

¿Qué ventajas ha aportado a nivel de RRHH y de empresa el cambio de plataforma?

IG: Uno de los principales beneficios que nos ha traído la plataforma es la agilidad y la rapidez con la que pudimos hacer el cambio. A veces los procesos de las empresas requieren de unos tiempos específicos, y Betterfly estuvo en todo momento dispuesto a adaptarse a nuestros plazos y a nuestras necesidades.

Además, aunque de momento tengamos los mismos productos, se están gestionando de forma muy diferente a como se hacía antes. Al cambiar la empresa proveedora de retribución flexible, hemos conseguido tener una única vía de interlocución, lo que nos da mucha mayor seguridad tanto en los trámites como en la comunicación. Hasta el año pasado, el personal de DABA se dirigía siempre a RRHH si tenía alguna incidencia o duda en cuanto a estos servicios, lo que nos absorbía mucho tiempo, pero ahora las incidencias son muy puntuales y muy concretas, ya que la plataforma es muy fácil de usar. Hemos reducido

el 80% de los trámites que antes teníamos que hacer desde RRHH.

Además, cuando implantamos la plataforma, Betterfly nos ofreció llevar a cabo una serie de formaciones específicas, sobre todo respecto a las dudas más recurrentes, que son las relacionadas con las ventajas fiscales. No todas las personas de la empresa están acostumbradas a la terminología propia de este campo. Estos webinars nos ayudaron mucho a dar visibilidad a la plataforma.

Por otro lado, hemos podido adaptar la plataforma a nuestro Look & Feel con el fin de que la experiencia de las personas usuarias fuera mucho más interactiva y más adaptada a nuestras necesidades.



¿Y cuáles han sido las principales ventajas desde el punto de vista del empleado?

JL: Destacaríamos, sobre todo, la sencillez de uso. Todas las personas que entran pueden contratar los servicios de manera autónoma, ya que prácticamente toda la información necesaria para hacerlo está dentro de cada ficha de producto. Además, la plataforma dispone de asistencia online en forma de chat al que se puede acudir si se tiene alguna duda.

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

MM: Muchos de los beneficios que la plataforma ha aportado a DABA están relacionados con la provisión única. Nosotros

“Al cambiar la empresa proveedora, hemos conseguido tener una única vía de interlocución, lo que nos da mucha mayor seguridad tanto en los trámites como en la comunicación”

no trabajamos con proveedores. Emitimos nuestra propia tarjeta restaurante, el pago guardería lo hacemos de forma directa, etc. Esto acorta los tiempos de respuesta y agiliza los trámites.

Además, intentamos cumplir con lo que prometemos al inicio de los proyectos, y satisfacer todas las demandas que nos hacen los clientes a nivel de funcionalidades. Nuestra evolución viene dada por sus peticiones. Siempre parametrizamos la plataforma según las necesidades de la empresa, ya sea poniendo a disposición del empleado productos que requieran de interacción por su parte, o simplemente la información sobre ciertos servicios.

Por otra parte, intentamos dar el mejor servicio tanto al cliente como al usuario final. De esta forma, la empresa está contenta porque no recibe incidencias, y, al mismo tiempo, siente que su empleado está bien tratado.

Antes, ofrecer ciertos tipos de beneficios era una clara ventaja competitiva como empleador, pero, de un tiempo a esta parte, el hecho de no tenerlos es una clara desventaja competitiva. ●





DINA ÁLVAREZ

DIRECTORA DE EXPERIENCIA DEL EMPLEADO
Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LEROY MERLIN

“Estamos trabajando en una **NUEVA PROPUESTA DE VALOR** al empleado personalizada para adaptarnos a la diversidad de perfiles”

Con el fin de lograr una experiencia positiva en sus empleados, la empresa de bricolaje y decoración Leroy Merlin ha puesto en marcha un ambicioso proceso que abarca la definición del journey de los colaboradores en la compañía, la identificación de los distintos arquetipos de profesionales, el diseño de una propuesta de valor personalizada, y la identificación de los puntos convergentes con la experiencia de cliente. Adicionalmente, la firma está inmersa en un proceso de escucha de sus 18.000 colaboradores, entre otros stakeholders, con el fin de construir su hoja de ruta de cara a 2030.

¿En qué se basa actualmente la estrategia de mejora de experiencia de empleado en Leroy Merlin?

Hoy día el propósito de Leroy Merlin como compañía es crear un entorno donde vivir mejor, y desde el área de Experiencia de Empleado debemos sumarnos a este objetivo. Queremos generar entornos en los que nuestros colaboradores vivan experiencias que tengan un impacto positivo en ellos y, por ende, en nuestros clientes y en la sociedad.



Para ello, hemos definido un proceso con tres fases diferentes. La primera consiste en definir cuál es el journey del empleado dentro de la empresa y los diferentes arquetipos de colaboradores que tenemos. La siguiente fase incluye el diseño de nuestra propuesta de valor al talento a través de una investigación externa que nos ayude a entender qué está haciendo nuestra competencia y qué busca nuestro talento target en una compañía. Por último, con toda esta información, trabajaremos con nuestros compañeros de customer experience para encontrar la simetría y los puntos de convergencia que existen entre la experiencia de empleado y la del cliente.

En lo que se refiere a la primera fase, ¿cómo han llevado a cabo esa definición del viaje del empleado?

Con el fin de identificar cuál es el ciclo de vida dentro de la empresa y qué momentos



clave de dicho viaje podemos mejorar, a finales de 2022 empezamos un proceso de escucha. Para nosotros era importante desligar los llamados ‘momentos de la verdad’ de los procesos de RRHH tradicionales. Hay muchas veces que se confunde la experiencia con el proceso. Los procesos ayudan a que se generen experiencias, pero no son una experiencia en sí. La experiencia es una emoción, un sentimiento, una vivencia. Queríamos identificar qué viven y qué sienten los colaboradores, con el fin de poder trabajar desde la **vinculación emocional**.

De esta forma, realizamos **25 talleres presenciales** a lo largo de todo el territorio español con cerca de **500 colaboradores** de diferentes categorías, perfiles y ámbitos del negocio (supply chain, tiendas, sede, etc.). Además, llevamos a cabo una serie de **10 entrevistas individuales** mucho más profundas a una muestra representativa de colaboradores y líderes con el fin de tener el contraste cualitativo a los datos obtenidos en los talleres y saber si ellos viven el mismo journey. También tenemos previsto entrevistar en breve a varios directores de determinadas áreas concretas -comunicación, experiencia del cliente, etc.-.

Adicionalmente a este proceso de escucha, en la última **encuesta de experiencia de empleado** -que hacemos cuatro veces al año

“Uno de los momentos en los que hemos identificado que tenemos que poner más foco es en la adaptación a la compañía”

con nuestros 18.000 empleados desde 2021-, hemos incluido por primera vez preguntas sobre cómo viven los colaboradores cada momento clave en su relación con la empresa, y, de esta forma, poder tener datos cuantitativos y medir la experiencia en cada uno de esos momentos. Al tener toda esta información, podemos reaccionar de una forma mucho más ágil.

A través de estas acciones, hemos identificado, por ejemplo, que uno de los momentos en los que tenemos que poner más foco es en la **adaptación a la compañía**. Actualmente tenemos definido un proceso de onboarding que se llama ‘Programa Leroy Merlin (PLM)’, que dura entre dos y ocho semanas según el puesto. En ese tiempo, los nuevos colaboradores que se incorporan a la compañía aprenden sobre el negocio, su función, lo que

se espera de ellos tanto en comportamientos como en habilidades técnicas, visitan algunas tiendas, etc. Pero una vez que pasa este programa, hemos detectado que a veces se sentían un poco perdidos y que el proceso no cumplía con generar una experiencia positiva. Por eso, vamos a poner el foco en el **acompañamiento posterior** para que no abarque sólo las primeras semanas. Actualmente estamos definiendo de qué herramientas podemos dotar a nuestros colaboradores para lograrlo.



Datos Clave

LEROY MERLIN

+18.000

empleados en España

5.000

contrataciones en España en 2022

Reparto de la plantilla por género

♀ 50% ♂ 50%

74

nacionalidades

3,5%

plantilla formada por profesionales con discapacidad



120

personas integran el departamento de RRHH en España

9

personas en el Departamento de Experiencia de Empleado y Comunicación Interna en España





Por otro lado, hemos aprovechado este proceso de escucha para **identificar los arquetipos de colaboradores** que tenemos en la compañía. Queríamos **desligarlos de los grupos analíticos de la estructura organizativa**. En algún caso pueden coincidir, pero no siempre. La definición de estos grupos debe realizarse en función de lo que realmente motiva a los profesionales y lo que les compromete con un proyecto concreto. Lo que buscamos es poder **adaptarnos a la diversidad de perfiles**, generar una **propuesta de valor al talento personalizada por arquetipos**. La talla única no funciona.

Así, uno de los arquetipos que hemos identificado como clave y como **un activo del negocio es el colectivo senior**. Se trata de colaboradores con un alto nivel de expertise, que han crecido dentro de la compañía, que conocen el producto y el negocio, y que suelen tener más de 50 años. Actualmente,

BIENESTAR CORPORATIVO

“Para crear experiencias positivas para el empleado, debemos lograr un entorno de bienestar, de seguridad psicológica, que respete al individuo de manera holística. Por eso, **este año 2023 hemos evolucionado nuestro programa ‘Bienestar 360°’**, que se basaba en el modelo de Josh Bersin. En dicho modelo se trabajan diferentes niveles para ir generando un entorno de bienestar: desde aquellos de obligado cumplimiento denominados ‘higiénicos’ -como puede ser la prevención de riesgos o relaciones laborales- a otros que, subiendo en la pirámide, pasan por el desarrollo personal, el negocio y el impacto social.

Ahora, hemos escalado ya en esas fases y hemos evolucionado este modelo de bienestar corporativo 360° hacia nuestro modelo **‘Wellbeing 3.0’**, enfocado en acciones que impactan positivamente a nivel personal y social tanto para el colaborador como para la sociedad. Este programa se basa en los **fundamentos de la psicología positiva** y el **modelo Perma de Martin Seligman**, y aborda los cinco pilares con mayor impacto en nuestros colaboradores: bienestar físico, mental, profesional, social y financiero. Abarca una gran variedad de iniciativas programadas de manera anual y coordinadas mensualmente con nuestro partners en las tiendas.

Por ejemplo, desde nuestra plataforma digital “Tu bienestar en tus manos” hemos llevado a cabo una **campaña de sensibilización para adquirir hábitos saludables**, que ha incluido la celebración de hitos importantes como el Día Internacional de la Seguridad y la Salud, el Mes de la Nutrición, el Día de la Salud Mental, etc., o la realización de charlas inspiracionales con personas referentes en deportes, cultura, etc.

Además, disponemos de un **programa de formación interna de bienestar** que incluye,

“Queríamos identificar qué viven y qué sienten los colaboradores, con el fin de poder trabajar desde la vinculación emocional”

contamos con 2.400 seniors dentro de la empresa, y queremos seguir apostando por ellos. Nuestra intención es **incorporar 300 nuevos perfiles** más de este tipo este año, con el objetivo de que representen el 16% de la plantilla frente al 11% actual. Además, estamos a punto de lanzar un programa específico para ellos que llamamos **‘Business Native Program’** (‘Nativos de Negocio’). Incluirá

por ejemplo, formación específica en finanzas domésticas; tenemos también **escuelas de salud**, con iniciativas mensuales sobre salud integral, etc.; y acabamos de lanzar el **Green Monday** para luchar contra el denominado Blue Monday. Adicionalmente, en el 92% de las tiendas hemos puesto en marcha un servicio de **fisioterapeuta** subvencionado al 50% que ha tenido mucho éxito, y ofrecemos cursos de mindfulness, yoga online, etc. Otra de las iniciativas nuevas que vamos a poner en marcha este año es el **coach de vida o counseling** para tiendas y para servicios centrales. Se trata de un apoyo psicológico por videollamada para momentos no solo relacionados con la parte profesional sino también vital. Queremos que alguien externo a la compañía pueda asesorar a los empleados y decidir si hay que derivarles a un psicólogo o si necesitan un proceso de coaching. Además, este año nos vamos a enfocar también en la parte financiera. Estamos trabajando con el área de **Compensación** para **poner en marcha un programa de compensación total** que incluya nuevos servicios con impacto en el bienestar financiero o incluir más flexibilidad en la oferta”.

Aumenta el engagement y la retención del talento para impulsar tu negocio.

Elige el LMS líder del mercado para el desarrollo de tus profesionales.

Más información



docebo®

un modelo de bienestar holístico y planes de carrera más personalizados para este colectivo, aprovechando su expertise. Por ejemplo, vamos a fomentar el bienestar físico de los seniors que trabajan en las tiendas para mitigar los posibles impactos a los que están expuestos. Actualmente en las tiendas ya ofrecemos servicios de fisioterapia subvencionados por la compañía en un 50%. Ahora, en el caso de este colectivo, queremos aumentar dicha ayuda. A nivel de desarrollo profesional, queremos acelerar su carrera para que lleguen a posiciones de mayor nivel dentro de la organización y que aprendan nuevas competencias digitales, una apuesta que consideramos transgresora, porque en muchas compañías con esa edad ya no se fomenta su desarrollo. También pretendemos hacer movimientos en zigzag para que, por ejemplo, estos perfiles acompañen a los recién incorporados después del proceso de onboarding. Vamos a lanzar un assessment en este sentido para saber dónde tenemos que poner el foco.

Al margen de los seniors, hemos identificado otro arquetipo de colaboradores que es el del talento joven. Normalmente se consideran dentro de este grupo a los que han nacido en este milenio, pero no es necesariamente nuestro caso. En este colectivo, incluimos personas que tienen mucho interés por la sostenibilidad, el clima, lo relacionado con el impacto social y la proyección internacional. Por eso, nuestra propuesta de valor para ellos tendría que incluir estos aspectos. En este colectivo, por ejemplo, la promesa de una carrera vertical no tiene un impacto relevante ni para atraerlos ni para comprometerlos con la compañía. Es más interesante el hecho de que pertenezcamos a un grupo internacional como es Adeo.

¿Y, en cuanto a la siguiente fase, cómo están llevando a cabo el proceso de investigación externo?

En nuestra búsqueda por definir una nueva propuesta de valor al talento a nivel global y personalizada por arquetipos y perfiles,

estamos llevando a cabo una investigación externa en dos ámbitos: referente al talento y a las empresas de la competencia.

En relación al talento, hemos identificado, por un lado, cuáles son los perfiles core que nos ayudan a garantizar la sostenibilidad de la compañía a largo plazo -principalmente los vendedores- y, por otro, los perfiles clave, críticos, muy de nicho, que nos cuesta encontrar, como los digitales -estamos desarrollando mucho nuestra área de venta online y de marketplace- y los de supply chain -el área logística tiene mucho impacto en nuestro negocio-. Estamos intentando averiguar cuál es el nuevo mindset del talento, cómo los nuevos valores sociales emergentes afectan a la hora de decidir en qué compañía trabajar, qué es lo que nuestro talento target busca en una empresa y qué percepción tiene de Leroy Merlin. Para ello, acabamos de desarrollar varios focus group con talento

“Queremos saber cómo la experiencia de empleado puede impactar en la del cliente y viceversa”

externo a la empresa, apoyándonos en la consultora Lukkap.

Una vez analizado este punto, estamos investigando qué ofrecen las empresas donde está ese talento, no tanto nuestra competencia directa a nivel de negocio, sino competencia a nivel de talento, cualquier empresa a la que se puedan ir esos perfiles.

Con esta información, queremos crear una EVP (employee value proposition) óptima y que sea acorde, por un lado,

con las necesidades de este talento y, por otro, que esté alineada con lo que hemos detectado en la primera fase de todo este proceso que nuestros colaboradores valoran en su viaje dentro de la compañía. Una vez que tengamos esta propuesta, los atributos que lancemos al mercado tendrán que pivotar sobre ella, y seguramente tendremos que transformar alguno



de los procesos internos para adaptarnos a esta nueva realidad y a las nuevas demandas de los colaboradores y del talento externo.

Y, por último, respecto al paralelismo en el que están trabajando entre la experiencia del empleado y la del cliente. ¿Cuál es el objetivo?

Desde las áreas de Talento, Marketing y Comunicación de Leroy Merlin trabajamos de una manera muy transversal. Llevamos tiempo midiendo el NPS de nuestros empleados (eNPS) y el de nuestros clientes, pero siempre lo hemos hecho desde el punto de vista cuantitativo.

Ahora queremos dar un paso más y encontrar la simetría y los puntos de convergencia

entre la **employee experience (EX)** y la **customer experience (CX)** para saber cómo una puede impactar en la otra y viceversa. Debemos ser capaces de generar y activar iniciativas y experiencias que impacten en los dos grupos.

Por ejemplo, a día de hoy, el indicador que tiene una mayor huella en la experiencia de cliente es la atención recibida por parte de los colaboradores, lo que incluye la **amabilidad, el conocimiento del producto, y la disponibilidad y tiempo de espera** como comportamientos mejor valorados y deseados por los clientes. Desde nuestra área, tenemos que identificar cómo podemos potenciar esos comportamientos en el colaborador, y, además, generar un entorno donde éste viva experiencias positivas. Uno de los momentos más importantes del customer journey es cuando el cliente entra en una de nuestras tiendas. Por eso, estamos identificando qué tipo de colaborador debería ser el que le recibe cuando entra, qué perfil debe tener, etc.



Dejando a un lado este proceso, Leroy Merlin también está muy volcada en el Plan Estratégico de la empresa para 2030. ¿Cómo están implicando a los empleados?

Este proyecto, que se llama ‘Visión 2030’, tiene como objetivo construir la hoja de ruta de la compañía para 2030 con la ayuda de todos los stakeholders: proveedores, clientes, expertos, sociedad en general y nuestros 18.000 colaboradores, bajo el lema “Imaginemos juntos nuestro mundo”. Para ello, estamos llevando a cabo un proceso de **reflexión colectiva** articulado en torno a tres ejes estratégicos: ‘Los retos y evolución de la sociedad’, ‘El futuro del hábitat’, y ‘El rol de Leroy Merlin en ese futuro’.

En primer lugar, en 2021 constituimos el ‘Comité Visión’ o ‘Equipo Corazón’, formado por 24 colaboradores de distintos perfiles, regiones y áreas de la empresa, que funciona como un órgano de gobierno y de decisión. A partir de ahí, definimos varias etapas.

La **etapa 0**, que denominamos ‘We Make It Positive’, arrancó en 2021 con la participación

de todos nuestros colaboradores en diferentes talleres para conocer la **estrategia de sostenibilidad** del grupo Adeo para 2030 en cuanto al planeta y a la compañía. Los realizamos en el 100% de las tiendas y en servicios internos.

A partir de ese momento, empezamos con la **etapa 1** o ‘Fase de inspiración’, que nos ha permitido salir de nuestro entorno, de nuestra empresa, para escuchar a los clientes, la sociedad, los proveedores y los expertos, a los que les hemos preguntado sobre los tres ejes estratégicos. Esta fase ha tenido, a su vez, varias etapas: primero llevamos a cabo una consulta online con **212 proveedores** de diferentes áreas de la compañía (Producto -75%, Servicios de Apoyo al negocio -18%, Servicios cliente -5% y Tecnología -2%). Después, entrevistamos a **28 expertos** -tanto internos como externos- de diferentes sectores, como innovación, inteligencia artificial, retail, economía, sostenibilidad, etc., entre ellos, Luis Huete (IESE Business School), Carlos Malo (Adeo), Ignacio Villoch (BBVA) o Toni Ruiz (Mango). Posteriormente, en noviembre y diciembre

“Vamos a lanzar un programa específico para los seniors con un modelo de bienestar holístico y planes de carrera más personalizados”

de 2021, realizamos consultas a **2.274 clientes** y a **500 personas** que no eran clientes.

Paralelamente creamos una **red de Embajadores Visión** en todas nuestras tiendas, con el fin de poder aterrizar este proyecto en el día a día. Formada por **800 voluntarios**, tiene como misión impulsar este proyecto, facilitar información, animar a los compañeros, realizar

“Este año vamos a poner en marcha el coach de vida o counseling para tiendas y servicios centrales”

talleres participativos con dinámicas que les ayuden a imaginar ese futuro y planificar visitas a otras empresas que puedan servir de inspiración a los equipos.

Cuando terminamos toda esa fase de recogida de la información, procedimos a diseñar un **site público** para poner a disposición de nuestros empleados los correspondientes informes, entrevistas y materiales, con el fin de llevar a cabo la **etapa 2** o ‘Fase de Aportación’, que acabamos de terminar. En ella, les hemos preguntado a todos nuestros colaboradores dónde creen ellos que debería estar Leroy Merlin en 2030.

Una vez recopilada toda la información, actualmente estamos generando un **informe final** a través de una plataforma de inteligencia artificial que recogerá la visión integrada de todos los stakeholders que han participado en el proyecto. Con esta información, estamos también definiendo nuestra **hoja de ruta**, que es la **etapa 3**, la última, la ‘Fase de Desarrollo’, que incluirá las acciones a poner en marcha en los próximos años para alcanzar ese futuro imaginado entre todos de forma colaborativa. Empezaremos a implantar las correspondientes medidas a partir del próximo mes de abril.

Las primeras conclusiones que hemos alcanzado en este proceso nos indican que el futuro en 2030 va a estar marcado por el **cambio climático, la sostenibilidad y los cambios tecnológicos**, cada vez más rápidos. Los hogares tendrán más tecnología, más domótica, serán más sostenibles, respetuosos y eficientes, y se convertirán en nuestro lugar de refugio y seguridad. ●





montaner



Cumplimos 50 años ayudándote a liderar tus Recursos Humanos

Queremos invitarte a entrar en este cambio de "generación" con nosotros

¿Te apuntas al equipo montaner?



Tus expertos en Selección, Employee Journey, Onboarding, Headhunting, Gestión del cambio y Formación



www.montaner.com



Inbound Recruiting y Employee Journey: las herramientas para seducir y fidelizar talento en 2023

XAVIER HERNÁNDEZ, *director de Negocio y Servicios de MONTANER*

Si hacemos una búsqueda en Google con los términos Inbound Recruiting, Employee Journey y Employee Experience nos encontraremos con 611/292/22 mil resultados, respectivamente. Si diéramos validez de dato a estas cifras e hiciéramos una lectura superficial, quedaría claro que lo que más interés despierta y lo que más información acumula en la red es el Inbound Recruiting.

La cuestión es que para que este funcione, antes deben darse unas condiciones que otorguen contenido y solidez a este proceso:

La base:

El **Employee Journey** es el recorrido que hacen las personas en la organización, desde un primer contacto como candidat@s hasta su desvinculación (en el caso de que sean personas contratadas). Este recorrido tiene habitualmente 5 etapas: selección, incorporación, desarrollo, promoción y desvinculación. Y cada



etapa, a su vez, necesita unas best practices en cada uno de los factores que inciden en ella: la definición actualizada del puesto de trabajo, la comunicación interna, el plan de acogida e incorporación, un plan de formación orientado al desarrollo profesional y/o personal, una política retributiva bien definida, etc.

Por poner un ejemplo frecuente, en la etapa 2, la de la incorporación, es muy habitual que, cuando una persona comienza a trabajar en una organización, el primer día se encuentre en su espacio de trabajo algún producto de merchandising corporativo e incluso alguna tarjeta de bienvenida de parte de sus compañer@s, y eso es genial para tener una buena experiencia ese primer día. Pero quizás en ese primer día no ha habido tiempo de preparar el contrato para que el recién incorporado lo firme, o de que su superior le reciba y le explique el puesto, y le ponen delante de una pantalla a leer el Manual de acogida, para

“Gracias al Inbound Recruiting, cuando la empresa decide contratar personal, tiene una fuente de candidaturas más alineada con sus valores y proyectos”

que “al menos no pierda el día”. Y así, de regreso a su casa, posiblemente con la mochila corporativa, el recién incorporado igual piensa que esa mochila le irá bien para el gym.

La experiencia vivida:

La **Employee Experience** es la vivencia de la persona cuando transita por ese recorrido que hemos diseñado. ¿Ha sido una experiencia que ha cumplido las expectativas generadas? ¿Cómo ha impactado en las personas? ¿Qué recuerdo se lleva de su paso por la empresa?



La experiencia de las personas en las empresas es fundamental para poder llevar a cabo un programa de **Employee Advocacy (Embajadores de Marca)** formal o informal. Son ellas las que aportarán su experiencia a las redes sociales profesionales y las que conseguirán potenciar la reputación de la organización como “buen lugar para trabajar”.

La atracción y seducción del talento:

Hoy en día sabemos que, en la gran mayoría de casos, son las personas las que eligen



las empresas, y no al revés. Y para ser las empresas elegidas, debemos cambiar la forma en la que nos mostramos. En este punto, entra el **Inbound Recruiting** como metodología que tiene por objetivo mantener el interés de las personas sobre las empresas, buscar cómo pueden enamorarse.



Para ello es necesario identificar y conocer al **candidate persona**, es decir, el público objetivo para la empresa. A partir de este punto, esta metodología aporta

diferentes claves para que sean las propias personas candidatas las que decidan estar en el radar de la empresa. Siendo esto así, cuando la empresa decide contratar personal, tiene una **fuente de candidaturas más alineada con sus valores y proyectos** que si solo dispone de los portales de empleo masivos (InfoJobs) o relacionales (LinkedIn).

En definitiva, está claro que hoy en día atraer y fidelizar talento tiene que ver con otros factores más allá de las necesidades básicas. Y es por ello que es urgente revisar el Employee Journey y los factores que inciden en él para lograr generar una buena Employee Experience. Así, convertiremos a los empleados en Embajadores de Marca, con el fin de que, con un adecuado Inbound Recruiting, obtengamos un Candidate Persona esperando a poder tener esa experiencia en nuestra empresa. ●



“El nuevo ecosistema de aprendizaje de Ferrer promueve la autogestión y potencia la experiencia de desarrollo”



CRISTINA KISKERI, head of Talent & Culture, **LUCIANA GASTALDI**, responsable de Formación en FERRER; y **PEDRO MORALES**, responsable de Ventas de DOCEBO ESPAÑA

En su objetivo de mejorar la experiencia de sus equipos a la hora de formarse, la empresa farmacéutica Ferrer ha dado un vuelco en su modelo de aprendizaje, apostando por la autogestión, y la centralización y customización de los contenidos. De esta forma, con la colaboración de Docebo, la compañía ha logrado una tasa media de 830 usuarios activos mensuales, lo que supone el 50% de su equipo.

Ferrer lleva cuatro años impulsando la transformación cultural de la compañía. ¿Cómo ha afectado esto a la estrategia de formación?

Cristina Kiskeri: En Ferrer tenemos el propósito de impactar de forma positiva en la sociedad. Queremos que nuestro negocio farmacéutico no sea un fin en sí mismo, sino el vehículo que nos permita obtener unos beneficios que reinvertir en acciones de ámbito social y medioambiental. De hecho, en 2021 destinamos el 60% de nuestros beneficios a este tipo de iniciativas.

Para lograr este objetivo, tenemos un plan estratégico basado en tres pilares: Great

People, que abarca todo lo relacionado con las personas que trabajan en la empresa; Social Justice, a través del cual queremos contribuir a lograr una sociedad más justa, equitativa e igualitaria; y Liveable Planet, que persigue contribuir a tener un planeta más habitable para las generaciones futuras. De forma interna intentamos promover que **nuestros empleados se conviertan en activistas**, y nuestra estrategia de desarrollo promueve experiencias de aprendizaje en torno a estos tres ejes estratégicos y el foco de negocio.

¿Cómo ligan esta estrategia al modelo de formación?

CK: Dentro de la estrategia de Great People, tenemos el foco puesto en el **upskilling**. Queremos proporcionar a los equipos las skills que necesitan para aumentar su empleabilidad, ya sea creciendo dentro de la compañía o porque eligen emprender otros caminos profesionales. Y todo ello pasa por conseguir una cultura basada en el binomio **confianza – responsabilidad**: dar mucha confianza a las personas, sabiendo que son responsables en su rol y en contribuir al propósito de la empresa. De aquí nacen todos los programas e iniciativas que tenemos en Ferrer. Ligado a este empoderamiento de las personas, hemos decidido que la metodología de formación sea la

de la autogestión de las personas, que sean ellas las que exploren, las que escojan y las que adapten su formación a su realidad.

¿Y cómo han materializado esta transformación del modelo de formación?

Luciana Gastaldi: Nuestra anterior plataforma era un LMS tradicional que tenía como principal objetivo registrar la formación, más que albergar una oferta formativa. En el sector farmacéutico, tenemos muchas auditorías y debemos registrar toda la formación que hacemos. Pero la oferta de recursos era muy pequeña, la plataforma no estaba customizada ni adaptada a lo que necesitábamos.

“Tenemos una media de 830 usuarios activos mensuales, lo que supone casi el 50% de nuestra equipo”

Cuando implantamos esta nueva filosofía que implica que los equipos se tienen que desarrollar más allá de las formaciones obligatorias, pusimos el foco en su experiencia y no tanto en lo que necesitamos nosotros como administradores para registrar la formación.

Si queremos que los equipos velen por su propio desarrollo y que los líderes los acompañen en este camino, tenemos que tener un ecosistema de aprendizaje flexible que englobe y centralice todos los recursos y contenidos que puedan necesitar, tanto presencial como online, ofreciendo al mismo tiempo una buena experiencia de desarrollo, que era otro de nuestros principales objetivos.

Así, en mayo de 2021 pusimos en marcha una nueva plataforma de formación de la mano de Docebo que llamamos Learning Lab. En ella, incluimos muchos más contenidos que antes y apostamos por otros formatos más llamativos, innovadores y dinámicos que nos ayudaran a mejorar esa experiencia, como el microlearning. Desarrollamos diferentes ofertas: idiomas, habilidades, formaciones de área, etc. y centralizamos toda esta oferta dentro de la plataforma.

¿Cómo se inició el proceso de colaboración con Ferrer?

Pedro Morales: Cuando nos acercamos a los clientes por primera vez, siempre tratamos de comprender lo que necesitan y cuál es su objetivo, y cuando sus objetivos relacionados con las personas, la justicia social y el medioambiente se alinean con los valores fundamentales de Docebo, es un gran comienzo. Nuestra plataforma puede resolver diferentes casos de uso. Tenemos clientes que nunca antes han tenido un LMS; otros que lo que quieren es dar un cambio en su modelo de formación; y otros, como las escuelas de negocio, que se dedican a comercializar cursos. Desde el principio vimos que el proyecto de Ferrer encajaba perfectamente con nuestra plataforma. El proceso por el que ha pasado la empresa es una evolución natural en las organizaciones: su primer objetivo suele ser cumplir con la formación obligatoria, pero luego se dan cuenta de que, si realmente quieren crecer, los empleados tienen que desarrollar las nuevas habilidades que el mercado demanda.

Después de entender sus objetivos, entramos en una fase más técnica en la que nuestros ingenieros analizan si la plataforma puede integrarse con las herramientas corporativas,

algo fundamental si queremos evitar luego sorpresas. Posteriormente llega la implementación. Nosotros no tenemos un onboarding estándar. Somos verdaderos partners de nuestros clientes y colaboramos con ellos para elaborar el plan de acción basado en las metas y planes de crecimiento. La etapa final consiste en entrenar al cliente para que sea autónomo, aunque siempre estamos dispuestos a ayudar en cualquier cosa que pueda surgir.

¿Qué oferta pueden encontrar hoy día los empleados de Ferrer en la plataforma?

LG: El 10-15% de nuestra oferta corresponde a la formación obligatoria. Además, contamos con el Take Away Learning Market, que funciona como un mercado de habilidades. En él, la plantilla puede encontrar muchas formaciones definidas en torno a temas como comunicación, innovación, new ways of working, multiculturalidad, etc. Incluye tanto formaciones presenciales como autoformativas.

“Hemos decidido que la metodología de formación sea la de la autogestión, que sean las personas las que escojan y las que adapten su formación a su realidad”

También ofrecemos formación en well-being y health & safety (con cursos de yoga, meditación, gestión del estrés, etc.), sostenibilidad, social justice, ODS, tendencias digitales, metodologías agile, formaciones específicas de áreas y un programa de inglés.

Adicionalmente, disponemos de formación upskilling organizada por laboratorios: Leadership Lab, Medical Lab -con los contenidos sobre producto-, Sales Lab -nuestra escuela comercial-, y otros dos más que vamos a lanzar este año.

En total, en 2022 realizamos 800 cursos presenciales y virtuales para nuestros 1.770 empleados, y registramos 78.000 horas de formación en la plataforma, lo que supone más de 44 horas por empleado. Al margen de la misma, hicimos otras 50.000 horas en el





área de Operaciones a través de otra herramienta certificada que utilizamos por cuestiones regulatorias.

Tenemos una media de 830 usuarios activos mensuales, es decir, que han hecho al menos un curso al mes, lo que supone casi el 50% de nuestra plantilla, un dato muy positivo teniendo en cuenta, además, que el 25% de nuestros equipos están en plantas productivas o pertenecen a la red comercial, por lo que tienen un acceso más difícil a la plataforma.

PM: Estos datos son realmente positivos. En otras empresas, el porcentaje de usuarios mensuales ronda el 20-30% de la plantilla.

Tenemos entendido, además, que ahora van a dar otro paso más en su modelo de formación.

LG: Cuando lanzamos la plataforma hace dos años, el objetivo era priorizar la experiencia de las personas de la empresa cuando aprendieran, y organizamos la herramienta por contenidos: formación obligatoria, de skills, Medical Lab, Leadership Lab, etc.

Tras este tiempo, lo que buscamos ahora es customizar y segmentar al máximo todos los contenidos y recursos que aparezcan en la plataforma para que cada persona vea lo que necesita según su perfil, y poder adaptarnos aún más a las necesidades específicas de cada persona. Por eso, a partir del mes de mayo, vamos a empezar a usar una nueva función que nos ofrece la plataforma que se llama 'Docebo Skills', relacionada con la gestión de competencias. Vamos a definir las competencias generales que hemos

“Queremos proporcionar a los equipos las skills que necesitan para aumentar su empleabilidad”

detectado como necesidades de formación, y a partir de ahí, cuando una persona introduzca su perfil y señale en qué se quiere desarrollar, la plataforma le mostrará los cursos relacionados con esas competencias.

CK: En los departamentos de People a veces estamos muy focalizados en los procesos, pero nos olvidamos de escuchar a las personas. En su día, nuestros equipos nos señalaron como uno de los retos en su desarrollo la falta de tiempo y nos demandaron una guía para acompañarlos. Por eso, con esta nueva función, a partir de ahora les vamos a orientar sobre qué habilidades van a necesitar según el propósito de la empresa. Dependiendo del perfil, de la posición que ocupan en la compañía y de sus propios intereses, tendrán diferentes itinerarios. Ahora todo va a ser mucho más personalizado.

PM: Cuando la empresa adapta el aprendizaje a la persona es la situación ideal. De esta forma, se consigue que los contenidos que ve una persona sean distintos de los que ve otra, algo que resulta muy difícil en muchas empresas. Esto es posible gracias a la inteligencia artificial y al etiquetado automático. Cuando se crean contenidos, se etiquetan automáticamente, y después la plataforma sabe a qué roles o personas les puede interesar. Es un aprendizaje adaptativo.

¿Qué ventajas les está aportando la plataforma de formación?

CK: Esta solución nos aporta flexibilidad, podemos customizarla según lo que necesitamos, y nos permite ser autónomos, no dependemos de nadie para activar o cambiar funciones, lo que agiliza mucho los procesos y el día a día. También nos ofrece innovación, no solo en el Look&Feel de cara a mejorar la experiencia de las personas, sino también en cómo nosotros, como gestores de la formación, podemos ir construyendo mejoras para adaptarnos a las demandas de las personas, a los retos de negocio y a nuestra propia cultura, con el fin también de mejorar esa experiencia. Así logramos estar a la vanguardia. Además, incluye muchas adaptaciones que ya están desarrolladas automáticamente.

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

PM: En la mayoría de los casos, las empresas se ven obligadas a adaptarse al LMS, pero debe ser al revés. La plataforma es la que tiene que acomodarse a los objetivos, negocio y necesidades de una compañía.

Además, es fundamental volcarse en que la experiencia del usuario sea lo más óptima posible. Los contenidos son esenciales, pero hay que invertir también en otros aspectos como en un motor de búsqueda o en lograr un fácil acceso. Herramientas como la inteligencia artificial son fundamentales porque ayudan a recomendar cursos según los intereses o las formaciones que un empleado haya realizado. Para que el producto funcione debe ser una combinación de contenidos y de tecnología que facilite el acceso a esos contenidos.

Por último, la innovación es clave. Los clientes van demandando nuevas funcionalidades y procesos, y las herramientas deben evolucionar para dar las soluciones necesarias.

¿Qué otros retos futuros tienen en cuanto a la formación?

CK: El próximo paso que queremos dar es integrar la formación como parte de nuestro desarrollo. De hecho, estamos intentando gamificar toda la experiencia de desarrollo, más allá de los cursos de formación. El objetivo es reconocer y poner en valor todas las acciones de desarrollo individual que nuestras personas realizan. ●



URBAN SPORTS CLUB



DEPORTE Y BIENESTAR:

Retén el talento de tu empresa ofreciendo deporte corporativo.





TALENTO

LOLES SALA

Directora de Personas y Cultura de ManpowerGroup

La generación Z está lista para **cambiar las reglas** sobre cómo las empresas atraemos y fidelizamos al talento

Crear y cuidar a los mejores equipos posibles ha sido, es y será fundamental para mantener la competitividad de cualquier organización. Lo que va cambiando a lo largo del tiempo es el cómo podemos atraer y fidelizar al talento que necesitamos. Y este es un reto de especial relevancia en un momento en el que 8 de cada 10 empresas españolas dicen tener serios problemas para incorporar los perfiles que necesitan.



Nuestro mundo está sumido en un proceso constante de cambio y, a medida que avanzan los años, ese cambio se produce de manera cada vez más rápida. Como es lógico, el mercado del empleo no es ajeno a esta evolución y los profesionales de RRHH deben, debemos, hacer un seguimiento exhaustivo de esas variaciones para poder anticiparnos y, así, mantener y potenciar la competitividad de nuestras empresas.

Además, como sociedad global, tenemos por delante algunos retos críticos que tienen un impacto más o menos directo en el mercado del talento, como abordar el cambio climático u ofrecer a cada vez a más personas empleos dignos. Y los profesionales no son ajenos a estas cuestiones: les importa el éxito y el desarrollo de sus carreras, pero también se preocupan por la acción climática y la promoción de oportunidades para todos.

En ManpowerGroup somos conscientes de la importancia que tiene realizar un seguimiento de estas tendencias y analizar su impacto en el corto y el medio plazo. Por eso, le hemos preguntado a 21.000 expertos de la gestión de personas y profesionales en activo (repartidos en ocho países, entre los que estaba España) para entender hacia dónde nos movemos. El resultado es un informe que lleva por título 'The New Human Age' y en el que la principal conclusión que podemos extraer es el papel

clave que aún ocupamos las personas en la productividad de las empresas. La digitalización ha llegado a todas las industrias, pero la tecnología, más que sustituirnos a los profesionales, debe impulsar nuestro rendimiento.

“A los profesionales les importa el éxito y el desarrollo de sus carreras, pero también la acción climática y la promoción de oportunidades para todos”

A continuación, aprovecharemos este informe para repasar los cuatro grandes movimientos sobre los que se articulan las 14 tendencias: los cambios demográficos, las preferencias de cada profesional a título individual, la adopción tecnológica y la marcada sofisticación de las organizaciones. Son estos elementos los que, unidos, ya están afectando a la competitividad de las empresas.

1 Cambios demográficos

Los profesionales de la generación Z, cada vez más presentes en el mercado del empleo,

son más exigentes en relación a lo que esperan de sus empresas en cuestiones como la acción sobre el cambio climático o la diversidad.

Además, las tasas de natalidad decrecen en multitud de países y, progresivamente, sus sociedades envejecen. Esto agudiza la creciente escasez de talento, ya que reduce la población activa en muchos países.

• **Hay un cambio generacional en las expectativas profesionales:** en 2025, la generación Z representará el 27% de la población activa. El 88% de estos empleados afirma que la pandemia ha afectado a lo que quieren en su empleo, frente al 65% de los trabajadores mayores de 55 años.

• **Los profesionales quieren que se tenga en cuenta lo que es importante para ellos.** Entre las principales cuestiones están ampliar las iniciativas de diversidad, igualdad, inclusión y pertenencia, aumentar la empleabilidad individual, y ofrecer a los profesionales un mayor control de su desarrollo para que puedan estar seguros de que tienen las competencias necesarias para hoy y para el futuro.

• **Rompiendo el techo de papel:** la constante evolución de la economía hace necesario que sus profesionales estén en aprendizaje permanente. De hecho, en los procesos de selección ganan cada vez más peso las capacidades personales frente a las titulaciones. Por supuesto, la universidad seguirá jugando



un papel clave en la formación de los profesionales, pero luego serán las empresas quienes desarrollen sus habilidades soft y hard.

• **Recurrir a profesionales retirados puede ser una manera de paliar la escasez de talento:** mientras que cada vez más países retrasan su edad de jubilación, solo el 19% de los responsables de contratación buscan a personas que quieran reincorporarse tras su retiro.

2 Preferencias individuales



La pandemia ha normalizado los modelos híbridos de trabajo, lo que se traduce en un cambio de paradigma en la conciliación de vida profesional y personal. Los profesionales quieren poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar, y mantener su derecho a la desconexión.

Además, cobran peso cuestiones como la realización personal, el aprendizaje continuo y el crecimiento más allá de la promoción interna tradicional.

• **Los profesionales quieren una vida plena:** la pandemia ha demostrado que el empleo es solo una de las dimensiones de una vida plena y satisfactoria. Se buscan empresas que reconozcan y promuevan activamente una mejor conciliación.

• **Las mujeres están más motivadas que los hombres para volver a la oficina:** el 41% de las mujeres apuntan a la socialización como motivo clave para trabajar en la oficina. Además, creen que permite una colaboración más eficiente, mejora la concentración y facilita realizar el trabajo.

• **¿Se acercan los fines de semana de 3 días?** Los estudios indican que trabajar cuatro días puede aumentar la productividad, reducir los gastos generales, fomentar el bienestar, atraer y comprometer al talento, además de impulsar la creación de empleo.

• **La salud mental gana protagonismo:** los profesionales cada vez tienen más opciones entre las que elegir, tanto a nivel de empleo como personal, y las empresas que no cuiden a sus equipos perderán talento.



• **Formación interna:** el 57% de los empleados ya se está formando fuera de su compañía porque los programas de formación propios no les enseñan las habilidades necesarias, no les permiten avanzar en su carrera profesional o no les ayudan a seguir siendo competitivos en el mercado.

“La digitalización ha llegado a todas las industrias, pero la tecnología, más que sustituir a los profesionales, debe impulsar su rendimiento”

3 Adopción tecnológica



La combinación de innovación tecnológica e ingenio humano puede impulsar un gran crecimiento económico y ayudarnos a superar los retos a los que nos enfrentamos como sociedad.

A medida que las organizaciones invertimos en tecnología, necesitamos desarrollar las competencias digitales de nuestros equipos, al mismo tiempo que acudimos a talento externo para mejorar nuestra competitividad.

• **Los sectores en crecimiento tendrán que cultivar su propio talento:** las compañías que se centren en apoyar el desarrollo profesional de sus equipos atraerán, comprometerán, crearán y dirigirán a la próxima generación de talento.

• **Rehumanizar, no deshumanizar:** la mayoría de los profesionales creen que ser capaz de colaborar (83%), resolver problemas (82%) y generar confianza (82%) es más importante para hacer bien su trabajo que solamente producir (76%).

• **Buscando la definición de modelos híbridos:** la mayoría de los profesionales (52%) y muchos empresarios (46%) afirman que las sesiones presenciales de brainstorming generan las ideas más creativas. Por el contrario, el 87% de los encuestados no quiere trabajar a tiempo completo desde la oficina.

• **Motores de competitividad**



Frente a la incertidumbre económica y geopolítica actual, competir (y ganar) también consiste en gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia en las empresas, teniendo en cuenta, además, la variable del talento.

• **El talento no conoce fronteras:** todo el mundo quiere contratar a nivel local, pero la realidad es global.

• **Riesgo y resiliencia:** el 90% de las empresas tienen previsto invertir en plantas de producción onshoring o nearshoring para reducir los potenciales peligros en la cadena de suministro a través de fuentes alternativas. ●

FORMACIÓN COLABORATIVA: cómo aprovechar el conocimiento de los empleados para aumentar su motivación y compromiso

La formación colaborativa es una práctica habitual en las organizaciones desde hace ya algún tiempo. Sin embargo, gracias al reciente auge de la tecnología que facilita la logística de dicha formación, es ahora cuando las compañías están definiendo la estrategia para desplegarla e incluirla en sus ecosistemas formativos como una metodología más para el desempeño y el desarrollo laboral de las plantillas.

La formación colaborativa se basa en el aprendizaje del **expertise** y **know-how** de empleados que conocen bien el negocio por parte de otros compañeros que, por ejemplo, se acaban de incorporar a la compañía, que han cambiado de área o que no conocen determinadas operativas. Este aprendizaje se define por ser **activo**: en lugar de aprender los contenidos de forma pasiva, el empleado los descubre gracias a la colaboración de otros profesionales. Además, no procede solo de las áreas de Formación, sino que puede realizarse **de forma informal** a través de comunidades de aprendizaje, liderado desde las propias personas de la compañía, etc.

Aplicaciones: tanto en **hard skills** como en **soft skills**

El aprendizaje colaborativo puede aplicarse para cualquier tipo de contenido, ya sean competencias técnicas o **soft skills**. Un ejemplo de ello es Clínica Baviera, empresa especializada en cirugía refractiva para la que la formación colaborativa supone más del 85% de sus horas totales de aprendizaje. Anna Torres, responsable de Formación de la compañía, relata que, “con el aprendizaje colaborativo, impartimos no solo la **formación en temas técnicos**, sino que potenciamos también la mejora en las **habilidades sociales y emocionales**

de todos los empleados”. También es el caso de la cadena de supermercados **Dia**. Tal como explica Marta Nájera, responsable de Formación, “trabajamos programas de **mentoring** en el que referentes de determinadas skills tienen encuentros con colegas de su área para compartir experiencias y ejemplos concretos de su día a día. En cuanto a **hard skills**, nuestro sector requiere una capacitación y actualización constante en áreas de referencia para nuestros clientes. Así, por ejemplo, trabajamos con maestros de venta asistida en la formación a personal de frescos, caja, reposición, fruta...”. Para la empresa, el 80% del total de su formación se realiza de manera colaborativa. Centrada especialmente en la aplicación en **soft skills** podemos mencionar a **NTT Data**. Así, para la compañía de comunicaciones especializada en la integración de sistemas, uno de los objetivos del aprendizaje colaborativo es **transmitir sus valores y su cultura**. Según afirman Rocío Cantero y Sandra Triquell, Training & Engagement specialists, “contamos con itinerarios específicos con foco en inclusión, autoconocimiento o comunicación”. Para esta empresa, el aprendizaje colaborativo supuso el 50% del total de su formación en 2022.

En el lado contrario, con un uso más mayoritario en **hard skills**, se sitúa **Palladium**

Hotel Group, que empezó a formalizar la formación colaborativa en 2015 a través de entornos más controlados con comunidades de aprendizaje y programas específicos. Diego Moreno, director corporativo de Formación Online, señala: “Necesitamos un buen dominio de las **competencias técnicas**, y, por ello, realizamos muchas acciones sobre estándares de servicio, atención al cliente o formaciones más propias del puesto (técnica gastronómica, mantenimiento, vip service, etc.)”. Actualmente, según el país y el hotel, este tipo de formaciones suponen entre el 20% y el 40% del total de la empresa.

Ventajas para la empresa: impacta en las ventas, elimina la distancia geográfica y baja la rotación

Son muchos los beneficios que las organizaciones pueden obtener con la formación colaborativa. Para **Engie**, esta modalidad -que supone cerca del 50% del total de su formación- les ha permitido **no tener limitación geográfica** a la hora de desplegar cualquier curso, dando accesibilidad a toda la plantilla,





Gracias a la tecnología, ahora las compañías están definiendo la estrategia para desplegar la formación colaborativa e incluirla en sus ecosistemas

según Raquel Estrella, head of Talent de la firma especializada en la generación y distribución de electricidad, gas natural, petróleo y energías renovables. Además, ha logrado **disminuir el gasto y aumentar el impacto**, “ya que este tipo de contenidos son menos costosos y podemos invertir la diferencia en otras iniciativas de desarrollo”.

Para Anna Torres, de Clínica Baviera, “este tipo de formación es rentable, ya que **impacta directamente en las ventas** y en los **índices de calidad** percibidos por nuestros pacientes. Con estos programas, nuestras **tasas de conversión** y los **índices NPS** han mejorado significativamente, al tiempo que los **índices de rotación del personal** han caído espectacularmente, situándonos muy por debajo de los de nuestro sector. Además, desde RRHH valoramos muy positivamente la **retención del talento** que conseguimos gracias a este tipo de formación”.

Para la cadena de supermercados Dia, el aprendizaje colaborativo permite “hacer un seguimiento de la evolución del empleado, lo que hace posible un mayor

control en el impacto de nuestras ventas y pérdidas”, en palabras de Marta Nájera.

En el caso de **Palladium Hotel Group**, la formación colaborativa les ayuda en el **reclutamiento**. El hecho de involucrar a los trabajadores facilita la afinidad con los nuevos empleados, lo que, según Diego Moreno, “ayuda mucho en un sector en el que cada vez es más difícil incorporar personas. Por ejemplo, según nuestra encuesta de valoración global de satisfacción, en Europa el trabajo en equipo se valora con un 4,4/5 y las oportunidades de recibir formación con un 4/5”.

Por último, para **Schneider Electric**, especializada en la transformación digital de la gestión y automatización de la energía, el aprendizaje colaborativo les ha permitido **romper silos**, reforzando la comunicación entre equipos, compartir el conocimiento, innovar y cocrear, y **facilitar el acceso a los expertos** de cualquier materia. Tal como apunta Belén Foncillas, Learning Solutions manager de Iberia, “tenemos, por ejemplo, un programa

para la transformación de nuestra fuerza de ventas en el que una parte importante es el aprendizaje en común de situaciones concretas. Hemos podido observar el incremento de ventas en el objetivo definido gracias, entre otras acciones, a este programa”.

Ventajas para el empleado: aumento de la motivación, del compromiso y del orgullo de pertenencia

Desde el punto de vista del empleado, Belén Foncillas asegura que “todas las personas que participan de alguna forma se ven beneficiadas. La transmisión del conocimiento es clave tanto para los formadores -que



“Aplicamos formación colaborativa en cada nuevo itinerario que desarrollamos, por ejemplo, en el que tenemos para **jefes de proyecto** y en el **development month**, que se componen de formación técnica desarrollada por empleados con alto nivel de especialización. Además, en el primer trimestre de 2023 hemos lanzado un nuevo módulo dentro del primero, en el que los empleados explican y resuelven dudas sobre aspectos técnicos de la gestión de proyectos dentro de las áreas de gestión contractual, controlling, administración de ventas y cobros. Contamos con varias herramientas:

- ▶ **U. Learn**: nuestra web corporativa de formación que gestiona y administra los cursos e-learning y virtuales.
 - ▶ **Teams** como entorno de aprendizaje virtual a través del cual desplegamos webinars y ponencias.
 - ▶ Redes sociales de la compañía como **Yammer** y **ENGIE Blog**
 - ▶ Otras **plataformas externas de aprendizaje**
 - ▶ App **My Learning** para móviles y tablets
- Este año estamos trabajando en una campaña para animar a nuestros especialistas y expertos a formar parte del grupo de formadores internos. El objetivo es aflorar todo el conocimiento que poseen nuestros empleados y crear una **comunidad de formadores Engie: los #engietrainers**”.

ven cómo su aprendizaje y su desarrollo avanza de manera exponencial- como para las personas que reciben ese conocimiento”.

En opinión de Clínica Baviera, estos programas impactan en la **mejora del compromiso y motivación** de los empleados, ya que se sienten **valorados y útiles**. Por ejemplo, en 2022 el índice de recomendación de las actividades formativas colaborativas de la empresa organizadas para el personal no médico de clínica fue superior al **85%**.

Raquel Estrella, de Engie, coincide con que, con el uso de este tipo de formación, se aumenta el **interés y la motivación** del empleado, ya que recibe formación totalmente adaptada al negocio que está gestionando. Además, afirma que se potencia el **learning by doing**: “al ser formadores internos, se pueden realizar dinámicas adaptadas a situacio-

Formatos más utilizados: webinars, role play, gamificación, streaming, etc.

Existen multitud de formatos que se pueden usar en la formación colaborativa según el momento, el entorno y el colectivo al que se dirija. Por ejemplo, Clínica Baviera utiliza **webinars** para formaciones técnicas y refuerzo de valores corporativos, mesas redondas

“El aprendizaje colaborativo es rentable, ya que impacta directamente en las ventas, en los índices NPS y de rotación del personal”

la modalidad a las circunstancias. Por ejemplo, aplica **gamificación** en los programas de cultura o liderazgo, **role play** para áreas como Front Office, **agile** para housekeeping, y **webinars** con las capas más ejecutivas.

Por su parte, dentro de su modelo de aprendizaje 70/20/10, Engie utiliza **webinars**, **píldoras de microlearning** y **team building** presenciales, mientras que NTT Data opta por los **role play**, repositorios comunes y sesiones en **streaming** y presenciales; y Schneider Electric potencia los **webinars**, las **comunidades de aprendizaje** y las sesiones entre roles similares.

Herramientas más comunes: LMS, intranet, RRSS, Teams...

Según el formato elegido y la modalidad -online o presencial-, existen diferentes herramientas y soportes para llevar a cabo la formación colaborativa. Por ejemplo, Engie utiliza **herramientas digitales y de uso remoto** en el 50% de su formación colaborativa, como su **web corporativa de formación -U. Learn-**, **Teams**, **redes sociales** como Yammer, su blog corporativo y la **app 'My Learning'**. Según Raquel Estrella, “la mayoría de nuestra formación tiene lugar en **formato blended**. Debido a la dispersión geográfica de la empresa, hay muchas sesiones que impartimos en presencial para el colectivo que puede asistir y online para el resto”. Es el caso también de Dia, que combina lo presencial con lo virtual, y cuya principal herramienta es el **LMS** y, en el caso de sus franquiciados, herramientas **Moodle**.

Las herramientas más usadas para la formación colaborativa son los LMS, Teams y las RRSS

En el caso de Schneider Electric, la empresa se está volcando cada vez más en la **formación virtual**. De hecho, en 2022 más del 75% de sus formaciones fueron digitales con el fin de facilitar el acceso a todas las personas de sus más de 30 centros de trabajo. Para esta organización, una herramienta clave es Yammer, su **red social interna**, que les permite



habían incorporado como líderes para abrir debates y conversaciones de calidad con ponentes de referencia de NTT Data Europe & Latam que cuentan sus experiencias y aprendizajes adquiridos.

► Repositorio común

de conocimiento: en nuestra comunidad ‘Discoveris’ tenemos un apartado donde las personas que se han certificado pueden compartir conocimiento para toda la red de profesionales que la integran.

► Role play: principalmente usado para competencias como trabajo en equipo, inclusión, comunicación o flexibilidad”.

“En torno al **60%-80% de los empleados**, es decir, unas 8.000 personas, realiza al menos una formación colaborativa al año. Contamos con sesiones en **streaming** y presenciales con dinámicas específicas. Por ejemplo:

► Formación en liderazgo: este año hemos realizado una edición con las personas que recientemente habían promocionado o se

nes reales. También se **fomenta el trabajo en equipo**, se aumenta el **orgullo de pertenencia** por parte de los expertos y formadores internos, y se crea un ambiente de confort”.

En el caso de NTT Data, Rocío Cantero y Sandra Triquell apuntan que, para los empleados que aprenden, estos programas generan sinergias y fomentan el **networking**, mientras que “los que imparten la formación suman una capacidad y habilidad más como **generadores de conocimiento** a compartir”. Por último, para Dia las principales ventajas es que **facilita la integración** de los empleados en la compañía y en el equipo de trabajo, y les genera **confianza**.

para debatir casos clínicos, **role play** con herramientas como Kahoot o el juego del Trivial, repositorios comunes de consulta de protocolos, artículos, manuales de actuación y su **Baviera Academy**, una plataforma de formación médica para el equipo de oftalmólogos, ópticos, enfermeras y gerentes de clínica. Por su parte, Dia adapta el formato según el perfil al que se dirige: utiliza **sesiones presenciales** y **webinars** para su personal operativo -que representa la mayoría de su plantilla-, mientras que, para el personal de oficina, los formatos son más variados: **focus groups**, encuentros de opinión, debates, etc. En cuanto a **Palladium Hotel Group**, la cadena hotelera adapta

“Las funcionalidades colaborativas y de intercambio de información entre los usuarios benefician el aprendizaje de idiomas”

ROBERTO MARTÍN, responsable de Marketing & Comunicación de SPEEXX

Debido al actual entorno híbrido en el que nos encontramos, el contexto económico cambiante y la inevitable apuesta por la tecnología en las comunicaciones de las organizaciones, la estandarización de herramientas colaborativas se ha hecho evidente en nuestro día a día. El aprendizaje colaborativo puede suponer una ventaja para mejorar, mantener y desarrollar conocimientos, especialmente debido a las posibilidades de comunicación rápida y global existentes hoy día, que se pueden añadir a los programas de aprendizaje.

¿Qué ventajas puede aportar el aprendizaje colaborativo frente al aprendizaje único?

Existen referencias y evidencias, más o menos contrastadas y científicas, sobre las diferencias de efectividad que hay entre un aprendizaje individual y un aprendizaje social y colaborativo. Por ejemplo, la curva del olvido de Ebbinghaus demuestra que, pasadas unas horas o unos días, podemos olvidar hasta un 50% de lo que hemos aprendido. Cuanto mayor tiempo pase sin repasar o practicar aquellos contenidos que estamos aprendiendo, mayor porcentaje de olvido tendremos.

Otra prueba de la efectividad del aprendizaje colaborativo es el modelo de formación denominado ‘70-20-10’, usado por algunas organizaciones. Dicho modelo se basa en que el empleado adquiere un 70% del aprendizaje a través de la experiencia en el trabajo, un 20% a través de la observación con compañeros de trabajo u otros profesionales, y un 10% viene de la formación presencial o digital que se recibe.

En Speexx, como plataforma tecnológica de aprendizaje de idiomas y coaching, vemos claro que tener las funcionalidades colaborativas y de intercambio de información entre los usuarios beneficia el aprendizaje. Incluso los bots suponen una herramienta colaborativa para resolver dudas en tiempo real gracias a los

algoritmos que identifican y recogen preguntas y dudas recurrentes de los usuarios.

Un ejemplo muy concreto es el uso de aulas virtuales. Puede resultar muy básico decirlo, pero el aula virtual elimina las barreras de tiempo y de lugar, resultando indiferente la zona horaria o la cultura del usuario. En nuestro modelo digital de sesiones en grupo, empleados de todo el mundo -ya sean de la misma compañía o no- se reúnen e intercambian ideas simultáneamente, pero en momentos muy diferentes para cada uno. Las aulas virtuales son una herramienta especialmente sorprendente y eficaz para fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo, más allá de las fronteras físicas.

“El aprendizaje colaborativo brinda una oportunidad única para aprender sobre otras culturas y mejorar la comprensión intercultural”

¿Cómo utilizan el aprendizaje colaborativo en la formación en idiomas?

En nuestra metodología digital de aprendizaje de idiomas, el aspecto colaborativo es clave y lo fomentamos a través de las sesiones del aula virtual, las sesiones 1:1 con los tutores y coaches, los talleres personalizados, y los debates en grupo en los que un empleado puede practicar e interactuar con otros usuarios del mundo.

Pero, además, con el uso de la IA, se puede ir más allá buscando una personalización de los intereses de los usuarios. En nuestro caso, usamos la tecnología y los algoritmos para hacer la evaluación de las necesidades de un usuario respecto a la mejora o retención de un idioma que necesita para el ámbito profesional. De esta forma, conseguimos,



por ejemplo, personalizar los contenidos a la industria en la que trabaja el usuario, y le mostramos contenidos con los que interactuará a través del feedback y comentarios de otros usuarios de la plataforma que tienen los mismos intereses.

Esta evaluación de necesidades a través de la tecnología genera un mayor engagement con los contenidos, con los tutores y coaches. Cuanto mayor es el conocimiento entre el usuario, la plataforma y los tutores, mayor colaboración se produce durante todo el proceso del aprendizaje.

¿Cuáles son las ventajas del aprendizaje colaborativo para aprender idiomas?

Tanto las sesiones en grupo como las sesiones individuales permiten que los usuarios trabajen con otros empleados de otras partes del mundo que tienen el mismo nivel. Además, la flexibilidad de poder elegir diferentes tutores con distintos acentos es una manera de conocer otros aspectos culturales. Este aprendizaje colaborativo brinda una oportunidad única para aprender sobre otras culturas y mejorar la comprensión intercultural.

Otras ventajas son las de ofrecer un aprendizaje más activo y un feedback inmediato por parte de los tutores. Permitir seleccionar los temas a tratar en una sesión en grupo o comunicar con los tutores para personalizar las sesiones incrementa el nivel de actividad y engagement del usuario. En nuestro caso, las prácticas de expresión escrita y las de expresión oral frente a cámara reciben un feedback muy personalizado y queda siempre registrado, lo que mejora el entorno colaborativo que queremos crear entre nuestros usuarios. ●



ANNA TORRES, responsable de Formación de CLÍNICA BAVIERA

“El 100% de nuestro personal de clínica y contact center participa cada año en algún programa de aprendizaje colaborativo”

▶ ¿Por qué decidieron implantar un sistema de aprendizaje colaborativo?

Clínica Baviera ha fomentado desde sus inicios, hace ya más de 30 años, la formación colaborativa. Al principio, fue **simplemente una necesidad**. En la sanidad pública no existe la subespecialidad de cirugía refractiva, por lo que teníamos que formar internamente a nuestros oftalmólogos. Lo mismo sucede en áreas como la enfermería o los TCAE (Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería), ya que, en sus estudios reglados, no se forma a fondo en áreas esenciales para nosotros como el quirófano o la oftalmología. Pero lo que empezó de forma natural se ha convertido en una forma de **impulsar algunos de los valores corporativos** que nos caracterizan, como la vocación de servicio y el trabajo en equipo.

▶ ¿A qué categoría de empleados va dirigida?

El 100% del **personal de clínica y contact center** -unas **800 personas**- participa cada año en algún programa de aprendizaje colaborativo. Generalmente, los equipos de Servicios Centrales son los que reciben la formación de partners externos. Por ejemplo, todos los oftalmólogos de cirugía refractiva que se incorporan -a los que llamamos rookies- pasan por un **programa propio de onboarding** de formación técnica y muy práctica que dura varios meses y en el que son nuestros propios médicos los que les forman. Lo mismo sucede con el resto de los perfiles que trabajan en las clínicas (enfermeras, ópticos o auxiliares).

Además, anualmente celebramos un **Fórum Científico** en Madrid con la asistencia de más de **300 profesionales** de todas las **clínicas y servicios centrales**. No asisten ponentes externos.

Adicionalmente, realizamos **intercambios de profesionales y estancias** en distintas clínicas dentro de la compañía, similar a un programa “Erasmus”, para conocer otras formas de trabajar y mejorar habilidades en alguna área concreta. Estos **intercambios** se han realizado principalmente con el **personal de quirófano** y los **gerentes de clínica**.

En cuanto a las soft skills, desde hace ya más de 10 años, estamos muy focalizados en **formar internamente** al personal en **estrategias de venta y mejora de la experiencia a pacientes**. Dentro de Operaciones, en el área de Calidad, disponemos de un equipo que trabaja intensamente en la formación del personal de front office de forma colaborativa.

trabajar en comunidades de aprendizaje a nivel global. También trabajan mucho con Teams como base para sus webinars, y otras herramientas online con espacios para chat.

En el lado contrario está Palladium Hotel Group, con un **90% de aprendizaje colaborativo presencial**, ya que, según explica Diego Moreno, “nuestro negocio requiere un conocimiento que solo se adquiere con la calidad que queremos a través de la presencialidad. Pero poco a poco los formatos online son mejor aceptados y utilizados”. La empresa cuenta con un **LMS** y **herramientas internas** -como Teams- que permiten recopilar el conocimiento para luego redistribuirlo.

En lo que respecta a Clínica Baviera, hasta la pandemia la empresa utilizaba mayoritariamente el e-mail y un sistema de **carpetas compartidas** para realizar foros de debate y compartir protocolos y material de formación, pero recientemente ha incorporado de forma masiva la formación a través de **videoconferencias y webinars**. La empresa cuenta también con la plataforma **Baviera Academy**, donde se depositan los documentos médicos y científicos de formación continua, y desde la que se imparte formación en directo vía online. Además, en la actualidad, la compañía está trabajando en el **desarrollo de su futuro Campus Baviera**, que será una nueva plataforma online en formato Moodle, a la que tendrán acceso todos los empleados y que complementará la actual Baviera Academy. Al mismo tiempo, la empresa ha **retomado ya las formaciones presenciales** con normalidad, y esta modalidad podría alcanzar cerca del 50% de las horas de formación de 2023.

En cuanto a NTT Data, hasta el momento todo su conocimiento y catálogo están integrados en su intranet, pero la compañía

“Todas las personas que participan se ven beneficiadas. La transmisión del conocimiento es clave tanto para los formadores como para las personas que reciben ese conocimiento”

está trabajando en un **LMS** que los albergue. Actualmente, reparte su formación entre streaming -70%- y presencial -30%.

Apta para todo tipo de perfiles de empleados

Este tipo de formación se adapta a prácticamente todas las categorías, posiciones y perfiles de empleados. Como afirma Belén Foncillas, de Schneider Electric, “en cada colectivo, el aprendizaje colaborativo supone un beneficio diferente”. Por ejemplo, en el caso de Clínica Baviera, según relata Anna Torres, “realizamos actividades para una o varias clínicas, o para un colectivo específico (por ejemplo, los optometristas o enfermeras). En cuanto a las **hard skills**, está resultando muy eficaz para el **personal no médico** de las clínicas (auxiliares, DUEs y optometristas)



¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO DE MOVILIDAD?

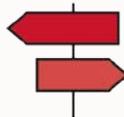
UN PAQUETE DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

44%

Los beneficios atractivos pueden mejorar la satisfacción de los empleados y empleadas en un **44%**



Un presupuesto para costear los trayectos de los empleados y empleadas



También cubre los gastos relacionados con la movilidad, como la limpieza y el alquiler de coches, entre otros



Los empleados y empleadas consiguen trayectos flexibles, cómodos y prácticos



Con el presupuesto de movilidad conseguirás aumentar la tasa de retención, crear una marca de empresa sostenible y resultados tangibles.

¿CÓMO FUNCIONA?

EMPRESAS

Tú escoges el presupuesto, las políticas de viaje y la oferta incluida.

Nosotros nos encargamos de la implementación.

Incorpora a tus empleados y empleadas en tan solo un par de clics.

Haz un seguimiento del uso del presupuesto en tiempo real para que puedas controlar su coste.

EMPLEADOS Y EMPLEADAS

Se mueven como quieren escogiendo entre las opciones de vehículos disponibles en la app de FREENOW, utilizan la tarjeta de movilidad para pagar el transporte público, viajes de larga distancia o cualquier otro servicio relacionado con la movilidad incluido en el paquete de su empresa.

Todo con la super app de movilidad de FREENOW.

y para los nuevos oftalmólogos que se incorporan”.

En el caso de NTT Data, tal como explican Rocío Cantero y Sandra Triquell, “es especialmente útil en categorías senior o en profesionales que tienen equipos a su cargo. En concreto, para mejorar en competencias como la gestión emocional, el feedback

Webinars, role play y gamificación son algunos de los formatos más utilizados

efectivo y el liderazgo”. Para Palladium Hotel Group, los resultados más rápidos y tangibles se observan en las posiciones de operativa de hotel como recepción, restaurante, bar, pisos, etc.

¿Cómo detectar y premiar a los formadores?

Una de las principales dudas que pueden surgir a la hora de poner en marcha un proyecto de este tipo es cómo identificar a los posibles formadores internos dentro de la compañía. Anna Torres, de Clínica Baviera, lo tiene claro: “Cualquier persona que tenga la motivación de impartir formación tiene las puertas abiertas a prestarse voluntaria y se tiene muy en cuenta en la evaluación anual y las promociones internas. Por otro

lado, periódicamente nosotros realizamos una encuesta a los managers en la que se incluye un apartado para detectar a los mejores formadores internos, tanto por sus conocimientos técnicos como por su motivación y habilidades de comunicación”.

Por su parte, gracias a la cercana relación con Negocio, en Engie es el equipo de RRHH el encargado de identificar a las figuras expertas que son capaces de impartir estas formaciones. Como explica Raquel Estrella, “tenemos compañeros con una parte docente muy desarrollada y que compaginan su actividad laboral con la colaboración a nivel educativo en distintos centros y universidades”.

En el caso de Palladium Hotel Group, a partir de la categoría de supervisor existe un compromiso implícito para colaborar en acciones formativas. Diego Moreno relata que, además, a través de su programa ‘Champions’, aplican “procesos para seleccionar a personas con las habilidades necesarias para formar a otros compañeros, y que disfruten con esa labor. Y les recompensamos por ello. Los momentos en los que más acciones de sensibilización realizamos es en las aperturas de los hoteles”.

“Con el uso de este tipo de formación, se aumenta el interés y la motivación del empleado”



DIEGO MORENO
Director corporativo de Formación Online

“Todas las personas pasan por este tipo de programas en su primer mes de incorporación, y al menos el 50% del resto del equipo lo hace a lo largo del año. Contamos con el ‘Plan Tutor’, para que las personas que se incorporan cuenten con un mentor durante un mes, y el proyecto ‘My Buddy,’ donde se les asigna también un compañero desde el primer momento. Además, en 2022 llevamos a cabo un programa para managers y directores para impulsar su liderazgo que incluía sesiones para compartir experiencias con perfiles muy diferentes. Un caso de éxito ha sido nuestro programa ‘Estándares de servicio’ para Hard Rock Hotel y Ushuaia, en el que los propios colaboradores desarrollaron los contenidos audiovisuales. También tenemos el programa ‘Champions’, en el que los supervisores que destacan dentro de su rol se posicionan como formador de formadores.

Además, cada hotel tiene sus canales para distribuir el conocimiento de la manera más eficaz. Por ejemplo, hemos constatado que, de forma espontánea, se utiliza mucho Teams para resolución de dudas”.

Para Schneider Electric, una parte clave es que los formadores sean voluntarios. La empresa cuenta con una comunidad abierta de internal trainers que recibe a todas las personas interesadas. Belén Foncillas afirma: “Hay todo tipo de categorías: desde formadores internos en las plantas de producción hasta perfiles más técnicos en Ventas. Además, disponemos de un día al año para reconocer a nuestros formadores internos, en el que realizamos sesiones sobre cómo ser mejor internal trainer”. Por su parte, en Dia han constituido una red de más de 400 profesionales “identificados no solo por su conocimiento técnico, sino por sus habilidades comunicativas”, como afirma Marta Nájera, mientras que NTT Data cuenta con una comunidad específica llamada ‘Discoveris’ que les ayuda a detectar e identificar a formadores entre los profesionales. ●



BELÉN FONCILLAS
Learning & Solutions manager Iberia

▶ “A nivel global, tenemos el proyecto de ‘Communities@Work’, con 300 comunidades de empleados alrededor de una temática/habilidad, que engloban a más de 35.000 miembros. Promueven el intercambio de conocimientos a través de conversaciones, webinars, formación y gamificación. El 90% de los encuestados se sienten entusiasmados por formar parte de estas comunidades.

▶ A nivel local, disponemos de ‘Train the Trainers’, un programa de upskilling para nuestra fuerza de venta que incluye sesiones experienciales donde comparten sus aprendizajes para que una situación concreta de una persona se convierta en un aprendizaje de muchos. También contamos con un grupo de managers que han accedido recientemente a roles de liderazgo y se reúnen de forma periódica para compartir sus dudas, experiencias y retos.

▶ Además, desde hace 2 años dedicamos un día al mes al desarrollo de nuestros comerciales, con sesiones lideradas por formadores internos.
▶ En nuestro programa de Liderazgo -un programa blended de más de 3 meses- tenemos sesiones de aprendizaje colaborativo en las que los participantes comparten su desarrollo y su avance en el programa”.

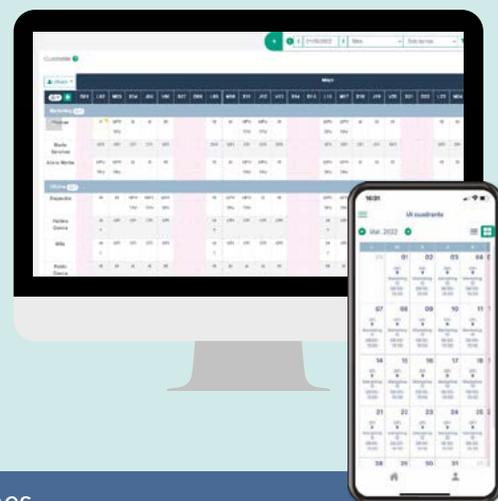
aTurnos

La tecnología que te regala tiempo

Planificación y gestión horaria de los empleados

Nuestro objetivo se enfoca en **mejorar** y **facilitar** la **planificación** y **gestión de personal** integrando todos los procesos y datos en un único sistema.

Trabajamos para que todos los procesos de RRHH sean más **automáticos** y **centralizados** y el personal mucho más **eficiente**.



- ✓ Gestiona fácilmente los cambios de turno y peticiones de permisos y vacaciones
- ✓ Utiliza nuestra calculadora para planificar según tu demanda de trabajo y restricciones laborales
- ✓ Genera conceptos de nómina avanzados y expórtalos automáticamente
- ✓ Accede a reportes detallados y estadísticas



Control horario



Planificación automática



Gestión de tareas



Gestión de costes



Gestión de colas

Nuestras integraciones

Google
Calendar



Personio

SAP

GRUPO
SPEC

suprema
SECURITY & BIOMETRICS



Escanea este código QR y
descubre más información

2023, el año de **consolidación** de los nuevos métodos en la formación

FERRAN PIÑOL, CEO de NEYTUM

Hasta el año 2000, toda la formación era presencial, no se concebía de otro modo. Experimentábamos con el e-learning, pero poco más. Entre 2001 y 2008 el e-learning y las plataformas tuvieron mucho desarrollo, grandes proyectos (en tiempo e inversión) enfocados a unos colectivos concretos que ayudaron mucho a empezar a crear una nueva cultura de la formación, más allá de la presencialidad, pero con muchas limitaciones. En agosto del 2008, entramos en una nueva realidad financiera con una inversión limitada y buscamos nuevas metodologías, intentando obtener los mejores resultados con la menor inversión posible, y la creatividad permitió desarrollar el e-learning a través de motores. En ese momento surgieron las primeras “herramientas de autor” y seguimos creando cultura. Aun así, la formación presencial seguía representando más del 80%. Tras unos años de evolución y creatividad, llegó marzo del 2020 y con la pandemia empezó una nueva historia en la formación.

De marzo a julio del 2020, toda la formación pasó a ser e-learning y empezamos a utilizar herramientas como el aula virtual o el webinar. Con esta nueva modalidad observamos las grandes diferencias entre hacer formación presencial y realizarla a través de una pantalla, lo que nos hizo plantearnos nuevas herramientas para intentar acercarnos a los resultados de la formación presencial. Este reto nos costó mucho, pero lo conseguimos. Desde septiembre de 2020 hasta prácticamente junio de 2022, toda la formación que realizamos desde Neytum fue e-learning y aula virtual, ya que las restricciones sanitarias hacían que la formación presencial fuera muy complicada. Fueron 2 años en los que conseguimos evolucionar productos, metodologías y manera de hacer, consiguiendo en ese tiempo lo que estaba previsto en cinco años o incluso en 10.

Desde septiembre de 2022, la formación presencial se ha retomado con mucho

protagonismo, tanto por efectividad como por necesidad de “desconectar” de las pantallas y socializar. Ahora en 2023 estamos en un momento en el que toca aplicar todo lo aprendido, y coger lo mejor de cada metodología para buscar los mejores resultados.

Objetivos de la formación corporativa

Aunque las metodologías, herramientas y enfoques de la formación han cambiado mucho en los últimos tres años, los objetivos comunes de la formación corporativa siguen siendo los mismos:

- **Mejorar la competitividad:** Formar y capacitar a los empleados para que puedan competir con éxito en el mercado y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.
- **Mejorar la productividad y eficiencia:** Proporcionar a los colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su productividad.
- **Adaptarse a los cambios en el entorno laboral:** Proporcionar las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios, como nuevas tecnologías, cambios en las políticas y procedimientos, etc.
- **Mejorar el rendimiento de los colaboradores:** Formar y capacitar para que desempeñen sus roles de manera más eficiente y efectiva, y contribuyan al éxito de la organización.
- **Desarrollar habilidades y conocimientos específicos** para desempeñar sus roles actuales o para prepararlos para roles futuros.
- **Desarrollar las soft skills**, como el liderazgo, la comunicación o la resolución de problemas, entre otras, para mejorar el rendimiento en el trabajo y la capacidad para colaborar.
- **Mejorar la retención:** Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento para mejorar la motivación y compromiso con la empresa y reducir la tasa de rotación.
- **Compliance:** Cumplir con las regulaciones y requisitos legales relacionados con la



formación, como la seguridad en el trabajo, la igualdad de oportunidades, y el cumplimiento normativo, entre otros.

Y dejo para el final uno de los objetivos más importantes en todos los departamentos de Formación de las empresas:

- **Fomentar la cultura de aprendizaje continuo y generar learnability:** por un lado hay que crear un ambiente laboral en el que el aprendizaje continuo sea valorado y fomentado para que los colaboradores vean que pueden seguir desarrollando sus habilidades y conocimientos a lo largo de su carrera, generando así engagement. Por otro, se debe generar una cultura de learnability, es decir, la capacidad para formarse continuamente sin que lo exija la empresa. Esto no significa delegar en el trabajador sus necesidades de formación, sino que la empresa permita:
 - Poner al alcance de los colaboradores recursos y herramientas de aprendizaje.
 - Generar entornos donde poner en práctica lo aprendido.
 - Fomentar de manera continua la cultura del learnability a través de comunicación para generar motivación e ilusión al autoaprendizaje.

“EN 2023 ESTAMOS EN UN MOMENTO EN EL QUE **TOCA APLICAR TODO LO APRENDIDO**, Y COGER LO MEJOR DE CADA METODOLOGÍA PARA BUSCAR LOS MEJORES RESULTADOS”

Creación de ecosistemas de aprendizaje para conseguir generar y afianzar una cultura de aprendizaje continuo y de learnability

Es muy importante que, desde las empresas, se generen ecosistemas de aprendizaje que sean el punto de referencia para el colaborador, el lugar donde encontrará de manera ordenada, y, por lo tanto, fácilmente, cualquier recurso que la empresa ponga a su disposición. Al mismo tiempo, deben ser una red donde los trabajadores puedan **compartir conocimientos y experiencias**, promoviendo así la cultura de aprendizaje en la organización, y donde se reconozcan las contribuciones de los trabajadores en el aprendizaje continuo.

Una de las mejores herramientas para la generación de estos ecosistemas son los LXP (Learning Experience Platform), que son LMS (Learning Management System) pero enfocados 100% a la **experiencia de usuario**, tanto por su accesibilidad como por su facilidad de uso al permitir llegar con dos clics a lo que uno necesita.

Un LXP es una plataforma digital que permite a los trabajadores acceder a contenido de aprendizaje y colaborativo en **un solo lugar**, proporcionando una **experiencia de usuario amigable y personalizada**, y que se integra con una **variedad de fuentes de contenido** como cursos e-learning, videos, webinars, infografías, artículos, etc. También pueden incluir características adicionales, como sistemas de recomendación de contenido y comunidades para la colaboración entre compañeros.

Un ecosistema de aprendizaje idóneo es el que ofrece la **posibilidad de gestionar todas las modalidades de formación existentes**: e-learning, formación presencial y aula virtual (webinars), ya que, por un lado, nos servirá como punto de referencia para toda la formación corporativa, y, además, nos permitirá desarrollar las metodologías que son tendencia.

Flipped learning y blended learning, las metodologías del 2023

El flipped learning y el blended learning son dos metodologías que las empresas llevan muchos años poniendo en práctica, pero que, gracias a la evolución y adaptación tecnológica de los

últimos tres años, se han convertido en muy habituales en 2023.

En el flipped learning el participante tiene acceso a los contenidos de manera on-line antes de una sesión presencial o de aula virtual, y durante esta sesión aplica y practica lo aprendido. De esta manera, se optimizan los recursos, ya que el participante se prepara previamente a través de videos, lecturas, ejercicios, etc. y luego, en el aula, se enfoca en la parte práctica y experiencial, en discutir, colaborar y resolver problemas, actuando el formador como un facilitador y ayudando a aplicar lo aprendido.

“Se debe generar una cultura de learnability, es decir, la capacidad para formarse continuamente sin que lo exija la empresa”



El blended learning combina diferentes tipos de modalidades de impartición, como el e-learning, rapid learning, formación presencial, aula virtual y aprendizaje on the job, con el objetivo de crear una **experiencia de aprendizaje más completa y efectiva**. En un entorno de blended learning, los participantes, además de realizar los distintos impactos formativos, tienen que realizar proyectos a nivel individual o colectivo. Los formadores utilizan distintas herramientas digitales para evaluar el progreso y adaptar el aprendizaje a las necesidades individuales.

Tanto la metodología blended learning como la flipped learning **facilitan y ayudan a generar una cultura de autoaprendizaje**

o learnability, que es uno de los objetivos principales de las organizaciones.

E-learning factory, la herramienta esencial para la aplicación de estas metodologías

El flipped learning y el blended learning tienen una carga tecnológica muy importante debido a la cantidad de recursos que requieren (cursos e-learning, videos, infografías, podcast, etc.). Además, se trata de recursos que hay que desarrollar en un tiempo muy corto, lo que hace que las empresas centren su desarrollo en las **e-learning factory**.

Este término se refiere a una **empresa o área especializada en la creación y producción de recursos formativos para aplicación online** y adaptados a las necesidades específicas. Puede incluir diseño instruccional, desarrollo de contenido multimedia, producción de videos y animaciones, programación

y desarrollo de ecosistemas de aprendizaje, e integración de sistemas de seguimiento, entre otros.

Lo más habitual es que los recursos formativos que se desarrollan en una **e-learning factory**

estén basados en el **rapid learning**, un enfoque de aprendizaje que se centra en la **adquisición rápida de conocimientos y habilidades**. Se trata de una técnica que se basa en la idea de que el cerebro humano puede procesar grandes cantidades de información de manera eficiente si se presenta de la manera adecuada a través de técnicas como la simplificación, la organización y la visualización, con el fin de ayudar a comprender y retener la información de manera rápida y efectiva. También se enfatiza el aprendizaje activo, en lugar de la simple exposición a la información. Algunas técnicas de que se utilizan en el rapid learning son el resumen de la información en puntos clave, la organización de la información en mapas mentales, el uso de imágenes y videos para ilustrar conceptos, y la repetición y práctica para reforzar el aprendizaje. ●

“Ahora el empleado de Gi Group Holding puede gestionar de forma flexible sus beneficios, y consultar los movimientos y el ahorro logrado”



JORGE SIERRA, *corporate Personnel Administration manager*,
SILVIA MARTÍNEZ, *corporate HR director de GI GROUP HOLDING ESPAÑA*; y
EMILIO MASA, *senior Enterprise Relationship manager de COBEE*

Pasar de una adhesión a su sistema de retribución flexible del 20% de su plantilla a un 95% es lo que ha conseguido Gi Group al digitalizar la gestión de dichos servicios. Además, la empresa especializada en soluciones de RRHH ha aprovechado el cambio de plataforma para convertirla en su nuevo portal global de beneficios, todo ello de la mano de Cobee.

¿Por qué decidieron digitalizar los servicios de retribución flexible?

Silvia Martínez: Hasta el año 2020, nuestro proceso para gestionar la retribución flexible era completamente manual tanto por nuestra parte, la del departamento de RRHH, como desde el punto de vista de experiencia de empleado. Desde RRHH enviábamos a toda la red de empleados un comunicado a través de un Excel o un correo electrónico para que cada persona de la compañía indicara la cantidad que preveía que iba a gastar en transporte, comida, guardería, etc. a lo largo de todo el año. No existía ninguna flexibilidad ni capacidad de autogestión por parte del empleado. Era un proceso

rudimentario 100%. Por otro lado, contábamos con muy poca adhesión al sistema de retribución flexible. No se acababa de entender su funcionamiento ni éramos capaces de hacer ver las ventajas y el ahorro que suponía para los empleados.

Entonces, en 2020, decidimos digitalizar la gestión de este proceso para mejorar el servicio. Buscamos un proveedor con una filosofía joven, actual e innovadora, en la línea de nuestra cultura, y empezamos a colaborar con Cobee.

¿Cómo ha ido evolucionando la oferta de la empresa?

Jorge Sierra: Lanzamos la plataforma con tres

productos básicos de retribución flexible: restaurante, transporte y guardería. Enseguida nos dimos cuenta de que el servicio era muy diferencial, mucho más ágil y flexible, y los empleados lo aceptaron muy bien.

Por eso, decidimos evolucionar para que Cobee fuera nuestro único portal de beneficios. Así, este año hemos incluido en la plataforma ciertos beneficios sociales, pagados por la empresa, que ya teníamos fuera de esta solución, como es la formación, la mediación del seguro médico -que actualmente tenemos contratado con Cigna- y de vida -con Zurich-, y el renting de coches para ciertos perfiles de la empresa.

Por otra parte, hemos añadido como un producto de retribución flexible la contratación de los mencionados seguros para los familiares de los empleados, y hemos incluido como beneficio social una **bolsa de 20 euros de gasto mensual**. Este importe es totalmente flexible, los empleados lo pueden destinar a los servicios de restaurante, transporte, guardería y formación según sus necesidades, y se va acumulando en caso de no usarse. Nuestra intención es aumentar dicho importe el año que viene. Además, con esta pequeña ayuda conseguimos que haya empleados que, al entrar en la plataforma para poder activarla, se conviertan en usuarios activos.

Adicionalmente, este año hemos añadido la suscripción a Netflix.

¿Cómo funciona exactamente la solución?

Emilio Masa: Cobee es una plataforma de compensación, no somos un proveedor de tarjetas de beneficios. Frente al sistema tradicional de retribución flexible, que funciona a través de una tarjeta monedero y agregando productos de terceros, nosotros somos una **Fintech**, tenemos un **medio de pago propio** y nos movemos en un entorno digital. En nuestro caso el empleado dispone de una **tarjeta física y digital** que trabajan contra una **cuenta de dinero electrónico** y unos determinados límites por cada producto. Con ella, paga tanto los beneficios directos -como comida o transporte- como los telemáticos. Hemos eliminado las ventanas de contratación. Si un empleado no gasta todo lo que tiene disponible en un mes, se le carga en la nómina sólo lo que ha consumido. Él **se autogestiona**, está todo automatizado y RRHH ya no interviene. El sistema es muy flexible. Además, funciona con los ciclos de nómina de las compañías. Por otro lado, a través de nuestra solución, el usuario puede ver todos los beneficios activados, las transacciones, los movimientos y el ahorro conseguido.

¿Qué porcentaje de la plantilla está haciendo uso actualmente de la plataforma?

JS: Antes de implantar la nueva solución, solo el **20-30%** de los empleados usaba los servicios de retribución flexible. Actualmente, hemos conseguido que la usen alrededor del **95%** de la plantilla.

Cuando lanzamos la nueva herramienta, realizamos una campaña de comunicación

a través de webinars y de visitas insitu a todos los equipos con el fin de explicarles en qué consistía y resolver las dudas, ya que existía un poco de desconfianza y de miedo porque no conocían el sistema, no sabían cómo les iba a impactar en la nómina, qué ahorro iban a lograr, etc. Por ejemplo, en enero de este año, hemos registrado un **aumento de un 30% en el consumo respecto a diciembre de 2022**.

¿En qué se han visto beneficiados los empleados con este nuevo modelo de retribución flexible?

SM: La principal ventaja ha sido la **capacidad de autogestionarse** tanto en lo que se refiere a la retribución flexible como a la ayuda mensual que ofrecemos. Ahora el empleado puede elegir cada día cómo y en qué gasta su dinero. Ya no tiene que decidirlo con tanta antelación, va gastando según sus necesidades. Además, actualmente puede **comprobar el ahorro**

“Con la nueva solución, nuestra plantilla puede elegir cada día cómo y en qué gasta el dinero”



Datos Clave



400
empleados en España

Fecha de arranque del proyecto:
2020

Servicios de retribución flexible + Beneficios sociales: cheque transporte, guardería, restaurante, formación, seguro de vida, seguro de salud, renting de coches



Opera en 3 países

+200
clientes en España
[Glovo, Ogilvy, Michelin, Booking, Gympass, Línea Directa...]

en tiempo real cada vez que consume, y damos visibilidad a lo que está invirtiendo la empresa cada año en sus empleados. También tienen a su alcance en **una única aplicación** tanto los productos de retribución flexible como los beneficios. Los empleados pueden acceder a las pólizas de los seguros, las coberturas, etc. Todo esto siempre con el objetivo de mejorar la experiencia del empleado.

¿Y cómo ha afectado a los procesos del área de RRHH?

JS: La plataforma nos ha supuesto un **gran ahorro de tiempo** y la eliminación de muchas tareas administrativas. Antes toda la gestión de la retribución flexible la llevábamos desde RRHH y de forma manual. Por ejemplo, recibíamos una media de 10 correos a la semana con dudas respecto a los servicios. Ahora nosotros nos limitamos a dar de alta al empleado en la plataforma. Cobee se pone en contacto con ellos directamente, les informa de cómo tienen que solicitar la tarjeta, se encarga de la mediación directa de los seguros, etc. Además, la información de los consumos mensuales de cada empleado **se carga directamente en el sistema de nóminas**.

EM: Nosotros recomendamos que en este tipo de proyectos no se impliquen solamente el área de Administración de Personal, de Compensación o de RRHH, sino que sea un tema global. Hay que implicar al negocio, porque esto te diferencia como compañía. Igual que trabajamos para lograr entornos de trabajo híbridos, no podemos dejar a un lado la propuesta de beneficios. Las nuevas generaciones lo demandan.

Gi Group ha sabido entender que es **mucho mayor el retorno** que aporta una aplicación como ésta y que puede complementar muy bien, por ejemplo, una subida de sueldo. Tenemos estudios que nos indican que, en el caso de usuarios muy activos, el **incremento de salario** con este tipo de soluciones puede alcanzar hasta un **15%**. Sin embargo, en España los empleados suelen preferir tener el dinero en metálico. Nosotros les ayudamos a entender que es una **herramienta muy eficiente que optimiza el salario**. Ayudamos a crear esa cultura financiera. Por eso, la parte de comunicación es muy importante. Con esta plataforma, hay empresas que pasan de un **30% de adhesión** a sus sistemas de retribución flexible a un **70%**. ●



ALBERTO OGANDO

CHIEF PEOPLE & ORGANIZATION OFFICER DE GENERALI

“Todo lo que hagamos para **MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO** va a repercutir en el cliente y en el negocio”



Con el fin de lograr su transformación digital, la aseguradora Generali inició hace varios años un proceso de cambio de su forma interna de trabajo, empezando por el área de RRHH. Así, la compañía ha simplificado su estructura eliminando el nivel de mandos intermedios, y ha transformado todos sus procesos de RRHH para hacerlos más transversales. Además, la firma ha comprobado que existe un paralelismo claro entre el NPS del empleado y del negocio, por lo que ha decidido poner el foco en la escucha activa de sus empleados y en la mejora de su bienestar.

Recientemente Generali ha pasado por un proceso de transformación digital. ¿Cómo ha afectado esto al área de RRHH?

Hace cinco años desde el equipo de Dirección de Generali nos planteamos afrontar un ambicioso programa de transformación digital con el fin de dar respuestas a un nuevo perfil de cliente que exige soluciones más individualizadas, eficaces y con mayor inmediatez. Para abordar dicha transformación con garantías, consideramos que era necesario cambiar

nuestra forma de trabajar, nuestra mentalidad, y revisar los procesos tradicionales, más allá de la mera incorporación de la tecnología. El objetivo era poder adaptarnos constantemente a las circunstancias de cada momento. Nuestro Comité Ejecutivo decidió entonces que la función de RRHH debía ser la primera en experimentar esta transformación para que después pudiésemos acompañar y asesorar eficazmente al resto de funciones.

La transformación empezó en 2019 con el cambio de nombre de nuestra área, que pasó de llamarse RRHH a **People & Organization (P&O)**. Buscábamos una denominación más acorde con los nuevos procesos, con las nuevas herramientas de gestión de personas y con nuestro fin de estar más cerca del empleado y de ofrecerle soluciones personalizadas. Queríamos dejar de ser un área de soporte e integrarnos en el negocio, ser parte de la estrategia de la empresa. Este proceso se basó en tres ámbitos: la estructura, los procedimientos y las herramientas.

En cuanto a la primera, procedimos a hacerla mucho más simple, más plana y menos jerarquizada. Eliminamos el nivel de mandos intermedios dejando solo dos categorías de empleados: directores y profesionales/técnicos, como luego se ha ido replicando en el resto de la organización.

Además, intentamos que el 90% del personal del departamento, que está compuesto por 29 personas, cambiara de función completamente o en un porcentaje muy elevado. Para ello creamos cuatro centros de expertise, lo que llamamos el 'Employee Center & Analytics', y la figura del **People Advisor**. Los primeros abarcan cuatro campos: Talent & Agile; DEI & Labor Relations; Employee Experience & PMO; y Organization & Compensation, y se centran en diseñar propuestas de proyectos innovadores que nos sirvan para lograr los objetivos marcados por la compañía en el 'Plan Director' anual. Analizan las tendencias del mercado, escuchan las demandas de los empleados, y ponen en marcha las correspondientes acciones. Para nosotros la innovación es la palanca para la transformación. En cuanto al 'Employee Center & Analytics', está centrado en toda la parte de Operaciones y de servicio al empleado. Por último, el **People Advisor** es una nueva función clave que hemos creado como catalizador y contacto directo entre nuestro departamento y los diferentes

niveles de la compañía. Se inspira en los clásicos HRBP, pero tiene poder de decisión prácticamente inmediata. No queremos que sea un simple mensajero.

Para abordar todos estos nuevos retos y tareas dentro de la nueva estructura, hemos desarrollado un ambicioso proyecto de **upskilling y reskilling** para todos los profesionales de P&O con el fin de que pudieran adquirir las habilidades necesarias y utilizar las herramientas precisas en el nuevo contexto.

Respecto al segundo ámbito de la transformación, el de los procedimientos, hemos cambiado todos los procesos de RRHH con el fin de romper los silos y hacerlos más transversales. Por ejemplo, anteriormente en el proceso de selección el manager o jefe de departamento que tenía una vacante debía acudir a Administración, rellenar una fi-

“Procedimos a hacer la estructura mucho más plana y menos jerarquizada, eliminando el nivel de mandos intermedios”

cha y después hablar con el área de Talento, que era la que reclutaba y preparaba las ofertas y los contratos. Actualmente, el **People Advisor** se reúne con el manager para saber lo que necesita, con los responsables de Organization & Compensation para ver qué salario ofrecer de cara a respetar la equidad interna, con los responsables de Diversidad, con el área de Talento para saber qué skills son necesarias, etc. Ahora todo el equipo está involucrado.

Por último, en 2019 implantamos también una nueva herramienta de RRHH, la de **Workday**, primero en el área de People & Organization (P&O) y después con el resto de empleados y managers. En ella hemos integrado todos nuestros procesos, excepto lo referente a formación, para la que trabajamos con dos plataformas externas de We-Learn, una para la red comercial y otra para oficinas.



Datos Clave

GENERALI

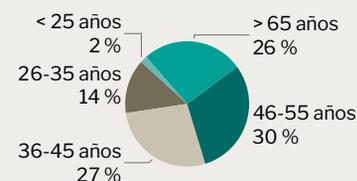
1.756
empleados

120
contrataciones al año

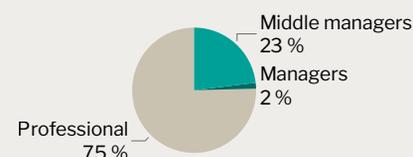
Reparto por género

♀ 47% ♂ 53%

Reparto de la plantilla por edad



Reparto de la plantilla por categoría



29
personas en el departamento de People





CÓMO ADAPTAR EL ROL DEL MANAGER A LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

“El rol del manager se ha revelado como un **eje vertebrador**, especialmente tras la pandemia por el impacto que ésta ha tenido en la forma de trabajar. Teletrabajar no solo significa trabajar en casa, sino tener una nueva relación con el equipo y con el manager. El manager tiene un papel fundamental para **mantener el espíritu de equipo y el compromiso con la compañía y sus objetivos**, aunque sea trabajando en la distancia. Deben preocuparse no solo por gestionar los proyectos y las actividades de negocio, sino también por el desarrollo profesional y el bienestar personal de cada miembro de su equipo. Así, nuestros managers, que rondan los **400** actualmente, han transformado su función y han pasado de ser primero “jefes” a “líderes” y luego “coaches” para sus equipos. Con el fin de ayudarles a desarrollar

habilidades clave en el trabajo en remoto y en la gestión de equipos, hemos desplegado un potente programa que se llama **‘MAP to the New’ (‘Managerial Acceleration Program’)**, impartido por los propios managers. También hemos implantado **programas de coaching individual y colectivo**, empezando por el Comité Ejecutivo y posteriormente con otros managers -en 2022 han pasado por estos programas 80 personas de este colectivo-; **talleres de comunicación de alto impacto** enfocados en la alta dirección, para 70 directivos; **formaciones de gestión del cambio** en los que hemos abordado la labor de comunicación y el modelo de desempeño; y cinco tipos de **cursos de mentoring**: desarrollo, femenino, recíproco, nuevos managers y otro general, que actualmente cuentan con 125 participantes”.

por temáticas -diversidad, salud, bienestar, innovación, nuevas formas de trabajo, etc.-. Con los resultados obtenidos, diseñamos diferentes planes de acción recogiendo los compromisos que adquiriría People y los que adquirirían los empleados para lograr las distintas mejoras. Además, hemos implantado una **‘Pulse Survey’**, una encuesta más breve que llevamos a cabo los años en los que no hay encuesta de clima. Adicionalmente, en nuestras sesiones de **‘Managerial Experience’**, en las que desde People explicamos en detalle las políticas

“Intentamos que el 90% del personal de People cambiara de función completamente”

Esta tecnología nos ha permitido convertirnos en una función **menos burocrática y más automatizada**, al eliminar tareas administrativas y rutinarias. Ahora podemos destinar nuestra capacidad a **generar nuevas funciones y actividades de valor para los empleados y el negocio**, y somos mucho más ágiles.

Además, actualmente la empresa tiene el foco puesto en la escucha activa de los empleados y en su estrategia de employer branding.

Creemos en el **feedback continuo** con el manager, entre compañeros, etc., como elemento clave para generar confianza en los equipos. La **escucha activa** es algo inherente a nuestra cultura y a nuestro día a día, pero ahora estamos intensificando el esfuerzo en este campo. Antes solo hacíamos una encuesta de clima estándar para todo el grupo que se llevaba a cabo



cada dos años, pero vimos que no era suficiente y quisimos ir más allá.

De esta forma, en 2022 hemos implementado el programa **Opina**, por el que, una vez al mes, enviamos una encuesta a todos los empleados con preguntas estructuradas

de gestión de personas, también recibimos las opiniones de los managers; y nuestro nuevo **portal del empleado**, que pusimos en marcha a finales de 2022, ofrece una comunicación bidireccional. Cualquier noticia que publicamos aquí recibe los comentarios de los empleados.

Asimismo, creemos que en este tema de la escucha activa hay que

liderar con el ejemplo, por lo que nuestro consejero delegado es el primero que se comunica directamente con los empleados a través de cafés, visitas a los centros de trabajo, y reuniones trimestrales en las que hay un espacio muy importante para preguntas y respuestas.



YOUR TALENT
EXPERIENCE
PLATFORM

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



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



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



Pero no vale solo con escuchar. Después hay que implantar acciones de mejora en base a las sugerencias que nos llegan a través de esa escucha, e involucrar a los empleados en el diseño y desarrollo de dichas iniciativas para que sientan que son parte de la solución. En este sentido, por ejemplo, en 2019 creamos un grupo de 50 voluntarios de todas las funciones que llamamos **engagement champions** y que trabajan, junto con los managers, en la elaboración de los planes de acción y buenas prácticas que se

En Generali tenemos comprobado que la motivación del empleado impacta en el negocio. Gracias a diversas herramientas de análisis, hemos visto que hay un **paralelismo sorprendente** entre nuestro eNPS y el de negocio, por lo que todo lo que hagamos para mejorar la satisfacción del empleado va a repercutir en la satisfacción del cliente y en la mejora del negocio. En la última encuesta que llevamos a cabo en octubre el índice de compromiso de nuestros empleados rondaba casi el 90% de media.

por ejemplo, en la gestión de conflictos, las conversaciones difíciles o la comunicación emocional, y lo hemos llevado a cabo con sesiones de mentoring y coaching individuales y grupales, charlas emocionales, etc.

Procuramos que la formación no se perciba como una carga adicional al trabajo diario, sino como una palanca útil para el crecimiento y desarrollo profesional, para su empleabilidad. Según nos han trasladado los empleados en diversas encuestas, el gran enemigo de la formación es la falta de tiempo. Por eso, hemos llevado a cabo campañas de concienciación como la 'We Learn Week', una semana dedicada a impulsar el intercambio de conocimientos entre compañeros y funciones, o 'Time to Learn', una iniciativa para animar a los empleados a que se reserven al menos una hora de la agenda semanal a formación, en la que no pueden ser convocados a reuniones. Además, cuidamos mucho el fondo, la forma y la duración de las formaciones para que logren el impacto que perseguimos. Por ejemplo, estamos apostando por píldoras, videos cortos, etc.

Creemos también que el aprendizaje debe estar ligado al puesto de trabajo. Por eso apostamos por el intercambio de buenas prácticas y de conocimientos entre compañeros y funciones. Por ejemplo, tenemos en marcha unas sesiones mensuales que llamamos 'We Meet' en las que diferentes funciones ponen en co-



“Hemos cambiado todos los procesos de RRHH con el fin de romper los silos y hacerlos más transversales”

Precisamente muy relacionada con la escucha activa de los colaboradores está la empleabilidad, otra de las apuestas de la empresa hoy día.

A través de la escucha y de la puesta en marcha de iniciativas de mejora, logramos que los empleados se quieran quedar en la empresa. Buscamos crear buenos profesionales con el fin de fidelizarlos, no de retenerles. Nosotros no queremos retener a nadie. Nuestra obligación es dotar a los trabajadores de empleabilidad para que elijan llevar a cabo su desarrollo profesional dentro de Generali, pero también para que tengan otras opciones fuera, si así lo consideran oportuno.

En este sentido, hemos llevado a cabo una gran variedad de cursos de **upskilling** y **reskilling** individualizados en función de las habilidades requeridas para cada puesto. De esta manera ofrecemos, por una parte, la formación necesaria para mejorar aspectos fundamentales del negocio (como la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, etc.) y otra que consideramos recomendable, que busca sensibilizar en materias como la diversidad, la equidad y la inclusión. Además, hemos reforzado un aspecto muy importante en todas aquellas funciones que han tenido que pasar por una transformación, que es la **gestión del cambio**, centrándonos,

ponen en marcha tras la encuesta de clima. Luego medimos todos estos planes y los resultados suelen ser muy positivos. Por ejemplo, durante el año pasado desarrollamos programas locales orientados a mejorar distintos aspectos de la carrera profesional, la formación y el desarrollo a través de talleres de visión de carrera, de job crafting, o los programas 'WeBuddy', 'WeCoach' y 'WeMentor'.



mún quiénes son y cuáles son sus actividades más relevantes; o las sesiones 'Managerial Experience', que tratan sobre las buenas prácticas en la gestión de personas.

Además, para mejorar la experiencia del empleado, están apostando también por los temas relacionados con el bienestar.

Tenemos un concepto de bienestar holístico en el que basamos nuestra estrategia,

que abarca cuatro pilares: salud física, mental y emocional, financiera y social. Entre las iniciativas más recientes, por ejemplo, en 2022 incluimos en nuestro convenio colectivo un **seguro de salud gratuito** para todos los empleados y sus familias -cónyuges e hijos menores de 25 años-, una medida que ha tenido un impacto muy positivo y una acogida extraordinaria. También el año pasado insistimos mucho en la **desconexión digital**, con el lanzamiento de una campaña muy divertida y especialmente dirigida para managers que se llamaba ‘**Profesor Detox**’, con el fin de concienciar en el respeto de los espacios privados. Asimismo, lanzamos el proyecto ‘**Mentalverso**’, enfocado en concienciar y formar sobre los problemas de salud mental y emocional tanto a nivel de empleado como de los managers; pusimos en marcha la app **TherapyChat** de atención psicológica; y un canal de **mindfulness** una vez a la semana. También lanzamos una semana dedicada a la salud con diversas actividades,

empleados en actividades como la Maratón de Málaga. Además, vamos más allá de las revisiones médicas voluntarias poniendo a disposición de quien lo desee **exámenes ginecológicos, urológicos, de la vista**, etc. Para las **familias numerosas o monoparentales** recientemente hemos añadido mejoras como mayores descuentos en seguros y productos, y para los empleados que tienen a su cargo a **personas con algún tipo de discapacidad** hemos duplicado la ayuda económica y hemos

de conciliación y equidad muy potentes. Pero siempre partiendo de la **meritocracia**, tratando la diversidad sin etiquetas ni estereotipos. No ponemos a alguien en una posición porque sea mujer, hombre, mayor o joven, si no estamos seguros de que se ajusta al puesto.

Así, con el fin de incorporar la diversidad como algo normal, nuestro Plan de Igualdad incluye acciones de **sensibilización** encaminadas al autoconocimiento y autoevaluación de los empleados en esta materia. En este sentido, contamos con diversos cursos de **sesgos inconscientes**, por ejemplo, para los procesos de selección por parte de los managers; y diversas acciones de impacto para ponernos en la piel de otras personas y vivir sus dificultades.

En lo que se refiere a liderazgo y talento femenino, en los últimos años hemos **incrementado un 12%** el número de mujeres en plantilla, hasta alcanzar el 47% actual. Además, a nivel global nos hemos propuesto **alcanzar el 40%** de mujeres en puestos

directivos para 2024 y seguir avanzando hasta lograr la paridad total. Además, tenemos también un compromiso, el ‘**Equal Pay Gap**’, que debemos vigilar para su mantenimiento. En este campo, hemos lanzado, por ejemplo, el programa ‘**Aurora**’ junto con ICEA, en el que ya han participado 40 mujeres. Tiene como propósito mejorar y desarrollar ha-

bilidades específicas de liderazgo necesarias en funciones directivas, para que cada vez más mujeres opten a este tipo de posiciones y reduzcamos la brecha de género. En dicho programa, existen dos grupos: uno de mujeres ya directivas a las que continuamos apoyando para que sigan desarrollándose, y otro de mujeres más jóvenes con posiciones relevantes, con las que contamos para que sigan desarrollándose con nosotros en un futuro. Asimismo, por ejemplo el año pasado, coincidiendo con el Día de la Mujer, pusimos en marcha una campaña en redes sociales llamada ‘**Estamos Seguras**’, protagonizada por mujeres relevantes de la compañía. Además de elaborar un manifiesto sobre el sector asegurador, cada una de ellas contaba cómo había llegado al sector y por qué creía que es un buen lugar para que una mujer pueda desarrollar su talento. ●

“En nuestra última encuesta, el índice de compromiso de los empleados alcanzaba casi un 90% de media”



creado un fondo asistencial para ayudas que no estén cubiertas por los servicios públicos de salud. También hemos

consolidado nuestro modelo de **flexibilidad de trabajo** garantizando el teletrabajo en más de un 50% de la jornada, con horarios flexibles de entrada y salida.

¿Y qué acciones están llevando a cabo en lo que respecta a diversidad e inclusión?

La diversidad, la equidad y la inclusión forman parte de la estrategia de negocio de Generali. No se entendería que la composición de nuestra plantilla no fuera un reflejo de la sociedad o de nuestro colectivo de 3 millones de clientes, que es completamente heterogéneo. De ahí que hayamos sido una de las primeras empresas aseguradoras en tener un **Plan de Igualdad**, con medidas

como charlas con Pedro García Aguado para empleados con hijos adolescentes, y de Alejandra Vallejo-Nágera para que los managers pudieran identificar potenciales problemas en sus equipos.

Por otro lado, en Generali contamos con un **médico de empresa**, al que hemos incorporado un **fisioterapeuta** en Madrid y en Barcelona y un **nutricionista** que está presencialmente en nuestra sede de Madrid cuatro horas al día, aunque atiende a toda España. Realizamos talleres de nutrición y distribución de fruta fresca de manera gratuita en las oficinas centrales, y favorecemos la **actividad deportiva** para cuidar de la salud física a través de **Gympass** o impulsando la participación de nuestros

“La inteligencia artificial ayuda a planificar horarios, teniendo en cuenta las habilidades y preferencias de los empleados”



PABLO GARCÍA ANSOLA, CEO DE ATURNOS

La IA ha demostrado un gran potencial para mejorar la eficiencia y la productividad en una variedad de campos, incluido el de la gestión de los RRHH y el empoderamiento de los equipos. Hablamos con Pablo García Ansola, CEO y fundador de aTurnos, sobre cómo la IA y la automatización pueden ser de gran ayuda en ciertas tareas del departamento como la planificación y la gestión de tiempos de los empleados.

La inteligencia artificial (IA) permite que las máquinas puedan procesar, comprender y aprender de la información y realizar tareas que tradicionalmente requerirían de la intervención humana como el reconocimiento de voz e imágenes, el procesamiento del lenguaje natural y la toma de decisiones. Esto se logra mediante el uso de algoritmos, modelos matemáticos y técnicas de aprendizaje automático.

La inteligencia artificial, la robotización y la automatización están relacionadas, pero, a su vez, están asociadas con diferentes tecnologías. La **automatización** se refiere al uso de procedimientos estructurados para realizar tareas o procesos repetitivos sin intervención humana. Por otro lado, la **robotización** consiste en el uso de robots y sistemas para realizar tareas en nombre de los trabajadores con autonomía en las decisiones. Aquí radica la principal diferencia, en la inteligencia de los robots para adaptarse a un mundo cambiante. Se podría decir que la robotización consigue la automatización flexible con una inteligencia que se encuentra actualmente en una gran evolución.

En materia de planificación y gestión horaria de los empleados, ¿cómo nos pueden ayudar la IA y la automatización?

La inteligencia artificial y la automatización pueden ser muy útiles en la planificación y gestión de empleados, ya que son capaces de realizar tareas intensivas en tiempo y recursos

“Los sistemas de IA pueden analizar grandes cantidades de datos para identificar patrones y tendencias”

de una forma rápida y eficaz. Por ejemplo, pueden ayudar a planificar horarios y realizar sugerencias de cambios de manera efectiva, teniendo en cuenta factores como las habilidades y preferencias de los empleados, los requisitos comerciales, y las regulaciones legales y laborales. Esto ayuda a **reducir la carga de trabajo** de los gerentes de RRHH y a **mejorar la satisfacción de los empleados** mediante la asignación de horas que se adapten a sus necesidades. Por ejemplo, si es necesario cubrir

un turno de tarde este jueves porque se ha puesto enfermo un compañero, un sistema automático podría recomendar al manager que le asigne un turno al trabajador que tiene menos horas planificadas ese mes o esa semana. Pero una robotización inteligente recomendaría asignarle el turno al trabajador que más es planificado los jueves por la tarde, el que es más flexible para cambiar de tarde a mañana, o incluso al que no le importa hacer la tarde del jueves porque quiere tener libre la tarde del viernes siguiente para llevar a sus hijos a actividades extraescolares.

Además, la IA y la automatización se pueden usar para **rastrear y controlar el tiempo de trabajo** de los empleados, lo que permite un seguimiento más preciso de las horas de trabajo, la **puntualidad y la asistencia**, no desde el punto de vista puro de control sino para entender cómo afecta la **gestión de tiempos en la productividad**. Todos sabemos que hay trabajadores que rinden mejor en ciertos horarios o posiciones, pero los mandos no llegan al detalle de identificarlo en muchas ocasiones. Esto permite prevenir la pérdida de tiempo y el abuso de los empleados, lo que, a su

vez, aumentará la productividad y **reducirá los costos laborales**, no solamente integrando datos de una herramienta de gestión de personal, sino de otro software que integre variables de negocio como tickets, clientes, pacientes, comensales, camas, etc.

Sin duda la IA y la automatización ayudarán a tomar **decisiones balanceadas** en el intento del **constante equilibrio entre la integración de la vida laboral de los trabajadores con las necesidades de negocio**. Son decisiones complicadas para los managers que se pueden apoyar en sistemas no sesgados, solo en datos.

También pueden ser útiles para **analizar y pronosticar** datos relacionados con la planificación y gestión de personal. Por ejemplo, la IA es capaz de analizar la productividad de los empleados y los datos de asistencia para **identificar patrones y tendencias**, lo que permite a los gerentes predecir problemas potenciales y tomar decisiones informadas sobre tareas y horarios.

En resumen, la IA y la automatización resultan muy útiles en la planificación y gestión del tiempo de los empleados, lo que redundará en una mayor eficiencia, precisión y productividad en la asignación de tareas y horarios.

En a Turnos ya disponemos de múltiples herramientas de automatización basadas en algoritmos avanzados tanto en materia de planificación como de gestión y control horaria, pero, además, hemos firmado un acuerdo de investigación con la Universidad de Castilla-La Mancha para desarrollar funciones avanzadas basadas en IA, dada la creciente necesidad y demanda.

¿Qué beneficios aporta la IA y la automatización de procesos a la empresa, a RRHH, mandos intermedios y empleados?

De forma general, para el departamento de RRHH y mandos intermedios los beneficios que aporta la automatización de procesos, ya sea mediante inteligencia artificial o no, son los siguientes:

*** Obtener mayor eficiencia y productividad en el negocio:** la automatización de procesos permite automatizar tareas repetitivas y de baja complejidad tanto a los trabajadores como a los mandos. Un ejemplo sencillo es saber quién puede hacer un horario o un cambio que requiera de ciertas skills para este fin de semana, y el manager pueda escoger.

No es que la empresa no quiera ser eficiente, sino que los mandos que lo ejecutan no tienen acceso a los datos, tienen mucha carga de trabajo y no pueden tomar la mejor decisión para el negocio. La tarea repetitiva que se tiene que automatizar aquí es el listado actualizado con la información de personal, de los registros de tiempos, de las habilidades de trabajadores, etc. Una tarea que no aporta valor y que se tiene que generar de forma automática. Es un primer paso que ya supone una mejora importante para muchas empresas, con procesos de generación de información para mandos intermedios.

“La IA y la automatización se pueden usar para entender cómo afecta la gestión de tiempos en la productividad”



*** Mejorar la calidad de servicio y agilizar la toma de decisiones:** la IA y la automatización de procesos ayudan a reducir los errores y mejorar la calidad del proceso. Los sistemas de IA también son capaces de analizar grandes cantidades de datos para identificar patrones y tendencias, lo que puede ayudar a mejorar la toma de decisiones. Ya generamos los datos en procesos automáticos, ahora es momento de mejorar las decisiones. El ejemplo claro es planificar a trabajadores en el momento de mayor necesidad de negocio, pero teniendo en cuenta el rendimiento y situación personal de los trabajadores. Los sistemas de IA proporcionan recomendaciones y escenarios óptimos basados en históricos de datos y en estimaciones, lo cual favorece la reacción eficiente y ágil en el entorno actual tan cambiante.

*** Reducir costes:** la automatización de procesos permite eliminar la necesidad de contratar personal adicional para realizar tareas repetitivas, o ahorrando tiempo del personal existente para que pueda enfocarse en el negocio. Los managers tienen que estar centrados en el negocio y tomar decisiones. Por ejemplo, si se requiere a un trabajador para el turno de mañana o de tarde, necesitan saber quiénes son los que están disponibles.

*** Por último, empoderar a los empleados:** estos obtienen mayor autonomía a la hora de realizar gestiones como solicitud de disponibilidad, vacaciones, permisos o cambios en su horario, de una forma automática sin salir de los marcos legales o de las necesidades de la empresa. Es importante automatizar los procesos de validación para no tener a un manager mirando si el trabajador dispone de horas para pedir un permiso. Además, dada la subjetividad de este tipo de herramientas, se reducen significativamente los conflictos entre empleados y planificadores o mandos intermedios en la asignación de horarios, lo cual aumenta la satisfacción y bienestar de estos. Definir los límites o restricciones en la gestión de tiempo ayuda a que los trabajadores sean gestores de su trabajo, liberando de tareas a mandos y empresa, pero manteniendo incluso mejor productividad. Por ejemplo, si como trabajador puedo cambiar un turno con otro compañero con mis mismas competencias y mi mismo departamento sin acción por parte del manager o empresa, estoy manteniendo el negocio, pero integrando mis necesidades. ●

Dime cómo gestionas la igualdad en tu empresa y te daré soluciones

Si hay un tema que siempre está presente en las agendas de los directores de RRHH, ese es la gestión de la igualdad en las organizaciones. Los numerosos cambios legislativos, acompañados de las extensas obligaciones impuestas en la materia, han creado una incertidumbre que hace que sea necesario abordar este tema con un enfoque práctico. Esta vorágine normativa se ha gestionado de formas muy diversas por parte de las empresas y esas distintas posturas generan una serie de contingencias que deben tenerse en cuenta.



ROCÍO GUERRERO Y LAURA GUILLÉN, ABOGADAS DEL DEPARTAMENTO LABORAL



¿EN QUÉ ESTADO ESTÁ SU PLAN DE IGUALDAD?

En función de la opción correcta, existen una serie de riesgos a los que las empresas están expuestas y unas posibles soluciones.

OPCIÓN 1 | TODAVÍA NO TENEMOS PLAN DE IGUALDAD

Si su empresa aún no cuenta con un Plan de Igualdad y tiene más de 50 trabajadores, lamentablemente la Inspección de Trabajo ya está pisándole los talones. En este punto no queda más opción que conformar la mesa negociadora cuanto antes y comenzar a negociar el Plan de Igualdad.

Las **sanciones** por no contar con un Plan de Igualdad a estas alturas pueden alcanzar los **225.018,00 euros**, viéndose especialmente agravadas en caso de que exista algún tipo de discriminación por razón de sexo en la organización.

Y no debemos olvidar que, entre sus objetivos de este año, la Inspección de Trabajo ha dado absoluta prioridad al cumplimiento de las obligaciones en materia de igualdad, poniendo especial foco en el diagnóstico retributivo (auditoría salarial, registro retributivo y valoración de puestos), siendo numerosas las inspecciones que se han dado en lo que llevamos de año.



OPCIÓN 2 | SI, YA TENÍAMOS PLAN DE IGUALDAD ANTES DE LA NORMATIVA DEL 2020

En este caso, es recomendable visitar la página web del REGCON y comprobar el estado del Plan de Igualdad. Casi con toda probabilidad, aparecerá como “caducado”. Muchas empresas no han implantado su Plan de Igualdad con la tranquilidad de haberlo registrado correctamente antes de la entrada en vigor del RD 901/2020, y por tener este una vigencia de varios años.

Sin embargo, la Disposición transitoria única de dicho texto normativo dio de plazo hasta el 14 de enero de 2021 para adaptar dichos planes a la nueva normativa, con independencia de la vigencia establecida en los mismos.

A partir de dicha fecha, el REGCON ha procedido a declarar de oficio la caducidad de todos los planes no adaptados.

Para algunos, la noticia ha llegado cuando, al presentarse a una licitación, han sido rechazados porque su Plan de Igualdad se encontraba “caducado”. Ello se debe a que, desde el 1 de enero de 2023, las empresas que no cuenten con Plan de Igualdad, estando obligadas a ello, no podrán contratar con entidades del sector público.

Por ello, si su Plan de Igualdad está caducado, ya no queda tiempo para adaptarlo, sino que tendrá que negociar e implantar uno nuevo desde cero.



OTRAS OBLIGACIONES QUE NO HAY QUE OLVIDAR

Además de lo anteriormente expuesto, existen otras obligaciones en materia de igualdad que no pueden pasarse de soslayo y que merecen especial atención. Además de lo anteriormente expuesto, existen otras obligaciones en materia de igualdad que no pueden pasarse de soslayo y que merecen especial atención.

→ Protocolos de prevención del acoso sexual y por razón de sexo

De la misma normativa de la que emana la obligación de implantar los planes de igualdad, nace la obligación de contar con protocolos para la prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

Se trata de procedimientos específicos, separados de los previstos para la protección frente al acoso laboral -también conocido como "mobbing"-, y que deben ser negociados con la representación de las personas trabajadoras.

En la elaboración de este procedimiento hay que ser especialmente cauteloso y evitar la utilización de modelos genéricos, ya que debe estar adaptado a la organización y ser idóneos para el fin que persiguen.

→ Protocolos de prevención frente a violencias sexuales

La Ley del "solo sí es sí" ha traído consigo la obligación de arbitrar procedimientos específicos para la prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido víctimas de violencias sexuales, incluyendo específicamente las sufridas en el ámbito digital. Se entenderá por violencia sexual cualquier acto de naturaleza sexual no consentido o que condicione el libre desarrollo de la vida sexual en cualquier ámbito público o privado.

→ Medidas en materia de igualdad de trato y no discriminación

A todo esto se une la reciente publicación de la Ley 15/2022, que obliga a la aplicación de instrumentos suficientes para detectar, prevenir y cesar situaciones discriminatorias, convirtiendo así los planes de gestión de la diversidad en los aliados perfectos para dar cumplimiento a esta obligación.

Por tanto, las medidas antidiscriminatorias ya no se limitan exclusivamente a evitar las desigualdades entre hombres y mujeres, sino que la nueva normativa establece la prohibición de discriminación "por razón de nacimiento, origen racial o étnico, sexo, religión, convicción u opinión, edad, discapacidad, orientación o identidad sexual, expresión de género, enfermedad o condición de salud, estado serológico y/o predisposición genética a sufrir patologías y trastornos, lengua, situación socioeconómica, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social".

En definitiva, son tantas las obligaciones en esta materia y tan numerosa la problemática que surge alrededor de la misma, que nuestra última y más importante recomendación no puede ser otra que rodearse de expertos en la materia que puedan acompañar en este sinuoso camino hacia la igualdad plena en las organizaciones.

OPCIÓN 3 | LLEVAMOS UN AÑO NEGOCIANDO EL PLAN DE IGUALDAD Y NO AVANZAMOS

La mayoría de las empresas se encuentran en esta situación, generalmente por la falta de disponibilidad de los interlocutores sociales para negociar, provocada por el alto volumen de planes de igualdad que se encuentran gestionando.

En muchos casos, el periodo de negociación suele superar el año, siendo este el plazo máximo establecido por la ley en el que deberá tenerse negociado, aprobado y presentada la solicitud de registro del plan de igualdad.

Por tanto, superado este plazo, algunos defienden que la validez de la comisión negociadora habría caducado y debería comenzarse a negociar desde el principio.

Sin embargo, existen soluciones alternativas menos drásticas ante esta situación, por lo que nuestra recomendación sería proceder a la renovación de la comisión negociadora, extendiendo así la validez de la misma, para evitar dar comienzo a la negociación desde el inicio.

OPCIÓN 4 | LO ACABAMOS DE REGISTRAR HACE UNOS DÍAS

A las empresas que se encuentren en esta situación, les recomendamos que no bajen la guardia, ya que el REGCON cumple verdaderamente con su función de control de legalidad y va a fiscalizar hasta los puntos y las comas del Plan de Igualdad.

Llegados a esta fase, si la empresa no recibe entre dos y tres solicitudes de subsanación, puede considerarse afortunada.

En la mayor parte de los casos, el REGCON -en especial si el Plan de Igualdad es de implantación estatal- suele realizar varios requerimientos solicitando cuestiones como, por ejemplo, la aclaración de la constitución de la comisión negociadora o la aportación de los llamamientos realizados y la respuesta de los interlocutores sociales.

En esta fase, recomendamos acompañarse de expertos para un correcto asesoramiento y mucha paciencia, ya que el REGCON siempre se reserva su derecho de poder solicitar información adicional.

OPCIÓN 5 | YA TENEMOS PLAN DE IGUALDAD, PERO QUEREMOS IR UN PASO MÁS ALLÁ

Son numerosas las empresas que optan por dar un paso más allá de la igualdad por razón de sexo y apuestan por desarrollar políticas de diversidad e inclusión.

De esta forma, el instrumento más adecuado para poner en práctica lo anterior es el **Plan de Gestión de la Diversidad**, una estrategia corporativa basada en medidas y políticas activas de inclusión en torno a colectivos concretos o grupos de personas que pudieran ser objeto de discriminación en el seno de una organización.

Esta propuesta cuenta con numerosísimos beneficios al favorecer la innovación, fidelizar el talento, aumentar la satisfacción de los empleados o mejorar la imagen corporativa, además de suponer una ventaja competitiva en los procesos de licitación pública.



Los hombres españoles ganan un 11,8% más de media al año que las mujeres

CONCRETAMENTE, EL SALARIO MEDIO EN MUJERES ES DE 31.259 EUROS al año y el de los hombres de 36.832 euros, según el 'Informe en materia de Igualdad de Mujeres y Hombres' elaborado por **Adecco Learning & Consulting**. La firma ha analizado a fondo los Planes de Igualdad de más de 300 empresas de todo el territorio español (más de 95.000 puestos de trabajo) realizados en los últimos dos años. El 19,7% de dichas compañías cuentan con una brecha salarial superior al 25%.

El 50% de los profesionales necesitará un upskilling de competencias en 2025

SEGÚN EL WORLD ECONOMIC FORUM, será clave reforzar el compromiso de los empleados a través del desarrollo de **soft skills**, también llamadas **power skills**, no solo con el objetivo de mejorar el desempeño, sino también el ambiente laboral. Para estar en sintonía con el estilo de trabajo del modern learner, hay que apoyar dicho aprendizaje en la tecnología. Debe ser autodirigido, con contenidos personalizados y de fácil consumo, e incluir la posibilidad de acceder desde cualquier lugar.



Las mujeres están lejos de escalar posiciones en puestos de dirección en España

ESPAÑA OCUPA LA SEXTA POSICIÓN en términos de **paridad de género** en la Unión Europea, según el estudio de **McKinsey & Company** 'Women Matter España: Tramos pendientes'. Solo 6 de cada 100 CEOs son mujeres en España y solo un 17% de mujeres ocupa el cargo directivo que reporta a la dirección general, en comparación con el 8% y el 21% de la media europea respectivamente. El informe señala que las mujeres consideran que cuentan con **menos oportunidades de promoción** que los hombres, con un

64% de mujeres que ven igualdad entre ambos géneros frente al 76% de hombres.



Comercial, contable o ingeniero, entre los perfiles más demandados para este año

EN CONCRETO, SEGÚN UN ESTUDIO llevado a cabo por **Randstad**, el **sector comercial** demandará distintos perfiles como los de account manager, asesor comercial, business development executive, customer care manager, ejecutivo de ventas, inside sales executive, key account, representative sales o senior sales. Otro perfil que seguirá siendo muy requerido en cualquier tipo de sector, tamaño de empresa y localización geográfica es el de **contable**. Por su parte, el **sector de la ingeniería** también demandará un gran volumen de profesionales como ingeniero técnico, de mantenimiento, de proyectos, comercial, de calidad o de producción.

El 46% de los trabajadores dejaría su empleo si su empresa no le compensa la inflación

APESAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL de alta inflación, el 66% de las empresas **no ha compensado de ninguna manera la subida de los precios** y solo un 8% ha hecho algún tipo de ingreso para subir el sueldo a través de una paga extra. Son algunas de las conclusiones de la cuarta edición del 'Informe de Tendencias en Beneficios para

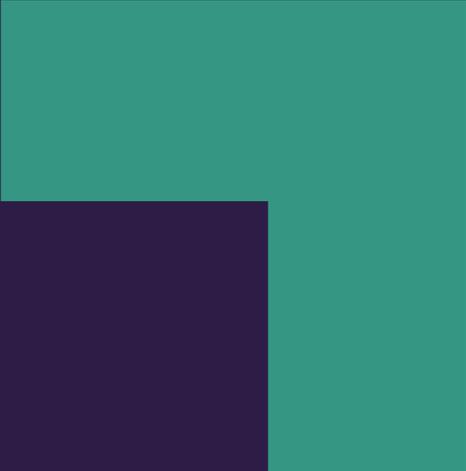
Empleados y Empleadas' realizado por **Cobee**. Además, un 60% de los españoles afirma que lo primero que mejoraría de su trabajo sería su **suelo**, precisamente con el principal propósito de paliar la inflación.



La generación Z es la que más se aburre durante las formaciones y reuniones online

EL 95% DE LOS 'TRABAJADORES Z' se sienten aburridos en el trabajo, especialmente durante las formaciones y las reuniones online, frente al 87% de los empleados en general, según el informe 'Workplace Culture Report 2022' elaborado por **Kahoot!**. Dicho estudio revela que el motivo de desconexión es la **larga duración de las reuniones** (51%) y su contenido (42%). Además, el 31% de los trabajadores de esta franja de edad considera que se les habla, en lugar de animarlos a participar activamente, y el 29% de ellos no siente conexión con nadie en las reuniones online.





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



Manpower®

Selección de perfiles especializados

Sabemos que atraer y seleccionar talento especializado es fundamental para subir varios escalones en competitividad y eficiencia.

En Manpower nos alineamos con la estrategia de tu empresa poniendo a tu disposición profesionales expertos para dar respuesta a tus necesidades de contratación, tanto puntuales como de manera permanente.

-  Business Analyst
-  Financial Specialist
-  Multilingual Executive Assitant
-  Sales Manager
-  Marketing Specialist
-  Human Resources Specialist



Manpower®
Business
Professionals



Más información
www.manpower.es

