

# FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #01 MARZO 2020

*"Nuestro nuevo ASISTENTE VIRTUAL DE IA optimiza tiempos de gestión y nos permite mejorar nuestra data"*

**CARLOS MORÁN**  
DIRECTOR DE RRHH DE CEPESA



## BEST PRACTICES

*"Queremos incrementar la vinculación para evitar la rotación"*

Ángel Ortiz, Director Global de Experiencia del Empleado de PROSEGUR

## FORMACIÓN

*Gamificación en e-learning o cómo lograr una tasa de finalización del 90%*

## TALENTO

*"En cinco años hemos aumentado en nueve puntos los empleados menores de 30 años"*

Amalia Rodríguez, Directora de RRHH de HEINEREN





# ¿Quieres apostar por el crecimiento personal de tus empleados?

Hoy es un buen día para descubrir nuestro método de autoaprendizaje.



6

## ESTRATEGIAS DE RRHH

"Nuestro nuevo asistente virtual de IA optimiza tiempos de gestión y nos permite mejorar nuestra data"

*Carlos Morán, Director de RRHH de CEPSA*



12

## BEST PRACTICES

"Queremos incrementar la vinculación para evitar la rotación"

*Ángel Ortiz, Director Global de Experiencia del Empleado de PROSEGUR*



18

## FORMACIÓN

Gamificación en e-learning o cómo lograr una tasa de finalización del 90%



24

## TALENTO

"En cinco años hemos aumentado en nueve puntos los empleados menores de 30 años"

*Amalia Rodríguez, Directora de RRHH de HEINEKEN*

## 30 BIENESTAR

"En Telefónica la salud no se impone, se facilita"

*Elena Crespo, Directora de Servicios Corporativos de TELEFÓNICA, y Carmen Fernández, Directora Comercial y Marketing de SELECTA*

## 32 SELECCIÓN

Inteligencia artificial en procesos de selección: reduce el tiempo de contratación y mejora la experiencia del candidato

## 36 CORNER LEGAL

La igualdad...no da igual

Preguntas & Respuestas sobre el nuevo Plan de Igualdad y la Discriminación Salarial

*Enrique Ceca, Socio Derecho Laboral CECA MAGÁN ABOGADOS*

## 38 CONSULTAS LABORALES

## 40 TENDENCIAS

Growth Mindset

*Dina Álvarez, Head of Culture & Talent en everis UK*

## 42 RETRIBUCIÓN

¿Cómo saber si nuestro plan de retribución variable está diseñado de manera adecuada?

*Arantxa Odriozola, Manager Reward & Performance AON*

## 44 BLOG FH.

Verdades y mentiras del employer branding

*Isabel Iglesias, Experta en Dirección y Gestión de RRHH*

## 46 ACTUALIDAD

**PÁGINA 7** > De junio a diciembre hemos recibido **13.346 CONSULTAS** y el grado de acierto de las respuestas está en torno a un **90%**.

**PÁGINA 13** > Desde su puesta en marcha, hemos hecho alrededor de **30.000 VIDEOENTREVISTAS** a nivel mundial.

**PÁGINA 14** > Tenemos **CIENTOS DE ROBOTS** funcionando, solamente en RRHH contamos con 7, que realizan unas 390 tareas.

**PÁGINA 19** > El **83%** de las personas que reciben **ENTRENAMIENTO GAMIFICADO** se sienten motivados frente al **28%** de los que reciben formación no gamificada.

**PÁGINA 28** > Tenemos un **eNPS de 49**. Además, también **MEDIMOS EL HR EFFORT** y ahí tenemos una calificación de 7 sobre 10.

**PÁGINA 33** > Con la IA se puede reducir hasta un **65% DEL TIEMPO** en algunos procesos de selección.

## Equipo

**Susana** Rodríguez  
Directora de Contenidos

**Delphine** Barredo  
Directora Revista  
y Congreso Factor Humano

**Juan Luis** Zumaque  
Responsable Comercial



Factor Humano es una publicación que edita IFAES  
Avda. Brasil, 17, planta 14  
28020 Madrid  
Tel. 902 902 282  
Desde el extranjero:  
+34 91 761 34 80  
factorhumano@ifaes.com  
www.ifaes.com

**DIRECTORA**  
Delphine Barredo  
dbarredo@ifaes.com  
91 761 34 82

**DIRECTORA DE CONTENIDOS**  
Susana Rodríguez  
srodriguez@ifaes.com

**RESPONSABLE COMERCIAL**  
Juan Luis Zumaque  
jlzumaque@ifaes.com

**DISEÑO GRÁFICO**  
Magui Almarza

**FOTOGRAFÍA**  
Miguel José Jiménez Mérida

**IMPRESIÓN**  
Naturprint



# ¿Para qué estás #trabajando?

Aquello por lo que trabajamos es lo que nos define.

En ADP estamos diseñando un método de trabajo mejor para que puedas conseguir aquello por lo que trabajas.

RR. HH., talento, gestión del tiempo y nómina. Basado en datos y diseñado para las personas. Más información en [es-adp.com/hcm](https://es-adp.com/hcm)

  
Always Designing  
for People™



**CARLOS MORÁN**  
DIRECTOR DE RRHH DE CEPSA



# Nuestro nuevo **ASISTENTE VIRTUAL** de IA optimiza tiempos de gestión y nos permite mejorar nuestra data

Sumida en plena transformación digital, Cepsa ha puesto en marcha un pionero asistente virtual basado en IA para atender las consultas de sus empleados sobre temas de RRHH. Además, ha implantado una herramienta digital de big data, basada también en IA, para democratizar sus procesos de movilidad interna, y acaba de dejar en manos de los empleados la gestión de su tiempo de trabajo.

**Recientemente han presentado un asistente virtual basado en IA. ¿Es un paso más en la transformación digital en la que está sumida la empresa?**

Hemos adoptado una estrategia de acercamiento al mundo digital a través de la creación de una unidad específica que llamamos Dirección de Transformación Digital. Lo hemos direccionado en 14 carriles. Uno de ellos es People y, dentro de este carril, uno de los proyectos que hemos acometido es el asistente virtual para la atención a las personas respecto a materias de RRHH que se llama Max. Este asistente incorpora inteligencia artificial, para lo que nos

apoyamos en la tecnología de IBM Watson. También incorpora el conocimiento del lenguaje natural que lleva Watson, más el machine learning, el aprendizaje de la experiencia diaria en la contestación.

### ¿Qué funcionalidades tiene Max?

Su labor es atender cualquier consulta que el empleado tenga en materia de RRHH. Actualmente está entrenado para contestar sobre más de **30 materias** como vacaciones, medidas de conciliación, permisos retribuidos, seguros médicos, anticipos, préstamos, etc. Poco a poco va convirtiéndose en un interlocutor más a la



### Datos Clave

CEPSA

**10.185**

empleados a nivel mundial en 2019, repartidos por 20 países

**8.500**

trabajadores en España

**400**

contrataciones anuales de media en nuestro país (sin contar la red de estaciones de servicio)

**160**

personas componen el departamento de RRHH en España



## ASISTENTE VIRTUAL MAX



**Lanzamiento** marzo 2019 prueba piloto y junio 2019 para toda la plantilla



**Implantado** en toda España dentro de la intranet

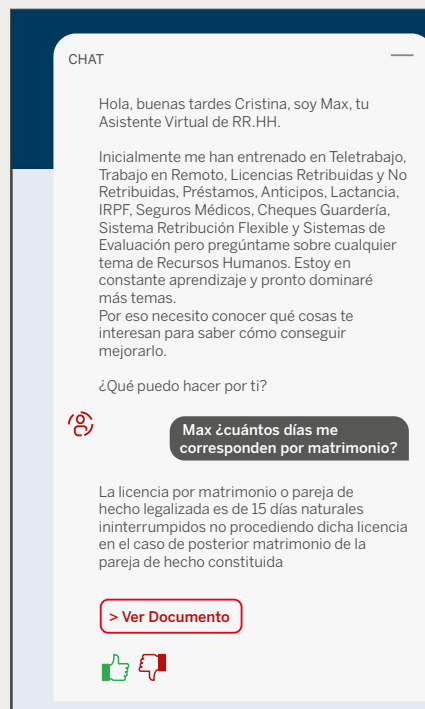


**Consultas recibidas** desde junio a diciembre: 13.346



**Grado de aciertos** de las respuestas: en torno a un 90%

### Chat Max



### Evolución consultas Max Planet en 2019



hora de solucionar una consulta. Ahora mismo es un chatbot que funciona exclusivamente por vía escrita, pero en el futuro queremos desarrollar el entorno de voz. Lo primero que hace es identificar quién le está hablando, accede directamente al perfil de ese empleado y le saluda de forma personalizada. Es capaz de mantener una conversación como si fuera un compañero más. Max primero recibe la pregunta, si puede contesta en el momento y pregunta al empleado si se ha quedado satisfecho con la contestación. Si la respuesta es que no, abre una incidencia en nuestra plataforma de **Service Now** para que le salte una notificación al gestor de RRHH que le corresponde al empleado con el fin de que éste se ponga en contacto con él y resuelva la incidencia. De todo ese proceso, Max recibe información para procesar esa respuesta e incorporarla. Pero además aporta documentos relacionados con las dudas, por ejemplo, si le preguntan acerca de los 22 días de vacaciones, facilita al empleado el artículo del convenio donde viene recogida la regulación de las vacaciones o el procedimiento que establece cómo se

disfrutan. Funciona como un **repositorio documental**, lo que presenta otra ventaja de cara a los gestores de RRHH, ya que nos obliga a formalizar y ordenar los contenidos que manejamos y a uniformizarlos. Unifica la voz de RRHH, la respuesta, y nos permite saber dónde tenemos desajustes.

#### En cuanto a los gestores de RRHH, ¿qué les aporta este asistente?

Max elimina uno de los aspectos que más tiempo consume de los gestores de RRHH y que **menor valor añadido** aporta a nuestra actividad. La idea es que vaya permitiendo que nuestra gente de RRHH pueda dedicar su tiempo a tareas que requieren una atención más personalizada, una presencia física en cualquier momento de la vida del empleado. Pero no se trata solamente de **optimizar tiempos de gestión** sino también de **tener trazabilidad** respecto a qué nos dedicamos y qué materias son las que preocupan a las personas. Hemos asociado este proyecto a **Service Now** para tener una trazabilidad de todas las consultas que llegan a través de él, que se quedan perfectamente etiquetadas con el fin de tener



luego una data bien construida y categorizada para saber qué es lo que le está preocupando en cada momento a las personas y nos orienta acerca de las materias en las que tenemos que seguir trabajando. Es por ahí donde vamos a dirigir el crecimiento de Max. De cara a los gestores de RRHH, la implantación de una herramienta de este tipo requiere una **gestión del cambio** adecuada. Por eso, en el desarrollo del proyecto se ha tenido mucho cuidado en hacerlo por fases y en involucrar a todas las personas que se iban a ver afectadas para que vean la herramienta como un complemento y una ayuda, no como algo que viene a quitarles su trabajo. Hay que hacerles ver que viene a liberarles para que puedan hacer otras cosas más interesantes, de mayor valor.

#### **¿Y por dónde pasa el futuro de Max?**

El futuro no está marcado. Lo marcará la inquietud que exponga la plantilla en su interacción con Max. Este proyecto tiene 3 fases y ahora mismo estamos en la primera, la de la resolución de las consultas. La segunda sería la resolución de una duda que requiere acceder al expediente del empleado. Por ejemplo, en el tema de antes de las vacaciones, nuestro objetivo es que no sólo responda a cuántas vacaciones corresponden a un empleado por el convenio en el que está, sino que sepa cuántas le quedan a cada empleado en particular. Y la tercera funcionalidad que queremos que resuelva es la gestión directa de esas peticiones a través de la **robótica** sin intervención de

***“Partimos de un proceso de escucha activa, no de especular ni de imaginar lo que el empleado necesita”***

RRHH. Además, en el futuro queremos entrenarle en otros idiomas porque somos una empresa internacional. Lo que comenzó como un proyecto glamuroso por la aplicación de la IA hemos descubierto que tiene otras derivaciones más prácticas que son muy interesantes y que permiten otros desarrollos. Toda la data que surge de Max es muy útil si la sabes tratar bien. Además, este proyecto es pionero en la empresa. Direcciones como la Comercial o la de Seguridad están acercándose a nosotros para ver cómo funciona porque esas funcionalidades son aplicables en otros campos.

#### **¿Qué medidas han tomado también en cuanto a movilidad interna y al desarrollo profesional?**

Como consecuencia de las encuestas de clima y compromiso detectamos que había cierto margen de mejora en los procesos de movilidad interna. Los empleados se quejaban de que no se movía el que se lo merecía y de que el proceso no era transparente ni estaba abierto a la participación de todo el mundo en igualdad de oportunidades. Así que hemos puesto en marcha

el proyecto “**Talent Mobility**”, que, basado en las nuevas tecnologías, tiene por objetivo **hacer universales las oportunidades de movilidad**, de manera que cualquier vacante que surja en el grupo quede abierta a cualquier persona. Y para ello la primera selección de candidatos la va a hacer una herramienta digital de **big data** que, aplicando **IA**, elige a los candidatos de una forma absolutamente objetiva, basándose en las características del puesto (nivel del mismo, requerimientos en habilidades o experiencia, antigüedad, idiomas, etc.). Esto requiere que toda la data de RRHH esté perfectamente al día, bien estructurada, y ése es uno de los grandes problemas de los departamentos de RRHH. Nuestros datos provienen de distintos ERPs que hemos ido desarrollando a lo largo de la vida de las empresas y no están bien estructurados. Todo eso requiere un trabajo muy intenso de los departamentos de sistemas de información. Les hemos dado la opción a los empleados de que completaran la información que poseemos de ellos, su cv interno. Esa va a ser su llave para participar en los procesos de selección. Cuanto más completo y actualizado esté, mejor emparejará la máquina requerimientos y experiencia para obtener a los candidatos. En este proceso, RRHH desaparece. Nosotros introducimos algunas reglas para que el buscador sea inteligente y no se generen ineficiencias. Por ejemplo, si alguna persona está participando en algún proyecto muy relevante temporalmente la excluimos, y al revés, una persona que haya mostrado interés aparecerá en los primeros puestos de la lista. Pero una vez establecidas estas reglas que, además, son muy transparentes, al final el buscador selecciona los mejores candidatos y se los ofrece al manager que necesita cubrir una vacante.

Una ventaja más de este proceso es que los **curriculums** llegan absolutamente **anónimos**. De esta forma, el manager tampoco puede aplicar **sesgos inconscientes** por género, edad... Cuando abre la ficha de un candidato que le encaja, ya le tiene que entrevistar. Y si no lo quiere hacer, se ve obligado a explicar por qué. Esto introduce agilidad, objetividad, permite una total meritocracia. A la larga devengará en mayor **diversidad**, permitirá que no haya ninguna sospecha de manipulación o discriminación, y que al final promocióne el que se lo merezca. Con esto hemos conseguido que más un 60% de la plantilla haya completado su cv, lo que genera un círculo virtuoso. El empleado se interesa por su data, la completa según una estructura previa-



Líderes en servicios de vending  
y gestión de áreas de descanso

Conoce nuestras soluciones más exclusivas  
**¡Innovamos para ti!**



STARBUCKS  
*on the go*

*Disfruta la experiencia  
Starbucks en tu  
entorno de trabajo*

Servicio ofrecido por  **selecta**

[www.selecta.es](http://www.selecta.es)



900 504 713



mente organizada por nosotros, que nos permite luego explotar esos datos de una manera más racional y lógica.

### ¿En qué otras medidas están trabajando desde RRHH a corto / medio plazo?

Estamos explorando en qué otros ámbitos podemos disponer de una data suficientemente estructurada y potente para sacarle partido. Hay tres campos en los que es factible. El primero es la data que se deriva de los movimientos que se realizan para mantener reuniones. Nuestras salas de reuniones de la Torre, y ya cada vez más en los centros de trabajo, están incorporadas a nuestra intranet. Podemos saber cuánto tiempo han sido utilizadas y, asociándolo con nuestro sistema de manejo de agenda -fundamentalmente el Outlook- de una manera anónima y protegiendo la privacidad de los datos, podemos saber cuántas personas han sido convocadas, cuántas han asistido, etc. Esto nos permite hacer una primera estimación del tiempo que pasamos en las reuniones y una primera valoración económica de cuánto tiempo y cuánto dinero estamos gastando, asociándolo al coste medio de los puestos que hay en la reunión. Así podremos desarrollar un programa de **normalización y racionalización de reuniones**. Otro campo muy interesante es la data que obtenemos a partir de nuestros servicios médicos con el reconocimiento anual que se les hace prácticamente a todos los trabajadores. Esos datos, convenientemente anonimizados y protegidos, proporcionan una información muy interesante para llevar a cabo programas de **prevención de enfermedades crónicas** y profesionales, de fomento del deporte, prevención del absentismo, etc. Aquí estamos todavía en la fase de generación de la data y en la incorporación de los análisis. Además, estamos empezando a visualizar cómo podemos **detectar los perfiles de éxito** en la organización, cómo podemos extraer datos de aquellas personas que han ido promocionando internamente y qué elementos comunes podemos encontrar para hacerlos transparentes y orientar de alguna manera también a esos “altos potenciales” en el desarrollo de sus carreras. Queremos detectar qué tipo de experiencias (movilidad, formación, etc) son las que luego han demostrado que hacen progresar profesionalmente a las personas. ●



## “LA MEJOR FORMA DE GENERAR COMPROMISO ES CUIDANDO DE LAS PERSONAS”

**“Desde hace unos años, venimos trabajando en la generación del compromiso. Partimos de un proceso de escucha activa en el que preguntamos directamente a las personas qué es lo que les preocupa y en qué podemos nosotros ayudar para solventar sus problemas. A partir de ahí hemos desarrollado un programa de experiencia del empleado que se llama “Cepsa va contigo”.**

Hacemos una encuesta periódica y, además, una emisión de “Pulses”, que son unas mini encuestas mensuales sobre temáticas muy concretas. Estamos obteniendo unos niveles de respuesta realmente altos, de entre el 70 y el 80% en oficinas centrales y del 40% en las plantas.

**Modelo de autogestión con flexibilidad horaria.** Gran parte de nuestras políticas de RRHH derivan de la generación de confianza en las personas. Por eso hemos puesto en manos de los empleados que sean ellos mismos los que gestionen su tiempo y el lugar en el que van a atender sus obligaciones. Acabamos de plasmar este modelo de autogestión en un acuerdo formal que hemos firmado en noviembre con nuestros representantes sindicales, del que deriva una política de flexibilidad horaria prácticamente total, que es lo que aplicamos ahora mismo en las oficinas centrales de Cepsa. Nuestro objetivo es hacer frente a la problemática del control horario, intentando dar solución a los requisitos legales, pero sin perjudicar el modelo de flexibilidad. El empleado es el gestor de su tiempo, se auto-



## MiFlex

### Compensación y Bienestar

Mi Flex es tu nueva plataforma online para consultar, contratar y gestionar los productos y servicios de tu Retribución Flexible.



¡Adapta tu retribución a tus necesidades!



gados, a psicólogos, etc. Pagamos una cuota anual por empleado y ofrecemos atención telefónica para una primera consulta. Tiene mucho éxito en el tema de servicio doméstico: buscan candidatos, te los presentan, hacen los trámites en la Seguridad Social, preparan una nómina modelo, etc. También está incluida la renovación del DNI, la expedición del pasaporte y, en general, cualquier trámite administrativo. Además, contamos con un servicio para padres que tienen hijos con discapacidad: el Plan Familia a través de la **Fundación Adecco**, que incluye terapeutas, psicólogos, fisioterapeutas, etc. También estamos enfocados en el área psicosocial para prevenir problemas de acoso con una atención psicológica telefónica gratuita para la primera consulta. Tenemos un canal interno para denuncias de acoso que son tratadas por una unidad interna. En cuanto a la atención a

regula cuándo quiere y puede trabajar. Así puede resolver sus otras obligaciones o necesidades personales. También hemos asociado a este acuerdo fórmulas de desconexión digital para atender los requerimientos de la nueva legislación, y un sistema para reclamar horas extraordinarias. De aquí deriva también una política de teletrabajo. Si confiamos en los empleados, qué más da que trabajen desde casa o desde la oficina, siempre y cuando interactúen con los jefes o compañeros, atiendan reuniones y no pierdan el vínculo con la organización. Llevamos dos años ofreciendo una fórmula de teletrabajo incipiente de un día a la semana prácticamente en todos los puestos, pero lo ampliaremos en función de la experiencia. En oficinas centrales, de los 1.800 empleados más de la mitad está acogida a esta fórmula. Y creemos que habrá más gente que se acoja a ella conforme se vayan venciendo resistencias y fricciones. Todos los informes reflejan que el teletrabajo incrementa la productividad, aunque hay que gestionarlo bien. Nuestro modelo de gestión del desempeño es un input más a la hora de la concesión del teletrabajo. En la gestión de personas a veces gestionamos para corregir la excepción, en vez de ordenar el funcionamiento de la mayoría silenciosa, que es responsable. Y eso hace que casos puntuales de mala gestión de la herramienta acaben desvirtuando la herramienta en global. Tenemos que identificar esa excepción y corregir esos casos.

**Programa de atención y cuidado del empleado.** En el programa de atención al empleado (PAE) también contemplamos aspectos relacionados con las necesidades personales y familiares. Esas cuestiones que preocupan al empleado y que le distraen del foco de atención. Dentro de este programa, tenemos contratados a dos proveedores externos -**ICAS** y **Familia Fácil**- que ofrecen atenciones orientadas a necesidades de servicio doméstico, de cuidado de familiares, primeras consultas a abo-

la salud, a través de nuestros servicios médicos el empleado que quiere puede asistir a unos programas de reducción de sobrepeso, de colesterol, de la tensión. También promovemos el ejercicio físico a través de plataformas que fomentan el desarrollo de algún deporte, con retos y competiciones con otras empresas. Por otro lado, cuando existe una jornada partida ofrecemos un servicio de comedor o, en su defecto, una ayuda para la comida. Además, damos una ayuda al transporte: donde podemos, ofrecemos aparcamiento, y donde no, proporcionamos una tarjeta de transporte normalmente.

**Autogestión de la retribución flexible.** El pasado diciembre lanzamos la plataforma Mi Flex, desarrollada por **Compensa** y disponible en la intranet, que pretende optimizar la retribución flexible. Hemos extendido a toda la plantilla acuerdos de este tipo. En la plataforma, el empleado puede hacer un cálculo potencial de cuánto dinero se puede gastar y dónde lo puede emplear. Después, hace los pedidos de los servicios que quiera y le pide a la compañía que parte de su retribución dineraria la perciba en especie, descontándose de su retribución bruta en vez de la neta, con lo cual se ahorra parte de su imposición fiscal. La compañía contrata el producto por el empleado de forma automática, se lo proporciona y organiza la posterior imputación de la retribución flexible, de manera que el empleado no se tiene que preocupar de eso. Todo esto tiene un coste, pero no es el coste de una subida salarial. Salimos todos ganando. En cuanto a los servicios que ofrecemos, hay, por ejemplo, formación en idiomas, postgrados, renting de un vehículo, seguros de vida, de accidente, vales de guardería, pólizas de salud, etc. La primera semana de funcionamiento accedieron a la plataforma alrededor de un 30% de la plantilla. Ahora mismo, desde su inauguración han accedido el 65,75% de los empleados. El impacto ha sido enorme". ●



ÁNGEL ORTIZ

DIRECTOR GLOBAL DE EXPERIENCIA DEL EMPLEADO DE PROSEGUR

# Queremos **INCREMENTAR** **LA VINCULACIÓN** para evitar la rotación



Con el fin de fidelizar a sus empleados en todas las etapas de su viaje en la empresa, Prosegur ha creado una pionera área de Experiencia de Empleado. Entre sus medidas a implantar, destacan las videoentrevistas y videojuegos basados en IA en los procesos de selección, la realización de tours por sus instalaciones y el reciclaje de su plantilla con formación en soft skills.

## **¿Cuál es la función del área de Experiencia del Empleado?**

Prosegur ha sido innovadora creando esta área, que presta un servicio tecnológico y transversal a todo el departamento de RRHH. Nuestro objetivo es fidelizar al empleado no sólo para que esté mucho tiempo con nosotros sino para que no se quiera ir, y ésta es la razón por la que la empresa ha decidido hacer esta inversión en fidelización. Nuestro objetivo es evitar una alta rotación y reducir los costes de contratación, incrementando el índice de satisfacción del empleado (eNPS), que es como medimos su vinculación. A mayor engagement del trabajador, menor rotación, menores costes en reclutamiento y mayor productividad.

## **¿Y en qué campos actúan para conseguir aumentar esta fidelización?**

Cuando llegué a Prosegur realizamos un diagnóstico de las cinco etapas del viaje del empleado: reclutamiento, bienvenida, día a día, desarrollo profesional y salida. Queríamos identificar los “momentos de dolor”, aquellos puntos en los que la carga emocional que el empleado tiene que consumir es alta y negativa, y, además, esa emoción negativa le dura en el tiempo. Son los campos en los que había que actuar para lograr fidelizarle a lo largo de esas cinco etapas. También identificamos los “momentos de la verdad”, donde nos jugamos la reputación de la compañía y la fidelización del empleado. Tenemos que poner el foco en estos dos momentos, teniendo en cuenta que hay algunos que no vamos a poder arreglar porque los recursos de las empresas son limitados. Hay que elegir dónde vamos a conseguir un mejor retorno en fidelización del empleado.

Fruto de ese análisis que realizamos nos salieron unas 20 interacciones del trabajador con la organización a lo largo de estas cinco etapas, y le preguntamos al empleado qué esperaba de cada una de ellas. Creemos que el éxito de una mejora de la experiencia del empleado radica en superar esas expectativas. Nosotros analizamos cuál es esa expectativa y evaluamos si la hemos cumplido muy por encima o muy por debajo. Si la superas, estás consiguiendo una mejora en el eNPS. Es pura metodología de experiencia del cliente aplicada al empleado.

Pero, además de hacer ese diagnóstico, el

departamento de Experiencia del Empleado es también el facilitador de toda la tecnología en ese viaje del empleado para todas las áreas de RRHH. RRHH es nuestro cliente interno. Implantamos todos los sistemas informáticos que dan soporte a este viaje: el de reclutamiento, talento, evaluación de desempeño, revisión salarial, formación, intranet, portal del empleado... De esta forma resolvemos el problema de extremo a extremo.

## “El éxito de una mejora de la experiencia del empleado radica en superar las expectativas”

### De las cinco etapas que ha mencionado, ¿cómo han mejorado la primera de ellas, la del reclutamiento?

Hemos incorporado básicamente dos tecnologías a nivel mundial: la videoentrevista y los videojuegos basados en inteligencia artificial. Con una carga de contratación tan alta como la nuestra y una dispersión geográfica que también influía mucho en los tiempos de contratación, el objetivo más importante del área de reclutamiento era conseguir el mejor talento en el menor tiempo posible. Hace dos años comenzamos a usar la videoentrevista a través de un software desarrollado por Easyrecrue con el que el candidato se graba en vídeo con su móvil respondiendo a unas preguntas que le salen en pantalla. Estas entrevistas, de 3-5 minutos, pue-

den ser en diferido o en directo, aunque las que más estamos usando y funcionan mejor son las de diferido, porque el candidato puede grabar el vídeo tranquilamente y puede repetir la respuesta varias veces si no le convence. De esta forma, el equipo de reclutamiento puede hacer una criba previa de los candidatos, analizando, por ejemplo, su comunicación no verbal. Con esto reducimos mucho tiempo en estas primeras fases. Desde su puesta en marcha, hemos hecho alrededor de 30.000 videoentrevistas a nivel mundial.

La segunda tecnología que hemos implantado son unos test psicotécnicos gamificados. Se trata de nueve videojuegos basados en inteligencia artificial, que han sido desarrollados por Artic Shores y que implantamos hace medio año. Nos sirven para identificar unos 30 atributos de la personalidad que son relevantes en algunas vacantes concretas, por ejemplo, responsabilidad, seguimiento de órdenes, rapidez de aprendizaje, estilo de toma de decisiones, asunción de riesgos, etc. Los usamos especialmente para vigilantes y comerciales. La IA primero modeliza el comportamiento del empleado respecto al videojuego en base a más de 3.000 atributos: el tiempo que tarda en hacer clic, su tipo de respuesta, su reacción frente al estrés para contestar rápido, etc. Y con todos estos indicadores de jugabilidad, saca el patrón de los 50 top performers de cada una de las vacantes que queremos evaluar y luego ve el grado de adecuación del candidato. No existen respuestas correctas en los test y cada vacante necesita de atributos distintos, pero es otro indicador más para el equipo de reclutamiento. Los test se aplican a un número menor de candidatos, los que están más avanzados en el proceso. En total, los hemos utilizado más de 1.000 veces.

Todo este software de reclutamiento, que está gestionado por Oracle a través de su herramienta Talent Acquisition Cloud dentro de la suite de Oracle HCM, nos permite reducir el tiempo que se pierde en muchas entrevistas, desplazamientos, en candidatos que al final no se ajustan al perfil, etc., y conseguimos una mayor adecuación del candidato al puesto.

Además de estas dos tecnologías que hemos incorporado, actualmente estamos haciendo todas nuestras contrataciones de una forma 100% automatizada, sin intervención humana. Desde que el candidato entra



### Datos Clave

PROSEGUR

**160.000**

empleados a nivel mundial,  
repartidos por 25 países

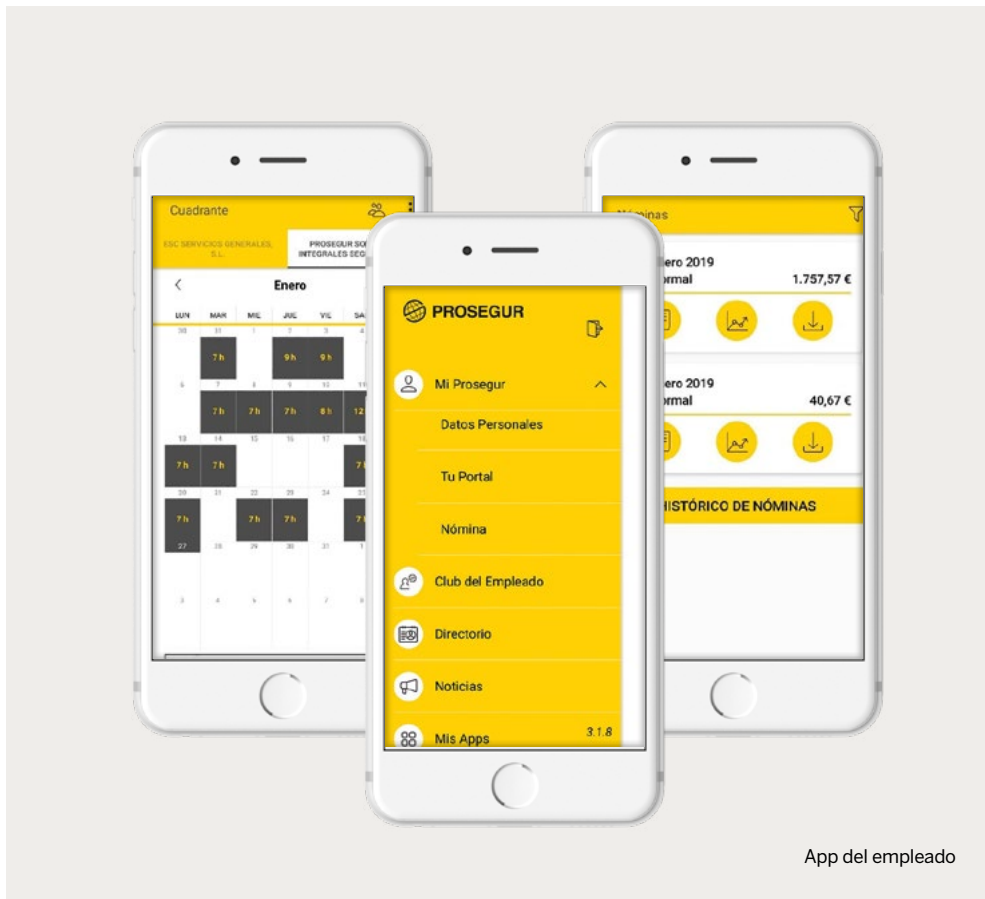
**33.600**

empleados en España

**9.500**

contrataciones anuales de media  
en nuestro país





App del empleado

Estos robots han sido desarrollados por nuestro departamento de Robótica, que es muy potente y está integrado por casi 40 personas. Tenemos cientos de robots funcionando en Prosegur, solamente en RRHH contamos con 7, que realizan unas 390 tareas.

*“Tenemos cientos de robots funcionando en Prosegur, solamente en RRHH contamos con 7”*

**Respecto a la segunda etapa del viaje, los procesos onboarding, ¿qué iniciativas concretas han puesto en marcha?**

Nuestro propósito en onboarding es hacer que el empleado vuelva a su casa más contento de lo que ha venido, que no es fácil. Lo normal es que, cuando te ficha una compañía, tienes una motivación altísima y lo que nosotros queremos es mantenerla todo el tiempo posible. La etapa de onboarding debería llegar hasta los primeros seis meses. Ese periodo es crítico. Cuando te incorporas a una empresa, tienes una serie de “momentos de dolor”. Por ejemplo, a veces el primer día aún no tienes el portátil, el correo no te funciona, el uniforme aún no te ha llegado, etc... Lo que hay que hacer es automatizar los procesos todo lo posible. Por ejemplo, comprar el material para un empleado cuando acepta incorporarse, aunque esté el riesgo de que finalmente no lo haga. Otra de las medidas que estamos diseñando, aunque aún no está implementada, es un programa de buddies, en el que RRHH asigna una persona que se sienta cerca del recién llegado para que le enseñe todo: dónde están los baños, la cafetería, cómo hacer los trámites burocráticos (cómo se piden vacaciones, cómo se pasan gastos, etc). Además, hemos montado un sistema de notificaciones de fechas relevantes para los managers, de forma que reciban un aviso cuando su nuevo empleado cumpla, por ejemplo, un mes en la empresa.

en nuestra plataforma y se da de alta para optar a una vacante, toda la interacción con él es digital, salvo la entrevista que tiene al final con el reclutador. Cuando el candidato es apto, le mandamos la propuesta de contratación al móvil, le llega un enlace para que se descargue una App y con su móvil puede enviarnos las fotos de su carnet de identidad, de conducir, tarjeta de Seguridad Social, sus últimas nóminas, sus ti-

tulaciones oficiales, etc. De esta forma toda esa información nos entra ya digitalizada. Además, en España, desde hace dos años vamos más allá y, una vez que todo está correcto, lanzamos la contratación a través de varias decenas de robots que generan la documentación contractual en PDF de forma automática y la envían a todos los organismos públicos necesarios para dar de alta el contrato: Seguridad Social, Tesorería, CC.AA., etc.

En total, estos robots han hecho ya más de 47.000 contratos sin intervención humana, porque, además de las nuevas contrataciones que tenemos anualmente -unas 9.500-, también gestionan las modificaciones de contrato, para las que no hay procesos de selección porque son tareas del día a día. Esto supone un ahorro de tiempo brutal, de costes, de papel, etc. Antes hacíamos procesos masivos de selección en espacios abiertos donde convocábamos a cientos o miles de personas, algo que algunas compañías siguen haciendo. Teníamos que tener a un montón de personas cogiendo datos a papel y boli, y los aspirantes tenían que hacer cola, perdiendo mucho tiempo. Ahora con una aplicación móvil autogestionada cada candidato realiza el proceso desde su casa.





CECA MAGÁN  
ABOGADOS

¿QUIÉN DICE QUE  
LAS EMPRESAS  
Y LOS ABOGADOS  
NO TENEMOS  
QUÍMICA?

En Ceca Magán  
investigamos hasta  
**encontrar la fórmula...**  
y si no existe...  
**LA FABRICAMOS**



*#EstiloCeca*

Despacho con estilo propio

Más de 45 años asesorando a nuestros clientes en el derecho laboral

[www.cecamagan.com](http://www.cecamagan.com)



En el pasado también identificamos que había muchos empleados que no conocían la totalidad de lo que hace Prosegur, por lo que estamos analizando **organizar tours para los empleados** cada dos meses en los que **visitaremos edificios relevantes** de los tres negocios de la empresa: cash, alarmas y seguridad. En estas visitas pretendemos que los empleados recién incorporados conozcan mejor las operaciones de la compañía y comprendan el valor tan relevante de la misión y el propósito de Prosegur. Con esta iniciativa buscamos incrementar el sentimiento de orgullo de pertenencia.

De un tiempo a esta parte, en las entrevistas de acogida que realiza RRHH a los pocos días de incorporarse cada candidato, estamos encontrando una mejora exponencial en el feedback que nos da la gente.

### ¿Y respecto a la tercera fase, la del día a día?

El objetivo de esta etapa es simplificar al máximo las tareas administrativas diarias del empleado, que fue uno de los problemas que detectamos cuando hicimos el diagnóstico del viaje del empleado. Para esto nos apoyamos en la App móvil que hemos desarrollado. En España ya hay muchas cosas que están automatizadas: el cambio de datos personales, la petición de atención informática, el directorio de empleados, los cuadrantes horarios de los vigilantes, la gestión de las vacaciones, el acceso a los beneficios sociales, etc. De cara al futuro seguiremos incorporando más funcionalidades que están recogidas en el mapa del viaje del empleado.

### En el campo del desarrollo profesional, que es la cuarta etapa, ¿cómo pretenden aumentar la fidelización del empleado y mejorar su experiencia?

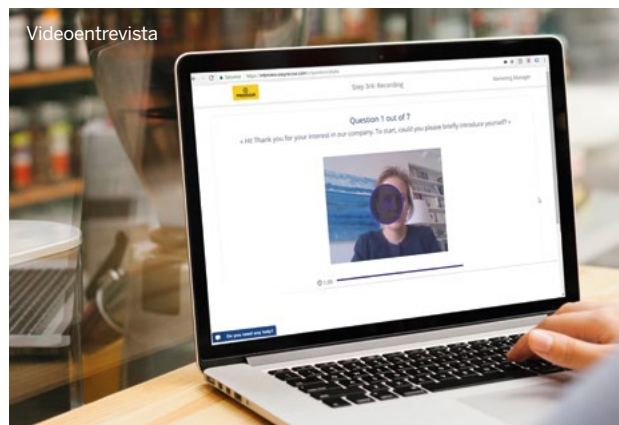
Este pilar tiene dos partes: la meritocracia (evaluación del

## "El futuro está en el reciclaje de los empleados, en el reskilling"

desempeño y desarrollo profesional) y la formación. Respecto a la primera, cuando analizamos el viaje identificamos que teníamos que mejorar nuestro modelo de liderazgo. Uno de los "momentos de dolor" más relevantes era la forma de hacer las **evaluaciones de desempeño**, así que decidimos lanzar una nueva evaluación basada en 5 nuevos pilares: pasión por el cliente, espíritu de equipo, enfoque en resultados, transformación e innovación, y responsabilidad y compromiso. Las empezamos a hacer **transversales** y se realizaron entre el manager y el empleado. Aún no son

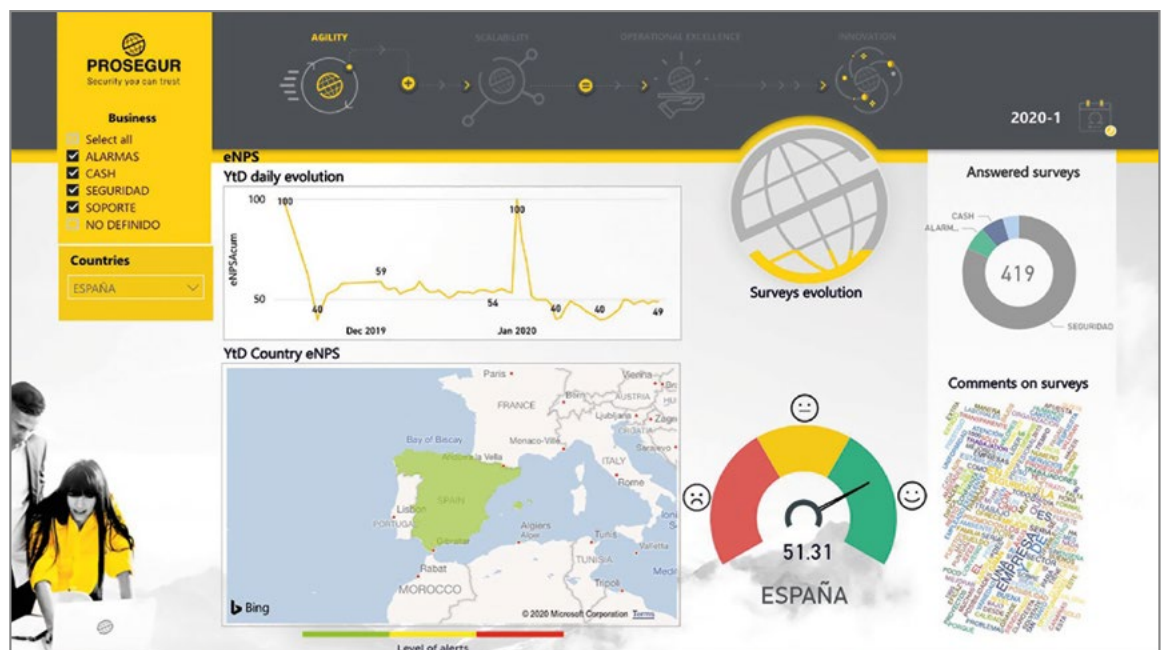
ni 180° ni 360°, porque primero necesitamos un rodaje de esta nueva forma de dar y recibir feedback, aunque ya permiten dar cierta objetividad a las revisiones salariales y basar en meritocracia el desarrollo profesional. Aquí usamos la misma herramienta que en reclutamiento, la tecnología **Cloud de Oracle**.

En cuanto a la formación, lo que pretendemos es ayudar a todos los empleados a formarse continuamente y a **reciclarse**. De esta forma ofrecemos oportunidades de **reconversión** a trabajadores para que puedan ocupar puestos que serán cada vez más difíciles de encontrar en el mercado. El reto de esta 4ª revolución industrial es que el ser humano se transforme para sacar lo mejor de la nueva tecnología y aportar lo mejor de las personas. El futuro está en el reciclaje, en el reskilling. Y para eso hemos lanzado una **nueva plataforma de formación**, básica para nuestra transformación digital. Hemos empezado a usar la tecnología de **Cornerstone**, que nos permite gestionar toda la formación online y offline, a diferencia de nuestra anterior plataforma que sólo permitía formación online. Hemos puesto en marcha una universidad con el objetivo de llegar a los 160.000 empleados a nivel mundial. Se puede acceder a ella a través de la nueva App y desde tablets, ordenadores, etc. Ofrecemos un catálogo masivo de cursos específicos de nuestros puestos de trabajo (adiestramiento de perros, conducción de drones, protocolo de intercambio de valores, etc.), básicos para el desempeño del puesto.



Videoentrevista

Dashboard del eNPS en tiempo real



Pero estos cursos no superan la expectativa del empleado, que es lo que buscamos. Los cursos en **soft skills** y en **nuevas tecnologías** como IoT, inteligencia artificial, machine learning o impresión 3D son los que aportan “momentos de la verdad”, por lo que hemos incorporado formación en capacidades que ayuden a los empleados en su reciclaje: agilidad, pensamiento crítico, resolución de problemas impredecibles, creatividad, etc. Lo hemos hecho con cursos de creación propia y de diferentes proveedores como Goodhabitz, de coaching, gestión del tiempo, marketing para RRSS, competencias comerciales, gestión del cambio, rendimiento personal, etc.

**Y, tras poner en marcha todas estas mejoras en estos cuatro campos, ¿cuál ha sido la variación del eNPS?**

Tras hacer el diagnóstico del viaje, implantamos la medición del eNPS en Brasil y

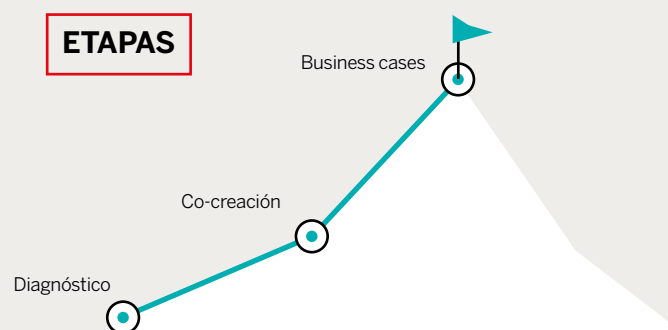
en España. En lo que se refiere a nuestro país, donde empezamos con dicha medición en noviembre del año pasado, partimos de una puntuación de 40, que ya era un dato muy bueno, y ahora hemos alcanzado **casi un 51**. En el caso de Brasil es todavía más alto, de 56. Tenemos un dashboard con la medición del eNPS en tiempo real. Para obtener este dato, hacemos encuestas todos los días de forma aleatoria entre todos los empleados de esos países, unos 73.000. Si comparamos estos datos con el eNPS medio de las 51 empresas españolas recogidas en el “Informe del Centro de Estudios de RRHH” del Instituto de Empresa, que el año pasado ascendió a 18, el dato es espectacular. ●



## LAS TRES ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO DEL VIAJE DEL EMPLEADO

“Primero realizamos **sesiones de grupo de procesos y de experiencia**. En las primeras participaron todas las personas que conocen y que influyen en los procesos (gestión de vacaciones, gastos, beneficios sociales, etc.) para poder dibujar cómo es dicho proceso. Ahí ya empezamos a encontrar los **primeros “momentos de dolor”** al observar toda la burocracia que se necesitaba para ciertas cosas y el coste que suponían dichos trámites. En cuanto a los focus de experiencias, fueron gestionados por una psicóloga y en ellos participaron todos los colectivos de trabajadores agrupados por perfiles y por categorías para que pudieran hablar libremente. Todos fueron respondiendo sobre las expectativas que tenían acerca de sus interacciones con la empresa. Después, definimos **los retos más relevantes que había que atacar**, el top 6 de procesos y de experiencias que creíamos que tendrían más impacto.

La segunda etapa fue la cocreación, donde realizamos **sesiones de brainstorming** en grupos de 12 empleados que, durante 4 horas y utilizando una metodología denominada 6-3-5, tenían que exponer sus ideas para solucionar los retos planteados. A partir de aquí, obtuvimos más de 800 ideas de mejora, desde las más extravagantes (por ejemplo, irse de cañas todos los viernes para mejorar la fase de onboarding o instalar máquinas de vending con material de vigilancia importante que puede tardar en reponerse como guantes anticorte o linternas) hasta algunas más evidentes (como un autoservicio de gestiones del empleado en el móvil).



Las organizamos todas en una matriz según el impacto que tendría ponerlas en marcha y la viabilidad de hacerlo, para poder estudiarlas en detalle. Y, por último, creamos un **ROI asociado a cada iniciativa**, le atribuimos el objetivo que resolvía, y la mejora y retorno que se conseguiría. Este trabajo de consultoría de procesos y Experiencia lo realizamos con **IZO**, compañía experta en journeys de cliente y de empleado con su propia metodología.

Este análisis y diagnóstico del viaje del empleado en España lo terminamos en julio del año pasado y después desarrollamos un **road map de iniciativas a llevar a cabo**, unas más fáciles de poner en marcha y otras de mayor calado. Nuestro primer journey fue el de Brasil, que tiene 45.000 empleados, y estamos terminando el de Argentina, que tiene 21.000 trabajadores, pero aún nos quedan EE.UU. y Asia-Pacífico”. ●

# GAMIFICACIÓN en e-learning

o cómo lograr una  
tasa de finalización  
del 90%

El uso de técnicas de gamificación en la formación online está avanzando rápidamente en los entornos empresariales. Hoy día no se puede hablar de e-learning sin mencionar la gamificación, los llamados *serious games* o el *game-based learning*. ¿Pero a qué se refieren exactamente estos términos? ¿En qué se diferencian? ¿Cómo se puede medir el éxito de estas técnicas?

El concepto de gamificación en la formación hace referencia a la incorporación de elementos o mecánicas propias del juego (como la utilización de puntos, tablas de clasificación, medallas, premios, avatares, etc.) con el fin de hacerla más atractiva, mejorar la motivación, el compromiso y, en consecuencia, la tasa de finalización; mientras que el llamado *game-based learning* va más allá e incluye la utilización de videojuegos como método de enseñanza, siendo estos los que forman al usuario. Son los conocidos como *serious games* o “juegos serios” porque su objetivo es enseñar un conocimiento o unas habilidades, en lugar del mero entretenimiento. Así, tal como resume José Javier Rego, Socio y Director de Coocrea, “todo *serious game* está gamificado, pero no toda gamificación es un *serious game*”.

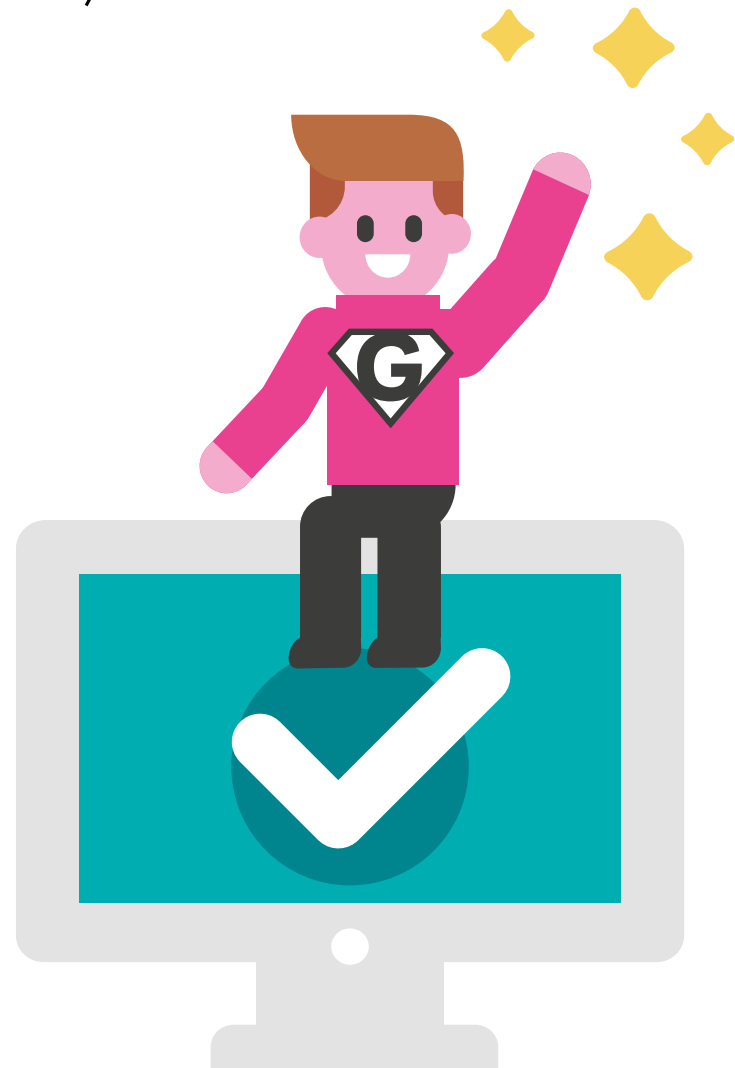
En lo que se refiere a la aplicación en el e-learning corporativo, Natalia Jiménez, Chief Marketing Officer de Aiwin, apunta que “la tendencia surge hacia finales de 2010. Desde entonces, han sido numerosos los intentos de apro-

vechar el poder del juego para generar engagement en la formación online”. En nuestro país, según un informe de TalentLMS, el 61% de los empleados asegura que han recibido algún tipo de formación gamificada, y las previsiones de futuro son todavía más alentadoras. De acuerdo a un estudio de la plataforma Docebo que recoge las previsiones de crecimiento en las tecnologías para la formación, el *game-based learning* crecerá un 20% a nivel mundial en el periodo 2016-2021 frente a la caída del 7% que sufrirá el e-learning tradicional. En cuanto al caso concreto de los *serious games*, este sector crecerá a nivel mundial en torno al 16% en el periodo 2020-2025 hasta alcanzar los \$8,91 billones, según datos de IndustryARC.

## Ventajas: mejoras en tasas de finalización, participación y compromiso

Pero ¿cuáles son las ventajas reales de la gamificación en la formación online?

**1. Aumento de la participación:** por ejemplo, en el caso de Aiwin el uso de



**SECURITAS DIRECT** María Carrasco, Directora de Talento

“La gamificación es más experiencial y personalizada al adaptarse a las respuestas o avance de cada usuario, y fomenta el uso de nuevas tecnologías”

técnicas gamificadas ha logrado duplicar las tasas de participación y retención de los usuarios respecto a la formación tradicional.

**2. Mejora de la tasa de finalización:** Felipe Casajús, fundador y CEO de Inserver, afirma que sus “tasas de finalización y aprendizaje están por encima del 90%”, mientras que desde Gamelearn aseguran que “gracias a las encuestas completadas por nuestros más de 200.000 alumnos, hemos calculado que nuestra tasa de finalización va del 70 al 94%, frente al 20-60% del e-learning tradicional”. Para Joannes González, Responsable de e-Learning y Tecnología de Adecco, “el feedback de los empleados es muy positivo y su ratio de finalización es del 93%”, mientras que, para Ferrovial, la aplicación de la gamificación ha aportado una ratio de finalizados y de satisfacción del empleado de 4.1 sobre 5, frente al 3.9 de la formación no gamificada.

**3. Mejor compromiso y motivación de los empleados:** en el caso de los *serious games*, un storytelling potente engancha a los alumnos, capta su atención y se hace adictivo, mientras que las técnicas gamificadas de competición

por puntos y las clasificaciones generan mucho engagement. Según datos aportados por José Martín, Director de Producto y Soluciones de Netex Learning, y Sergio Sotelo, Director de Servicios y Customer Success de la misma firma, “el 83% de las personas que reciben entrenamiento gamificado se sienten motivados frente al 28% de los que reciben formación no gamificada. Cuando se añaden elementos gamificados a la formación, el aburrimiento baja al 10% frente al 49% de la formación no gamificada”.

**4. Mejora del aprendizaje y la retención:** el aprendizaje es más rápido y duradero porque, tal como asegura Natalia Jiménez, de Aiwin, “retenemos mejor lo que experimentamos”. Se trata de un aprendizaje más experiencial, lo que se conoce como “*learning by doing*”, como apuntan desde Gamelearn.

**5.** Además, como toda formación e-learning, también supone un **ahorro de costes** (al no tener que reunir en un mismo lugar a los alumnos) y la **eliminación de las barreras** geográficas e idiomáticas.

**Implantación: plazos y costes**

A la hora de poner en marcha un proyecto de gamificación, hay que tener en cuenta los plazos de implantación y los cos-



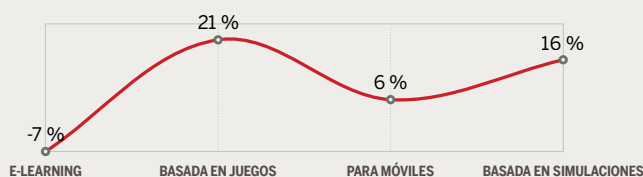
tes. Desarrollar un videojuego resulta sensiblemente más caro que usar técnicas sencillas de gamificación, su creación puede llevar mucho tiempo y además normalmente es poco reutilizable para usar en diferentes formaciones. En Gamelearn aseguran que “todo depende del cliente, de sus necesidades y de la planificación que deseen realizar”, del número de empleados involucrado y de los distintos itinerarios que quiera la empresa. Existen distintas opciones, por ejemplo, la de suscribirse o contratar un número de licencias de cursos ya desarrollados, en cuyo caso la implantación sería prácticamente inmediata. Hoy día existen soluciones con temáticas transversales que atienden las demandas más comúnmente requeridas por una empresa (temas de diversidad, agile o ciberseguridad, por ejemplo). Según informa la empresa, “en nuestro modelo actual de suscripción, por poco más de €300 año por persona, un alumno puede acceder a todo nuestro catálogo de *serious games*. Así, realizar una media de tres o cuatro “juegos serios” durante el año, supondrá poco más de €8 al mes por alumno”.



**MAPFRE** Elvira Arango,  
Directora Corporativa de  
Aprendizaje y Cultura

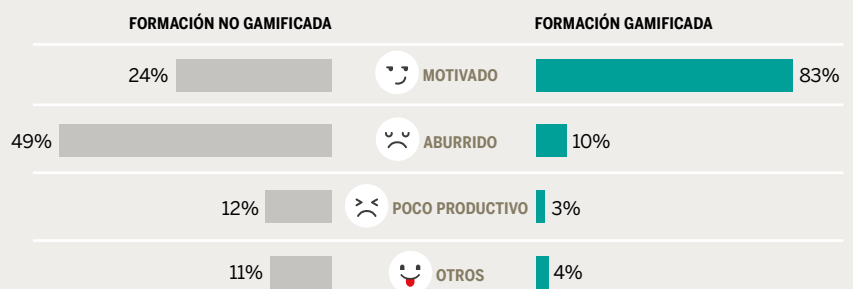
*“Las técnicas de gamificación hacen que los contenidos sean más amenos, atractivos y actuales, adecuándose a las demandas de las nuevas generaciones”*

**Tasas de crecimiento global de las tecnologías para formación en 2016-2021**



Fuente: Docebo

**¿Cómo te sientes durante tu formación?**



Fuente: TalentLMS Gamification Survey 2019



## PASOS CLAVE PARA IMPLANTAR UN PROYECTO DE GAME-BASED LEARNING

Para grupos grandes se recomienda un proceso asistido, en el que los especialistas puedan orientar cómo ha de ser la presentación, las convocatorias, y la comunicación y animación de los participantes. En el caso de empresas con programas formativos complejos, el proceso de planificación puede llevar tiempo. Hablamos de al menos cuatro fases clave en un proyecto de *game-based learning*:

1. **Planificación** del programa formativo y los itinerarios de aprendizaje.
2. **Creación** de grupos y comunicación de convocatorias.
3. **Seguimiento y animación** de los participantes para lograr su máxima involucración. En el caso de algunos videojuegos, además, será necesaria la intervención de administradores que moderen ciertos módulos interactivos.
4. **Evaluación y recogida** del feedback de los alumnos a través de encuestas.

Fuente: Gamelearn



Pero si el cliente solicita un curso gamificado a medida, se pueden tardar aproximadamente tres meses en desarrollarlo completamente y el coste suele ser alto, aunque la personalización del producto es cada día más sencilla y accesible. Para Felipe Casajús, de **Inserver**, “el presupuesto depende de multitud de factores como el diseño gráfico, desarrollo de avatares, duración del curso, informes a medida, etc. En nuestra experiencia hemos desarrollado diferentes cursos gamificados en una gran horquilla de presupuestos, desde €10.000 a €60.000”.

### Aplicación: Técnicas, contenidos y áreas

Existen multitud de mecánicas de juego para la formación gamificada: desde el ya mencionado uso de puntos, medallas y rankings “donde el usuario interactúa con



**KPMG** Sofia Kühnel, responsable de Formación y Desarrollo

*“Una de las grandes ventajas de la gamificación es que no es "tan plana" como el e-learning tradicional porque incluye más formatos como vídeos, cuestionarios, etc.”*

la narrativa para lograr un objetivo que frecuentemente es obtener la máxima puntuación y ser primero en el ranking”, tal como apuntan desde **Aiwin**; pasando por el storytelling, que consiste en el desarrollo de un programa de formación siguiendo una historia, un hilo conductor. También se puede optar por los *escape rooms* virtuales, en los que se debe conseguir un logro de una forma limitada tanto en el espacio como en el tiempo; o por soluciones de realidad aumentada, con el fin de que el usuario se sumerja en una aventura más sofisticada e innovadora que requiere algo más hardware. En **Inserver** aseguran que la utilización de una u otra mecánica depende de “las funciones o cargo de los participantes, habilidades tecnológicas, grupos de edad o sector de la empresa”. Por ejemplo, para **Adecco** un ranking es perfecto para un equipo de ventas o técnico, mientras que para un departamento de RRHH es mejor buscar una mecánica colaborativa o

en la que prime lo social. Por su parte, desde **Securitas Direct**, María Carrasco, Directora de Talento, cree que es importante elegir el tipo de juego en función del perfil al que se dirige. Por ejemplo, en su departamento comercial “funcionan muy bien los rankings, mientras que con los técnicos expertos son mejor valorados los juegos donde pueden demostrar dicho conocimiento técnico”.

En cuanto a los contenidos o materias de la formación, desde **Aiwin** apuntan que “una de las máximas aplicaciones en la actualidad es la adopción de skills, y más en particular en los proyectos de reskilling o upskilling de compañías, una de las tendencias más actuales en esta época donde el puesto de trabajo está cambiando hacia un modelo más digital”. Por ejemplo, **Alcampo** usa formación gamificada en soft skills relacionadas con la comunicación, la organización y productividad personal, la gestión

del tiempo o la mejora de la experiencia del cliente (a través de su programa “Acogida Cliente”, en el que han participado 230 personas), todo ello dirigido a un amplio espectro de colectivos y departamentos, tanto colaboradores de tiendas como servicios de apoyo, managers y directivos. Desde **Between**,

Aleix Jorba, responsable de Formación, afirma que sus contenidos están relacionados con la gestión de la igualdad, la diversidad y los sesgos conscientes e inconscientes. Por su parte, Sara Alfonso, Digital Talent Specialist de **Heineken**, cuenta que su plataforma HEI-U incluye formación en negociación, liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo y feed-back, entre otras materias, y que va dirigida a todos los empleados. En la consultora **KPMG** usan técnicas gamificadas para el desarrollo comercial de sus empleados, el aprendizaje de diversas herramientas tecnológicas como blockchain o tecnología 4.0, temas legislativos como la Ley de Protección de Datos, o en prevención de riesgos laborales. En el caso de **Ferrovial**, Luis César Fuentes, e-Learning Specialist, enumera varias habilidades que trabajan en los cursos de catálogo de su Universidad Corporativa SUMMA: técnicas de negociación, dotes de persuasión, competencias

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

## La libertad de gestionar tus RRHH

Sistema innovador, flexible, modular y en la nube para tu organización



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

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

Contacta con nosotros en: E [info.espana@cezannehr.com](mailto:info.espana@cezannehr.com) T +34 918 260 265 / +34 664 320 012

[in](#) [cezanne-hr-españa](#) • [www.cezannehr.com/es](http://www.cezannehr.com/es)

digitales, idiomas, eliminación de sesgos inconscientes, Big Data, Inteligencia Artificial, Experiencia de Usuario, Internet Of Things, etc. En **Mapfre**, cuentan con cursos en skills (por ejemplo, comportamientos o habilidades de negociación), políticas internas (prevención de riesgos penales o protocolo de acoso), contenidos técnicos (marketing digital) y herramientas internas. Sonia Guisado, Learning & Development Partner de **Meliá**, relata que en la empresa usan cursos gamificados para prevención de riesgos laborales (a través de "My Health, the game", que abarca la gestión de emergencias, primeros auxilios, seguridad en el puesto de trabajo, etc., y en el que han participado más de 1.800 personas) y cuentan con un programa de transformación de los equipos comerciales ("The Change Makers", con una participación de 850 empleados), para el que están acabando de diseñar un coach virtual. El grupo hotelero también ha llevado a cabo formaciones de realidad virtual para el departamento de Housekeeping con la colaboración de la **Fundación Accenture**. Por otra parte, según informa Eva Obregón, del departamento de Talent, Learning and Development de **NH Hoteles**, dicha empresa tiene formación en fidelización, en branding de sus marcas NH Collection y NH Hotels, y cuenta además con un *escape room* online para el personal de Global Sales Offices. En **Prosegur** han usado videojuegos para competencias transversales como liderazgo, gestión del tiempo, nego-



ciación, etc. dirigidas a un colectivo mixto de perfiles medios y algún responsable/directivo puntual (en total, alrededor de 100 empleados), con una tasa de finalización del 90%, tal como apunta Miguel Herráiz, Coordinador Global de e-Learning. Por su parte, en **Securitas Direct** usan diversas técnicas: realidad virtual, por ejemplo, para dar a conocer a sus empleados los nuevos productos; *serious games* para el desarrollo de líderes y para la formación y desarrollo de su personal de primera línea; técnicas de storytelling inmersivo, códigos QR, juegos del estilo del "Trivial Pursuit", juegos de rol, etc. En el caso de **Grupo SM**, Laura Vilares, Directora de Organización y Personas, cuenta que acaban de empezar a aplicar técnicas gamificadas para habilidades de negociación, feedback y flexitrabajo, tanto para la Dirección de Clientes (140) como para mandos intermedios (133) y directivos (26).

A destacar también otro campo en el que diversas empresas aplican este tipo de formación: el de los **procesos de onboarding**. Por ejemplo, **CaixaBank** cuenta con

**ALCAMPO** Isabel Gavilanes,  
Directora de Gestión y  
Desarrollo del Talento

*"La gamificación permite interiorizar y apropiarse de una manera divertida de los conocimientos o comportamientos definidos, mejora el networking y el aprendizaje colaborativo"*



**SANTIAGO GARCÍA HOYAS**,  
Manager People Learning &  
Development de McDonald's España

Las herramientas de gaming que utilizamos en nuestras plataformas digitales son:

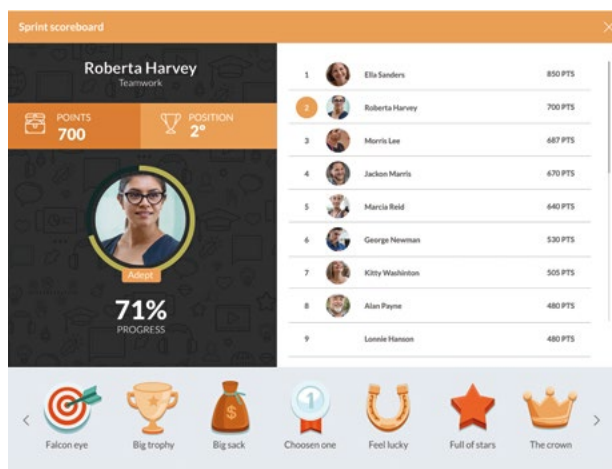
- **Simulaciones 3D**, en las que los participantes deben lograr un mínimo de puntos o estrellas para superar los contenidos, y que tienen siempre como base nuestros restaurantes.
- **Recorridos interactivos**, que incluyen diferentes recursos como vídeos y toma de decisiones.

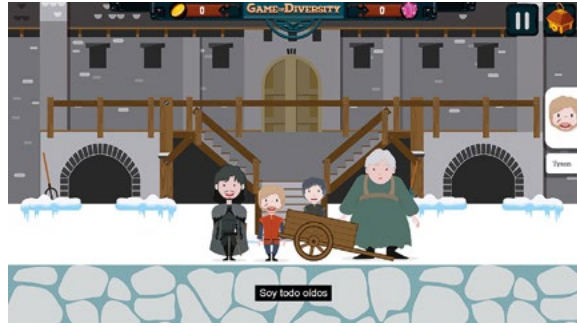
El 70% de nuestros contenidos dura entre 10-20 minutos, el 20% entre 20-45 minutos y sólo un 10% dura 60-90 minutos. Nuestro foco está puesto en soft skills, que ocupan el 85-90% de nuestros desarrollos.

Nuestro target son los equipos de los restaurantes (80%), aunque también ofrecemos contenidos para nuestros franquiciados, personal de oficina e incluso para algunos proveedores o "partners".

En España disponer de estas plataformas nos ha llevado a conseguir en 2019:

- Eliminación de todos los manuales escritos que utilizábamos. Hemos dejado de imprimir más 500.000 páginas.
- Han accedido a nuestros contenidos digitales más de 1.800 personas, incluyendo personal de 454 restaurantes (89% del total), alcanzando más de 192.000 accesos con un tiempo dedicado a la formación de más de 67.500 horas.
- Desde el punto financiero hemos invertido 35.000 € menos.
- Hemos reducido los días de formación presencial de 38 a 24.





el programa “First Experience”, que incluye dos años de formación (400 horas en total) con un itinerario online por el que los usuarios tienen que viajar virtualmente por los cinco continentes cumpliendo misiones. En este programa han participado ya más de 1.300 empleados. Por su parte, **Securitas Direct** ha creado una interfaz para sus empleados recién incorporados que se inspira en el formato “Netflix”, y en la que cada uno de los módulos es una temporada de una serie diferente. También podemos mencionar a **Meliá**, **Grupo SM**, **KPMG** y **Adecco**.

### Claves del éxito

Pero para que una formación gamificada tenga éxito y logre los objetivos perseguidos por la empresa debería cumplir varios requisitos:

- **Interactividad:** hay que buscar soluciones de interacción fácil, no demasiado sofisticadas, para no tener que dedicar demasiado tiempo a averiguar cómo se juega.
- **Narrativa / storytelling:** la historia debe conectar con el jugador y conseguir que éste se involucre emocionalmente, para que aprenda sin que se dé cuenta. Según Ricard Grau, Business Development Manager de **TALENTS by IThinkUPC**, hay que “encontrar las teclas emocionales que faciliten un elevado engagement de los jugadores respecto al juego. Si encontramos elementos tanto de diseño gráfico como de nomenclatura y de lógica del



**ADECCO** Joannes González,  
Responsable e-Learning y  
Tecnología

*“La gamificación es un plus que nos ayuda a fomentar nuestra marca del empleador”*

juego que consigan que los jugadores se sientan identificados con ellos, tendremos muchas más posibilidades de tener éxito”.

- **Estética:** la presentación de la formación, especialmente en lo que a *serious games* se refiere, debe ser muy atractiva. Como apuntan desde **Aiwin**, “estamos en la era de la abundancia, por lo que la comunicación del producto debe ser lo suficientemente atractiva para que al usuario le parezca interesante probar la experiencia”.
- **Centrada en el alumno:** como asegura José Javier Rego, de **Cocrea**, “si la gamificación no se adapta a la realidad del trabajador y a sus necesidades, estaremos gastando dinero sin criterio”. Según José Martín y Sergio Sotelo, de **Netex Learning**, “hay que entender muy bien la situación de partida de los alumnos, conocer cómo y cuándo se conectan, cuánto tiempo dedican y cuáles son sus motivaciones, para poder plantear el itinerario de actividades”.
- **Voluntariedad:** tal como apunta Grau, de **IThinkUPC**, “siempre que sea posible se debe-

ría intentar que los empleados jueguen de forma voluntaria, no impuesta, porque la imposición va en contra de la propia lógica del juego”.

En cuanto a la medición en sí del éxito de estas iniciativas o del retorno de la inversión (ROI), depende mucho del objetivo. Algunas compañías analizan el impacto de la formación a través de sus ventas si han realizado, por ejemplo, un curso de negociación en su departamento comercial. Otras lo hacen a través de indicadores asociados a la satisfacción de sus empleados si su objetivo es retener talento. Si el fin es tener un entorno menos sesgado para colectivos discriminados y se realiza un curso sobre diversidad laboral, lo que se medirá es la incorporación de personas con perfiles o características diferentes. Depende de cada curso.

Podemos mencionar algunos videojuegos de éxito como “Triskelion” (**Gamelearn**), que forma en gestión del tiempo y productividad y que ha sido usado por **Alcampo** y **Securitas Direct**, entre otras; y “Game of Diversity” (**Inserver**) y “She” (**Aiwin**), que fomentan la igualdad y la diversidad, y eliminan los sesgos discriminatorios. El primero de ellos está inspirado en “Juego de Tronos” y ha sido utilizado por empresas como **Between**, mientras que “She”, que persigue educar en diversidad cultural, generacional, funcional y sexual, ha sido usado, por ejemplo, por **Ferrovial**. ●



TALENTO

**AMALIA RODRÍGUEZ**

DIRECTORA DE RRHH DE HEINEKEN

## En cinco años hemos aumentado en nueve puntos los empleados menores de 30



**★ HEINEKEN**

El talento joven se está abriendo paso poco a poco en Heineken. De representar el 3% del total de su plantilla hace cinco o seis años, los menores de 30 años han pasado a suponer el 12% de su población actual. Y todo ello gracias a programas como “Go Places”, “GrowPRO” o “IGP”.

### ¿Cómo es el “empleado Heineken”?

A nivel de plantilla tenemos una gran disparidad de perfiles. Contratamos desde operarios para la línea de envasado de nuestra fábrica de Jaén hasta un data scientist para trabajar en Marketing Digital o en análisis de información para inteligencia artificial. Trabajamos con gente muy local pero también con perfiles muy internacionales que vienen de trabajar en empresas como Coca Cola, Unilever o Procter & Gamble. Somos muy jóvenes, pero también muy tradicionales (tenemos empleados con 40 años de antigüedad en la empresa). Por otra parte, somos muy innovadores, pero al mismo tiempo muy conservadores. Es la magia de esta compañía. Nuestra empresa es muy peculiar y poco común en España.

**Heineken ha ganado varios premios y certificaciones por sus políticas de atracción del talento. ¿Cuál es su principal fuente de captación de este talento?**

Hoy por hoy LinkedIn es la plataforma en la que más trabajamos nuestro posicionamiento.



## Datos Clave

HEINEKEN ESPAÑA

**1.600**

trabajadores directos  
Más de 600 indirectos

**65**

contrataciones anuales

**33**

personas componen  
el departamento de RRHH

identifican. Así, damos a conocer el ideario de Heineken como compañía empleadora: una empresa abierta, innovadora, emprendedora, con mucha capacidad creativa y con posibilidad de gestionar la propia carrera en cualquier sitio como indica el nombre de “Go Places”, todo ello bajo un enfoque divertido de **disfrute de la vida** que acompaña a todo lo que hacemos. Estos vídeos los usamos también en LinkedIn para nuestras campañas locales y en otras campañas de reclutamiento de perfiles o programas muy concretos.

### Además, están enfocados en la atracción del talento joven. ¿Cuáles son sus programas en este campo?

Estamos apostando mucho por el talento joven. Actualmente la edad media de nuestro empleado es de 45 años y la antigüedad media en la empresa, 18 años. Aunque estos datos han bajado considerablemente en los últimos años. Por debajo de los 30 años tenemos a día de hoy

competitividad de la economía y las compañías españolas. Entendemos que forma parte de la responsabilidad social de las empresas mejorar la capacidad productiva del país. Así, acudimos a las escuelas de FP y les comunicamos en qué áreas podemos apoyar una formación determinada. Llevamos ya tres años con este programa: en el primero nos centramos en nuestras cuatro fábricas, el segundo año incorporamos el área comercial y este año queremos sumar también el área administrativa, con los asistentes personales y secretarios. Hemos construido un programa muy completo, que se estructura en un 70% de formación práctica, un 20% correspondiente a un proyecto final y un 10% de teoría. Por él han pasado 40 alumnos. Los estudiantes cuentan con dos personas que se responsabilizan de su seguimiento: un “líder técnico”, un especialista en mantenimiento con conocimientos amplios en todos los procesos; y un coach, que sigue su evolución diaria. Con “GrowPRO” hemos conseguido varias cosas:

to de marca de empleador, aunque también obtenemos mucho talento de nuestros contactos en Valencia, Madrid, Sevilla y Jaén, donde se encuentran nuestras cuatro fábricas. Además, también contamos con nuestra web, en la que publicamos todas las vacantes de la empresa y donde alojamos la plataforma internacional de branding corporativo “Go Places”. Vamos por la segunda oleada de esta campaña. En la primera, lanzada en 2017, los candidatos entraban en la plataforma, se descargaban una App, rellenaban un cuestionario

y, según los resultados, encajaban en uno de los 4 posibles perfiles que teníamos. Con esa información, nosotros obteníamos más pistas sobre las vacantes de la organización en las que podían encajar. El año pasado lanzamos “Go Places 2.0”, mucho más cercana y más testimonial. Hemos grabado una serie de vídeos muy cortos en los que salen trabajadores reales de la compañía de diferentes países explicando cómo es la empresa, cómo ha sido su carrera aquí y los valores corporativos con los que se



al 12% de nuestra población, frente al 3% que representaban hace cinco o seis años. Aunque nuestra población más grande -el 34% del total- sigue siendo la del tramo de 46 a 55 años.

Tenemos numerosos programas para incorporar y acelerar el desarrollo del talento joven. Por ejemplo, el de “GrowPRO”, un programa de FP Dual creado para contribuir a una formación profesional de calidad que incremente las capacidades de nuestros jóvenes de cara a su acceso al mercado laboral y que mejore la

fomentar la FP y ayudar a mejorar la capacitación, pero también a nivel interno hemos logrado un mayor engagement y orgullo por parte de los trabajadores que están involucrados en esta formación. Los operarios, que conocen la línea de fabricación perfectamente, sienten mucho orgullo al explicarles a los estudiantes lo que saben y lo que hacen. Es un extra de motivación para el empleado. Y eso no se paga con dinero. También es una vía de incorporación del conocimiento, de captación del talento para nuestra

## Employee Experience (EX)

*incluye el conjunto de metodologías, herramientas y tecnologías para comprender, innovar y gestionar la Experiencia de Empleado con las que te ayudamos a alinear la estrategia, la visión y los objetivos de tu organización.*



### Voice of Employee (VoE)

Implementa un sistema para escuchar de forma continua a tus empleados e impactar en el engagement.



### Employee Journey & Working Personas

Aplica las herramientas de comprensión de la experiencia que viven tus empleados.



### Employee Experience Design

Aplica metodologías de innovación y Design Thinking para el diseño de la Experiencia de tus empleados.



### Transformación EX

Desarrolla un programa personalizado para trabajar la transformación hacia la Experiencia de Empleado en la organización.

Existe un **85%** de correlación entre la forma en que los empleados sienten la marca y lo que los clientes sienten.

Cuando el eNPS en una empresa está por encima del **20%** el NPS está por encima del **75%**.

Empleados felices son 

**+ productivos + creativos + más implicados + más fieles + más rentables**



TALENTO

organización. Ya hemos tenido algún caso de incorporación a la empresa de alguno de estos chicos. Y además mejora nuestra imagen y atractivo como empleador para estos profesionales que han pasado por una experiencia formativa buena con nosotros.

También tenemos el programa corporativo “IGP (International Graduate Programme)” para la incorporación de jóvenes graduados. Lanzamos una campaña de búsqueda de candidatos a nivel mundial, después cada país hace una primera criba de curriculum y finalmente se hace un proceso centralizado de selección desde nuestra sede global de RRHH. Exigimos mucho nivel para entrar: como mínimo tres idiomas, una carrera MBA y, si se opta a una especialidad técnica, un Máster en dicha área. Es muy diverso en cuanto a perfiles y áreas: Supply Chain, Comercial, RRHH, Informática, etc. Incluye dos años de programa con cuatro asignaciones diferentes (cada una de 6 meses) en cuatro de los 70 países en los que la compañía está presente. Abarca formación en diferentes puestos y áreas de especialización, y finaliza con lo que llamamos un primer “landing job”, que es cuando los candidatos empiezan su verdadera carrera en Heineken. En España hemos tenido varias personas IGP. Son gente con mucho potencial.

¿Y qué estrategias usan para potenciar y retener luego dicho talento?

Por ejemplo, en el área Comercial tenemos el programa “Iron Sales”. En este caso pretendemos acelerar el talento joven comercial que ya está en la compañía, que ha sido identificado como alto potencial y que ha obtenido buenos resultados en la evaluación anual de rendimiento. Cada año elegimos a tres o cuatro personas para entrar en este programa. Lo pusimos en marcha hace 6 años y hemos tenido alrededor de 30 “Iron Sales”. Durante dos años, pasan

por diferentes asignaciones del área Comercial y fuera de esta área. Cuentan con coaching y con un mentoring de un miembro del equipo directivo. Así concentramos un montón de experiencias que permiten explotar el talento de estas personas con el objetivo de que, en menos tiempo, adquieran una posición de mando intermedio dentro de la cadena comercial.

También tenemos el programa local “The Hub”, que es como el “Iron Sales” de las fábricas. Este programa está destinado a ingenieros o jóvenes que trabajan en nuestras fábricas. Seleccionamos a un grupo transversal y trabajan juntos en las iniciativas que ellos deciden que son importantes para la compañía, bajo la supervisión de un tutor. Después, a través de un concurso de ideas y de iniciativas, elegimos cuáles vamos a desarrollar. Ahora mismo tenemos trabajando a 22 personas en equipos líquidos, que se van distribuyendo por interés y necesidad.

¿Qué otras iniciativas tienen para mejorar el compromiso de los empleados?

En nuestro último convenio colectivo introdujimos dos medidas muy importantes con el fin de proporcionar mayor estabilidad a futuro para los empleados: el programa “HeiGROW” de evaluación del desempeño y diversos beneficios sociales para los trabajadores. Ahora toda la plantilla tiene una evaluación que va ligada al pago de una retribución variable. Antes ese variable era sólo para los mandos, para los cargos de responsabilidad, y ahora se ha extendido a todo el colectivo de operarios también. Parece que actualmente todas las empresas tienen una evaluación del desempeño, pero no es así. Hay compañías que nunca las han tenido y habría que hacerlas al menos una vez al año. Los empleados tienen derecho a recibir un feedback constructivo por parte de la organización, a ser escuchados respecto a qué es lo que quieren hacer y cuáles son sus inquietudes profesionales. Ese es el puro engagement. El compromiso nace de que tu jefe te escuche, de que te sientas escuchado por él. Damos por hecho que un operario que lleva 30 años en su puesto de la línea de envasado no tiene expectativas, cuando a lo mejor no es verdad. Con estas evaluaciones de desempeño podemos establecer también los planes de desarrollo y las expectativas de carrera.





## TALENTO



## “Ahora toda la plantilla tiene una evaluación de desempeño. El compromiso del empleado nace de que su jefe le escuche”

El programa “HeiGROW” ha permitido que nuestro estilo de liderazgo cambie. Hemos logrado que los mandos de fábrica se involucren muchísimo más en conocer a sus operarios, algo que no es nada fácil. Con un modelo de fábricas que funcionan por turnos, los equipos nunca coinciden, y los mandos sentían que su responsabilidad era sobre el proceso. Ahora han cambiado esa mentalidad y saben que su responsabilidad también incluye a las personas que impactan en ese proceso.

Aparte de esta evaluación del desempeño, tenemos **encuestas de clima global** de compañía que hacemos todos los años. Además, en 2019 participamos -y vamos a repetir este año- en una experiencia muy interesante del **Instituto de Empresa** que se llama “Barómetro de Satisfacción del Empleado”, que nos sirve para completar la encuesta de clima con la visión de la experiencia de empleado para conocer cómo se sienten. Consiste en un sondeo del estado de opinión de la plantilla desde un prisma de satisfacción, de las emociones, no sólo de una nota que califica a la empresa. El cuestionario abarca todo el ciclo de vida del empleado en la empresa. Se le pregunta cómo es su experiencia en nuestra organización medida en los momentos críticos o de verdad dentro de ella. Nos da una información muy valiosa.

Además, en el convenio colectivo incorporamos también **beneficios sociales** para los trabajadores, como un plan de pensiones para todos, y les hemos dado la posibilidad de que elijan en qué otros beneficios se quieren gastar su bolsa de dinero: seguro médico, gimnasio, asesora-

miento financiero, cheques guardería, ayudas al transporte, ayudas familiares a través de **Más Familia**, y en los últimos meses hemos incorporado tarjetas de car sharing con precios especiales, que son muy útiles en Sevilla y Madrid. Lo hacemos todo a través de una plataforma digital diseñada por Mercer y que conocemos como “Heiflex”. El área de Compensación y Beneficios ha hecho un trabajo muy importante en los últimos dos años para sondear qué es lo que realmente genera valor adicional al empleado. No se trata tanto de gastarse el dinero en algo, sino de que genere un valor adicional más allá de lo que cuesta.

Actualmente, y tras adoptar todas estas medidas, nuestro nivel de engagement es muy alto. Tenemos un eNPS de 49. Además, también medimos el HR Effort, es decir, cuánto valora el empleado que este nivel de satisfacción se debe al esfuerzo que la compañía hace, y ahí tenemos una calificación de 7 sobre 10.

### **La sostenibilidad y la protección del medioambiente preocupan también a Heineken. ¿De qué forma se implican sus empleados?**

La sostenibilidad es una de las palancas estratégicas de la empresa y por lo tanto tiene un gran desarrollo dentro de la casa. Estamos

trabajando para mejorar los programas de **voluntariado corporativo**. Por ejemplo, recientemente una treintena de empleados y antiguos trabajadores de la planta de Valencia han llevado a cabo una acción para concienciar sobre la necesidad de acabar con los vertidos de basuras y residuos que afectan a zonas como la Rambla del Poyo, vinculada al Proyecto Cañaveral. Además, también contamos con varias **campañas de concienciación** para favorecer hábitos responsables entre los empleados y sus familias. Por ejemplo, una iniciativa a destacar surgió de los integrantes de “The Hub”, proyecto del que hablábamos antes, y tiene como objetivo **luchar contra el desperdicio alimentario** en los comedores y cocinas de las fábricas y oficinas de Madrid, Sevilla y Valencia. Tras seis meses de implantación, hemos evitado la emisión de 3 toneladas de CO<sub>2</sub> y hemos ahorrado más de 700 kg de residuos. El objetivo final es alcanzar la sostenibilidad total con cero desperdicios. Esta iniciativa ha sido desarrollada en colaboración con ISS Iberia, nuestro proveedor de servicios de catering, y a través de la solución tecnológica Winnow. Esta herramienta consiste en una báscula electrónica que mide los kilos de comida que se van a tirar y registra dichos datos, lo que permite a la empresa reducir el desperdicio de comida y, por ende, los costes económicos y ambientales.

### **Y en materia de innovación tecnológica, ¿en qué campos están trabajando?**

En lo que estamos trabajando es en la incorporación de herramientas de **tratamiento de data**. Acabamos de cerrar un proyecto con el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** para el análisis predictivo de absentismo en las fábricas, lo que nos va a ayudar a hacer una mejor planificación de plantilla. Aprovechamos la información que tenemos disponible de la edad, del número de bajas médicas, duración de las mismas, época del año en las que más se producen, etc... todo de forma anónima. Además, a nivel internacional se están desarrollando herramientas de big data que nos llegarán en breve. ●



# MOBILITY OPTIMIZED<sup>SM</sup>

## THIS IS AVERY.

A senior level engineer in high demand.

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

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

### So how does an MVP remain focused on work?

Avery's company partnered with Sterling Lexicon's mobility experts to build a bespoke, end-to-end mobility solution that is as smart, innovative, and knowledgeable as he is.

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

**That's Mobility Optimized.**





< ELENA CRESPO DIRECTORA DE SERVICIOS CORPORATIVOS DE TELEFÓNICA  
> CARMEN FERNÁNDEZ DIRECTORA COMERCIAL Y MARKETING DE SELECTA

## “En Telefónica la salud no se impone, se facilita”

Una fuerte apuesta por la alimentación equilibrada y por productos bio y ecológicos, y unas renovadas áreas de descanso son las últimas estrategias de Telefónica para aumentar el bienestar de sus empleados. Todo ello de la mano de Selecta y sin perder de vista la sostenibilidad.

*¿Qué estrategias usa Telefónica para crear hábitos de vida saludable para sus empleados?*

**Elena Crespo:** A través de nuestro programa “Feel Good” fomentamos los hábitos saludables en torno a 4 ejes: salud, nutrición, actividad física y emocional. Contamos con espacios para realizar actividad física y áreas flexibles para el descanso. En materia de nutrición, en Distrito ofrecemos múltiples opciones: cuatro cafeterías, un comedor, corners, máquinas de vending, neveras, microondas, etc. Estamos potenciando la fruta fresca de temporada, los productos bio y snacks en la medida de lo posible saludables, porque vemos que los hábitos de consumo de las nuevas generaciones están cambiando. El empleado cada vez tiene más inquietud por la alimentación, aunque intentamos respetar los gustos. Ofrecemos la alternativa para que el que quiera un producto saludable lo tenga, pero no podemos actuar como policías o guardianes. La salud no se impone, se facilita.

*Carmen, ¿cómo ayuda Selecta a Telefónica en estas estrategias?*

**Carmen Fernández:** Nosotros somos proveedor nacional tanto de Distrito como de Telefónica España en unos 150 centros. Ofrecemos un surtido diferente según el enclave y el usuario. Por ejemplo, en Distrito tenemos tres tipos de servicios, con unas 400 máquinas en total. Primero, el vending tradicional con la línea caliente de café, de bebidas frías (agua, refrescos, etc.) y snacks/alimentación. De este vending tradicional más del 30% del surtido es de producto saludable. El segundo servicio es el de vending premium, que incluye corners de café de comercio justo, 100% ecológico y con leche 100% natural; también nuestra línea exclusiva de 'Starbucks on the go' en formato corner y nuestras fuentes de agua. En los últimos 8 años ha cambiado completamente la tendencia de consumo del usuario, que está pasando de preferir cantidad a calidad, sobre todo en la línea de café. Antes la media por consumidor era de 1,5 / 2 cafés al día. A

día de hoy no subimos de 1,2, pero el usuario está demandando mayor experiencia de consumo. El tercer servicio son los **corners específicos**, temáticos. Por ejemplo, en Telefónica tenemos una gama bio que pone el foco en el origen del producto, certificando que el 100% del surtido es ecológico.

Además, estamos trabajando con Telefónica la instalación a corto plazo de **FOODIE'S MicroMarket**, un proyecto innovador que desembarcó en España hace tres meses de la mano de otro de nuestros clientes. Es el entorno más sostenible que tenemos y el más eficiente a nivel energético. Sólo se refrigera



el producto que lo necesita y podemos poner la fruta sin paquetizar, eliminando residuos. Además, eliminamos el medio de pago físico porque se puede pagar con la huella dactilar.

### **¿Qué necesidades tiene Telefónica en cuanto a instalaciones y al perfil de sus empleados?**

**EC:** En Distrito hay en torno a 12.000 usuarios con perfiles de consumo totalmente distintos, repartidos en 172.000 m2. La flexibilidad horaria y el tipo de actividad laboral que realizamos es muy diversa. Es importante conocer los barrios que componen Distrito para conocer sus hábitos. Selecta se ha molestado en conocerlos y nos ofrece soluciones adaptadas.

**CF:** Contamos con un equipo específico llamado "Catman" (Category Management) que analiza los diferentes edificios para ver los hábitos de consumo. A través de **telemetría** podemos saber online lo que pasa en cada máquina. Una vez al mes sacamos un informe con los productos que más rotan en cada edificio para poder reorientar la oferta. En cada m2 de máquina, tenemos hasta 86 referencias, de las que 20/25 son muy básicas y se repiten en el 80-90% de los hábitos del usuario, pero ese otro 10-20% nos permite flexibilidad. El top número 1 de los productos consumidos en Telefónica es el café, con

una penetración de 1,2 - 1,4 por empleado al día, y este consumo casi se duplica en la línea premium. Todos los corners de café ecológico, de comercio justo, están siendo una revolución. El siguiente es el agua y, dentro de los productos saludables, los frutos secos naturales, la fruta y los sándwiches.

### **¿Por qué eligieron a Selecta como proveedor de estos servicios?**

**EC:** Nosotros priorizamos la experiencia y ellos son líderes en España y en Europa. Llegar a 150 centros con una estructura propia no lo hace cualquiera. Además, tienen capa-

*"Selecta se ha molestado en conocernos y nos ofrece soluciones adaptadas"*



*"Estamos apostando por la sostenibilidad, la eficiencia y la tecnología"*

cidad para atender las exigencias de nuestros usuarios y no todos los proveedores tienen esas ganas de conocernos. Son muy proactivos. No sólo se adaptan a nuestras propuestas, sino que se anticipan. Además, es una empresa muy digital e innovadora, y su equipo de personas nos facilita mucho el trabajo.

### **¿Cómo ha sido la evolución de las áreas de descanso para empleados y la restauración automática de los últimos años?**

**EC:** Antes las máquinas eran muy poco atractivas estéticamente, con productos poco saludables y poco variados. Se estro-

peaban mucho y el café no era bueno. Además, su entorno no era nada agradable. Ha habido una evolución tremenda en las máquinas. Ahora tendemos a crear un espacio agradable, donde el empleado tiene sus momentos de desconexión.

**CF:** La máquina tradicional tenía un altísimo consumo eléctrico, no eran nada eficientes, hacían mucho ruido y normalmente no se podía ver el surtido. Se pagaba con monedas, por lo que había que llevar efectivo. Además, no era realmente una zona donde estar sino donde se consumía por necesidad. Empezamos a trabajar en sostenibilidad y en eficiencia para reducir el ruido y el consumo, y empezamos a meter tecnología. De esta forma dimos un salto cualitativo y empezamos a hablar de áreas de descanso, convirtiéndolas en zonas agradables. El vending siempre se ha asociado a la parte más low cost de la alimentación. Está claro que este negocio lleva implícito una gran inversión, que es una gran barrera para muchos clientes. La imagen global del sector debe mejorar mucho, pero estamos dando un salto enorme en calidad.

### **¿Cómo incorporan las nuevas tecnologías a sus servicios?**

**CF:** Principalmente en medios de pago. Ahora ya es viable pagar con cualquier tipo de tecnología. Además, a día de hoy en las máquinas hay unas tecnologías asociadas con la sostenibilidad como el apagado y otras grandes innovaciones como la telemetría. En el vending tradicional queremos avanzar con la **multicompra** para hacer un único proceso de pago aunque compremos varios productos. Además, acabamos de poner en marcha unas nuevas máquinas de "reverse vending" que identifican el residuo que introducimos (PET o lata) y lo compactan.

### **¿Qué otras acciones ha realizado Telefónica en cuanto a bienestar del empleado?**

**EC:** Recientemente hemos llegado a un compromiso formal con el empleado en materia de desconexión digital. Nos hemos unido a "Gympass", una plataforma de gimnasios a la que se puedan adherir nuestros empleados por unos 15 €. También tenemos charlas periódicas sobre bienestar con speakers muy reconocidos. El último fue Alberto García Bataller. En 2019 participamos en el reto deportivo "eHealth Challenge" con unas 1.300 personas del grupo y pusimos en marcha "Por tu Reto" para fomentar el talento deportivo y cultural, patrocinando a 40 deportistas de élite. ●

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL *en procesos de selección*

REDUCE EL TIEMPO DE CONTRATACIÓN Y MEJORA LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO

Chatbots que interactúan con los candidatos, herramientas de programación de entrevistas y de cribado de currículums, videoentrevistas que permiten analizar la comunicación verbal y la no verbal... son algunas de las tecnologías basadas en inteligencia artificial que están surgiendo en las áreas de Selección de RRHH. Ayudan a reducir los tiempos de contratación, mejoran la experiencia de los candidatos y eliminan posibles sesgos.



Aunque en España aún estamos en unos niveles de penetración bastante modestos, la inteligencia artificial se está posicionando como uno de los mayores elementos de la revolución tecnológica que estamos afrontando. Según un estudio reciente de **Penteo** aportado por **Talentia Software**, el 41% de las organizaciones de nuestro país tienen ya a corto plazo, o incluso en funcionamiento, algún piloto relacionado con IA. Y el área de RRHH no se queda al margen. Sus aplicaciones son infinitas en los departamentos de Personas, aunque destacan especialmente las relacionadas con los procesos de selección.

## Chatbots, screening de cv, videoentrevistas...

Entre las empresas que aplican herramientas de IA en nuestro país podemos mencionar a **Securitas Direct**, que, desde hace dos años, utiliza un chatbot bajo el nombre de Alicia y un sistema de videoentrevistas, desarrollados ambos por **Easyrecrue**. Además, tal como relata

Jorge Romero, Talent Acquisition Manager, desde 2017 la compañía realiza test psicométricos predictivos en su área de Ventas para predecir qué comerciales tienen mayor probabilidad de cumplir objetivos. Con estos test, desarrollados por **The Key Talent**, la empresa clasifica a sus candidatos gracias a más de 40 preguntas.

Por su parte, desde 2017 **Unilever** aplica la IA en España en su Programa de Futuros Líderes (UFLP) destinado a jóvenes graduados. Según cuenta Helena Matabosch, Directora de RRHH, tras rellenar un formulario ciego (sin datos de edad, género, etc.), el candidato se enfrenta a 12 juegos online, desarrollados por **Pymetrics**, que permiten evaluar si es analítico, si tiene agilidad y capacidad de adaptación, de aprender, etc. Después, graba un vídeo en el que propone una solución a un problema empresarial que se le ha planteado. La IA analiza ese vídeo y evalúa su comportamiento, comunicación no verbal, palabras clave, etc. a través de una solución desarrollada por **Hirevue**. Con estas pruebas, se obtiene su perfil cognitivo y se seleccionan los

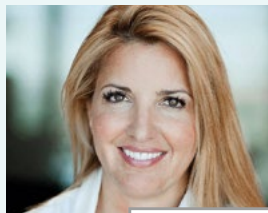
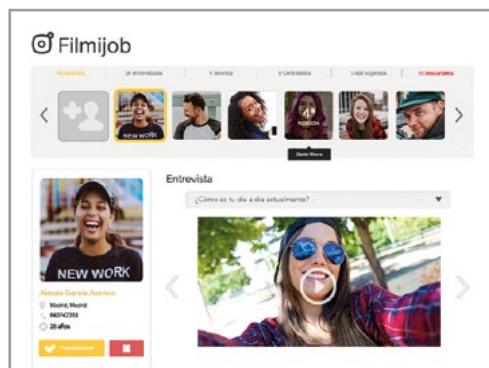
candidatos que más encajan con la empresa. Los que pasan estas pruebas acuden ya personalmente a la sede de Unilever en Barcelona para participar en sesiones presenciales tanto en grupo como individuales. Tras la puesta en marcha de estos procesos, la compañía ha aumentado un 40% su porcentaje de éxito a la hora de seleccionar los perfiles más apropiados.

Podemos mencionar también a **Grupo Santander**, que cuenta con un desarrollo conectado a su sistema de seguimiento de candidaturas que utiliza algoritmos predictivos y machine learning para anticipar qué candidatos tienen mayores posibilidades de encajar en la posición para la que aplican. Bajo el nombre de "Santander Talent Score", se trata de un desarrollo a medida realizado con el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** que se usa desde 2016. Tal como informa Manuel Jiménez Sillero, Director de Selección de **Santander España**, la herramienta compara los datos que el candidato cede durante el proceso con el histórico de aspirantes que fueron considerados aptos

o no para posiciones similares y con los datos de la posición ofertada. En estos últimos años, la entidad ha ido enriqueciendo y actualizando la solución, refinando el algoritmo e incluyendo nuevas variables de análisis.

Desde octubre de 2019 Prosegur utiliza en nuestro país unos test psicotécnicos gamificados basados en IA, desarrollados por **Artic Shores**. Según explica Rosa María Díaz, Coordinadora de Procesos de RRHH, se trata de nueve videojuegos que analizan el patrón de los tops “performers” de un puesto y mapean la correlación con cada candidato para pronosticar las posibilidades de éxito. Este sistema, que examina unos 30 parámetros de la personalidad, se está aplicando actualmente en vigilantes y comerciales, aunque la empresa está creando ya un tercer perfil patrón para sus puestos de soporte. Además, Prosegur está barajando empezar a usar la videoentrevista o el chatbot.

En **Emergia**, tal como relata Marta López, Gerente Nacional de Captación de Talento, desde mayo del pasado 2019 entrevistan a sus candidatos a través de chatbots desarrollados por **HR Bot Factory** que generan un perfil profesional y competencial. Además, aplican la programación automática de entrevistas personales y llevan a cabo videoentrevistas automatizadas desarrolladas por **Hireflix**. Complementariamente y más allá de la IA, la empresa usa gafas de realidad virtual -desarrolladas por **Mentor-VR-** para ofrecer a los candidatos una visión completa de la compañía.



**MAR ROMERO,**  
*Chief People Officer*

La empresa recibe a nivel mundial **1,95 billones de curriculums al año**, de los que procesan 585.000 para alcanzar **100.000 contratos al año**.

Para hacer frente a estas cifras y en el marco de su digitalización, en el último trimestre de 2018 **Telepizza** comenzó a poner en marcha diversas iniciativas en colaboración con **Easyrecrue**:

- un chatbot de reclutamiento
- programación automática online de las entrevistas con los candidatos
- videoentrevistas en directo y en diferido
- pruebas de idiomas
- preselección de candidatos
- test de personalidad

Además, más allá de la IA la empresa usa un software ATS de reclutamiento de **Bizneo** para las contrataciones relativas a Operaciones, que le permite hacer un screening de curriculums, automatizar la publicación de sus ofertas en más de 20 fuentes, generar una base de datos propia y medir los resultados.

Con la integración de todas estas herramientas, Telepizza ha logrado:

- **reducir el tiempo dedicado a las entrevistas en un 59%**
- reforzar el posicionamiento digital de la compañía
- crear más de 2.800 ofertas de trabajo y gestionar 59.200 candidaturas en sólo 9 meses

Por su parte, **Etalentum** también aplica herramientas de IA desarrolladas internamente desde 2017. Concretamente, según relata David Boixader, CEO de la empresa, analizan y catalogan candidatos en base a videoentrevistas, realizan screening y clasificación de curriculums, y programan automáticamente las entrevistas.

**Beneficios: reducción de tiempos, mejora de la experiencia del candidato, eliminación de sesgos...**

### 1. Agilización de los procesos al reducir el tiempo de las tareas más operativas.

Como apunta Juan Ignacio González, Consultor de Reclutamiento de **Softgarden**, “la IA permite procesar gran cantidad de información de forma muy rápida y realizar un análisis casi inmediato de la huella digital del candidato”. Un aspecto que comparte Alejandro López, fundador y CEO de **Filmijob**, que afirma: “una máquina puede valorar a miles de candidatos sin ninguna dificultad, mientras que un técnico de selección necesita varias horas”. De esta forma, según José Juan Martín, CEO de **Open HR**, con la IA “se puede llegar a reducir hasta un 65% del tiempo en algunos procesos de selección”, un porcentaje que es incluso superior para Jon Gonzalo, CO-Founder y CCO de **HR Bot Factory**, que asegura que “gracias a la IA, las compañías acortan los tiempos de contratación hasta un 70%, llegando a sus candidatos estrella hasta nueve veces más rápido que con los sistemas tradicionales”. Por ejemplo, para **Securitas Direct** las videoentrevistas han permitido a sus managers analizar en tan sólo 10 minutos si un candidato le encaja técnicamente. Esto, según Jorge Romero, ha supuesto que “durante 2019, hemos ahorrado más de 200 horas de los managers para la realización de entrevistas, lo que ha afectado a nuestros KPI’s y en especial a los tiempos de contratación en posiciones no operativas, mejorando entre 6-10 días el tiempo de cierre de los procesos”. Para **Emergia** han sido los chatbots los que le han permitido evaluar al 70% de las candidaturas recibidas en dos días.

### 2. Mejora de la experiencia del candidato.

Para **Emergia** la automatización de la programación de entrevistas genera “una comunicación activa y directa con el candidato”. Algo que apuntan también desde **Open HR**: “los candidatos pueden estar al tanto del proceso en cualquier momento que lo requieran”, un aspecto que suele ser muy criticado por la falta de transparencia de ciertos procesos de selección.

## “LA IA NO VIENE A SUSTITUIR A LAS PERSONAS”

Prácticamente todas las empresas que aplican hoy día IA en sus procesos de selección apuntan un factor clave: la importancia que tienen las personas en dichos procesos.



Helena Matabosch,  
Directora de RRHH de **Unilever**

*“Ningún proceso de selección puede sustituir totalmente el contacto personal por las herramientas digitales. Estas son siempre un soporte para afinar y agilizar mucho más la toma de decisiones, pero al final siempre está el toque humano”*

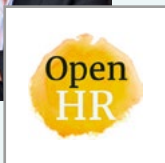
Alicia Sánchez,  
Consultora Senior de **AIS Group**

*“Hay que tener presente que la IA no viene a sustituir al profesional. Su función principal es descargar al experto de las tareas más rutinarias. IA y experto no deben temerse, sino complementarse”*



José Juan Martín, CEO de **Open HR**

*“El aspecto humano nunca debería ser barrido por ninguna tecnología en concreto. La imaginación y la intuición deben seguir cumpliendo un papel fundamental”*



Según Alicia Sánchez, Consultora Senior de **AIS Group**, “la ventaja más evidente de la IA para el candidato es la reducción de los tiempos de espera, que está vinculada a una segunda gran ventaja, que es que mejora la atención. El aspirante se siente atendido desde el primer momento”. Desde **Securitas Direct** afirman que la IA “nos ayuda a que la experiencia del candidato sea mejor, tanto del seleccionado, donde tenemos niveles de satisfacción por encima de 9 sobre 10, como de aquellos que no lo son, que tienen una opinión positiva de nuestros procesos de selección, aun siendo descartados”.

**3. Eliminación de sesgos subjetivos y mejora de la meritocracia.** Tal como afirman desde **Filmijob**, “la máquina valora por igual a todos los candidatos”, lo que evita posibles discriminaciones por raza, edad, sexo, etc. Matabosch, de **Unilever**, explica que, en su caso, la IA permite que las personas que llegan a la fase final de sus procesos de selección hayan sido objetivamente seleccionadas por sus competencias y potencial, eliminando de esta forma cualquier sesgo.

**4. Mejor adecuación de los candidatos.** Gracias a las tecnologías de IA es posible, por ejemplo, clasificar automáticamente a los candidatos según competencias mediante la tecnología Skills Matching, que identifica las aptitudes y establece cuáles son más compatibles con las ofertas de empleo, como cuenta Miguel Donet, Pre-sales HCM Manager de **Talentia Software**. Por ejemplo, Jorge Romero, de **Securitas Direct**, afirma que “la rotación en las personas que han hecho nuestro test predictivo con un resultado adecuado ha sido de 8 puntos porcentuales menos si comparamos los dos últimos años”.

### Obligaciones legales:

Más allá de las ventajas, un aspecto clave a tener en cuenta para implantar alguna herramienta basada en IA es la legislación vigente en cuanto a los datos de los candidatos. Según apuntan desde **Filmijob**, el Reglamento General de Protección de Datos indica que, a la hora de crear perfiles basados en el uso de algoritmos, hay que asegurar los derechos de los interesados respecto a sus datos: derecho al olvido, a la portabilidad, interrupción, eliminación y oposición, a poseer una copia, y los derechos relativos a la toma automatizada de decisiones y el perfilado. **Open HR** apunta también que es fundamental tener en cuenta “la caducidad de la información sensible una vez terminado el proceso”. Por último, desde **AIS Group** señalan la necesidad de trabajar con muestras representativas y que no tengan sesgos para no hacer un uso indebido de la IA, una precaución que hay que tener también a la hora de programar las herramientas y los algoritmos para evitar algún tipo de requisito discriminatorio. ●

# SERVICIOS DE CALIDAD

DE VIDA PARA EMPLEADOS

---

Más de **50 años** mejorando la calidad de vida de empleados y empresas.



Beneficios para empleados.  
Más información en: [www.sodexo.es](http://www.sodexo.es)

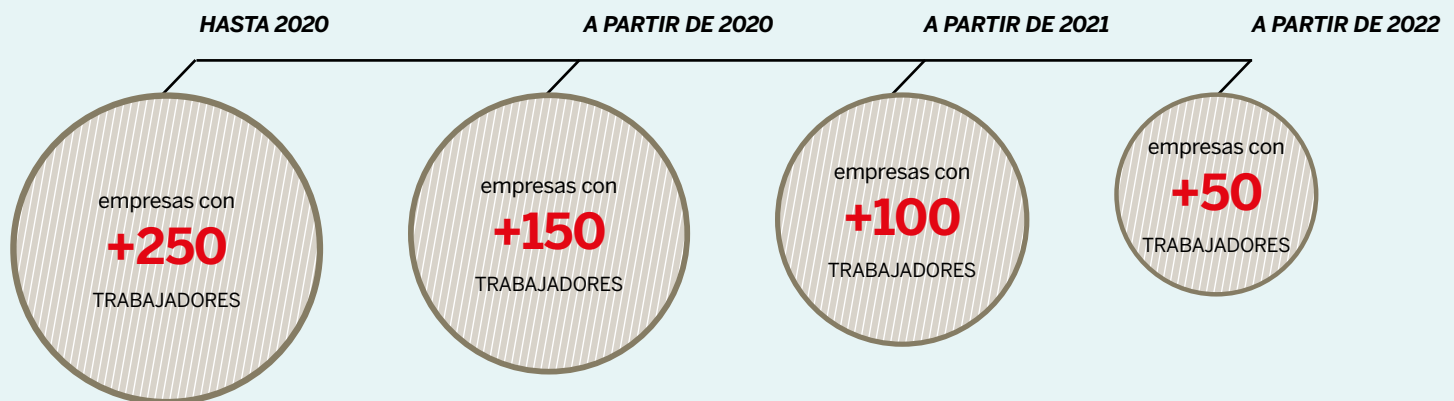


**ENRIQUE CEÇA**  
Socio Derecho Laboral



# La igualdad... no da igual

## Obligatoriedad del Plan de Igualdad



**Objetivos del RD sobre Plan de Igualdad**  
Eliminar cualquier tipo de discriminación, directa o indirecta, de las mujeres y hacer efectivo el principio de igualdad de trato y oportunidades entre ambos sexos referido en la Ley de Igualdad.

### Obligaciones

- › Registrar el Plan de Igualdad como medida de control
- › Negociar el diagnóstico con la RLT
- › Crear una Comisión Negociadora específica integrada por la empresa y la RLT (Representación Legal de los Trabajadores/as)

### Realización de un diagnóstico con la RLT de los obstáculos en materia de:

- › Formación
- › Proceso de selección y contratación
- › Clasificación profesional
- › Promoción profesional
- › Condiciones de trabajo (incluida auditoría salarial)
- › Conciliación laboral, personal y familiar
- › Infrarrepresentación femenina
- › Retribuciones
- › Prevención del acoso sexual por razón de sexo

### Fases para diseñar e implantar un Plan de Igualdad

<b>FASE 1</b> Negociación del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Comunicación de la apertura de negociación y materias objeto de la misma</li> <li>› Constitución de la Comisión Negociadora y establecimiento del calendario o plan de negociación</li> <li>› Adopción de acuerdos</li> </ul>
<b>FASE 2</b> Elaboración del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Recogida de información y análisis de la situación de la empresa</li> <li>› Identificación de situaciones de desigualdad o discriminación</li> <li>› Formulación de propuestas de mejora</li> </ul>
<b>FASE 3</b> Diseño, aprobación y registro del Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Definición de objetivos</li> <li>› Establecimiento de medidas evaluables y cronograma</li> <li>› Asignación de recursos</li> <li>› Registro del Plan de Igualdad</li> </ul>
<b>FASE 4</b> Ejecución y Seguimiento del Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Implantación de las acciones previstas</li> <li>› Seguimiento del desarrollo y resultados de las medidas del Plan de Igualdad</li> </ul>
<b>FASE 5</b> Evaluación del Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Análisis de los resultados y del grado de consecución de los objetivos fijados</li> <li>› Identificación de aspectos a mejorar y de las futuras medidas</li> </ul>

# Preguntas & Respuestas

## › ¿Tengo que revisar mi plan de igualdad actual?

Sí. Deberá analizarse el contenido mínimo exigible y su registro.

## › ¿Cómo se conforma en banco social? ¿Con quién negocio el plan si no tengo comité o delegados?

De la misma manera que un ERE o DECO. Todo parece apuntar que con la representación "ad hoc" si no existe una representación unitaria.

## › ¿Se puede imponer un plan de igualdad? ¿Se puede no negociar el diagnóstico?

Podría ser nulo (Caso Unísono).

El RDL6/19 sólo obliga a negociar.

## › ¿Hay un número mínimo de reuniones?

No. Pero deben levantarse actas sobre el transcurso de la negociación.

## › ¿Cómo computo cuántos empleados tengo?

No está claro. ¿Usamos la regla de las elecciones sindicales?

## › ¿Qué hacer si no hay acuerdo?

No está claro. ¿Mediación? ¿Arbitraje? ¿Imposición unilateral?

## › ¿Reproduzco el contenido de la ley?

No. Atención con el recurso de inconstitucionalidad n.º 2206-2019 de Grupo Popular.

## › ¿En qué consiste la obligación de un registro de retribuciones? (Art. 28 ET)

El empresario está obligado a llevar un registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales, las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

## › ¿Cuándo existe una presunción de discriminación?

Cuando el promedio de las retribuciones a los trabajadores de un sexo sea superior a los del otro en más de un 25%, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas. En este caso el empresario deberá inclui-

## Sobre el nuevo Plan de Igualdad y la Discriminación Salarial



ren el registro salarial una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras.

## › ¿Qué sucede en caso de discriminación salarial?

El trabajador tendrá derecho a la retribución correspondiente al trabajo igual o de igual valor (Art. 9.3 ET).

## › ¿Qué es trabajo de "igual valor"?

Cuando las actividades sean equivalentes en cuanto a la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estricta-

mente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo.

## › ¿Cuáles son los riesgos para la empresa?

Riesgo sancionador: infracción grave sancionable con multa entre 626 y 6.250 euros.

Riesgo reputacional: potencial impacto frente a terceros en el mercado y a nivel administrativo (competidores, clientes y autoridades).

Riesgo judicial: riesgo de reclamaciones individuales o colectivas. Procedimientos judiciales derivados de actas de la Inspección de Trabajo. ●

responde

## Despido

### *¿Puedo despedir a un trabajador por falta de asistencia al puesto de trabajo?*

Tras la reforma que ha tenido lugar este febrero, ya no es posible despedir a un trabajador por las faltas justificadas de corta duración que se fijaban en el artículo 52.d) del Estatuto de los Trabajadores.

### *¿Y si ya había despedido por esta causa a un trabajador y nos encontramos en el pleito, es nulo por esta causa?*

Si el despido se efectuó con anterioridad a la reforma deberá surtir efectos. No obstante, será cuestión de tiempo que los tribunales fijen doctrina referente a este tema, como consecuencia de reclamaciones alegando retroactividad.



## Excedencia

### *¿Tiene derecho el trabajador que se encuentra durante una excedencia voluntaria a recibir la indemnización de despido colectivo?*

No. La finalidad de la indemnización del despido prevista en el art. 51.8 del ET es la compensación al trabajador por el daño derivado de la pérdida de su puesto de trabajo. Este daño se produce cuando el trabajador está prestando servicios de manera efectiva, o cuando conserva el derecho a reserva de puesto tras un paréntesis suspensivo, pero no cuando el derecho del trabajador es sólo un derecho de reingreso "expectante", en el que la ocupación del puesto de trabajo está condicionada a la existencia de vacantes.

## Fichaje

### *Las faltas de asistencia reflejadas en el sistema de fichaje ¿son prueba determinante para declarar la procedencia de un despido?*

No. Se ha de demostrar con pruebas justificadas esta falta de asistencia (Sentencia del TSJ de 12 de julio de 2019). El sistema debe dedicarse a la protección de la salud de los trabajadores, no hacer recaer en ellos el peso o la responsabilidad en supuestos de despido en los que los restantes elementos concurrentes pueden llevar a una declaración de improcedencia.

## Alto directivo

### *¿Qué causas pueden dar lugar a la extinción de la relación contractual con un alto directivo?*

El contrato que vincula al alto directivo con la empresa puede ser extinguido de acuerdo a las siguientes causas: por voluntad del alto directivo, debiendo mediar un preaviso mínimo de tres meses; por voluntad del empresario comunicada por escrito, debiendo mediar un preaviso de tres meses; o bien por el resto de causas que se contienen en el Estatuto de los Trabajadores.

### *¿Puedo despedir al directivo sin causa justificada?*

La empresa puede, por su mera voluntad, comunicar al alto directivo la extinción de su relación contractual sin necesidad de alegar causa alguna. Tan sólo se impone un único requisito: el preaviso de tres meses al alto directivo.



## ACTUALIDAD

# Falso autónomo

### *¿Cómo se determina si hay o no falso autónomo?*

Siempre dependerá de cada caso concreto, pero se deben tener en cuenta varios indicios: la asistencia al centro de trabajo del empleador o lugar de trabajo designado por este; el sometimiento a un horario fijo y determinado; que el posible autónomo no planifique y tome las decisiones en cuanto a la organización del trabajo; que sea el empresario el que fije los precios o tarifas que se vayan a cobrar; que no exista libertad por el colaborador en las decisiones sobre la selección de clientela; y el carácter fijo o periódico de la remuneración.

### *¿Qué consecuencias tiene para la empresa la situación de falso autónomo en relación con la Inspección de Trabajo?*

La Inspección de Trabajo podrá imponer sancio-



nes de carácter grave con multas que oscilan entre los 3.126 euros hasta los 10.000. Además, debe pagar la cotización del trabajador a la Seguridad Social de los últimos 4 años, con un recargo del 20%.

### *¿Y en relación con el trabajador?*

El trabajador podrá reclamar el salario que por convenio le correspondía, con el límite de un año.

**Corporate  
Learning**

**360° Talent  
Management**

**Culture &  
Engagement**

# TALENTS

by IThink <sup>UPC</sup>



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



HR  
Consulting



Plataforma  
eLearning



Plataforma  
HCM



Plataformas colaborativas  
e Intranets



Gamificación  
& HR Apps

[talents.ithinkupc.com](http://talents.ithinkupc.com)

Partners:

**Cornerstone**  
realize your potential

**moodle** Partner  
CERTIFIED SERVICES PROVIDER

## Growth Mindset



**En everis UK trabajamos para expandir la cultura del Growth Mindset y potenciar el desarrollo de nuestros empleados.**

*DINA ÁLVAREZ, Head of Culture & Talent en everis UK*



**Cuando las personas creen que tienen más potencial y pueden desarrollarlo, se dan cuenta de que su esfuerzo tiene un efecto en su éxito, por lo que aumentan su dedicación y esto les lleva a un mayor logro. Las expectativas que tenemos sobre nosotros mismos y sobre otros pueden retar a los procesos neurológicos.**

En everis UK trabajamos también la experiencia de empleado basándonos en los fundamentos de la psicología positiva y la felicidad en el trabajo para conseguir una mayor motivación y engagement con la compañía, de manera que nuestros profesionales vean everis como el lugar en el que alcanzar sus sueños. Hemos creado una experiencia positiva para los empleados a través de un employee journey map a medida, alentando a los profesionales a vivir la cultura y los valores de everis, y a disfrutar el viaje en lugar de centrarse solo en el destino. De esta manera, nuestra experiencia de empleado se centra en la participación, el empoderamiento y la inspiración en el trabajo.

### **Herramientas utilizadas en everis UK para conseguir la cultura del Growth Mindset:**

**1. Un nuevo paradigma de liderazgo** que proporciona visión, propósito e inspiración a nuestra gente, con líderes resonantes que muestran inteligencia social y emocional, y que activan áreas neuronales asociadas con el sistema de neuronas espejo, lo que impacta en la red social y el afecto positivo.

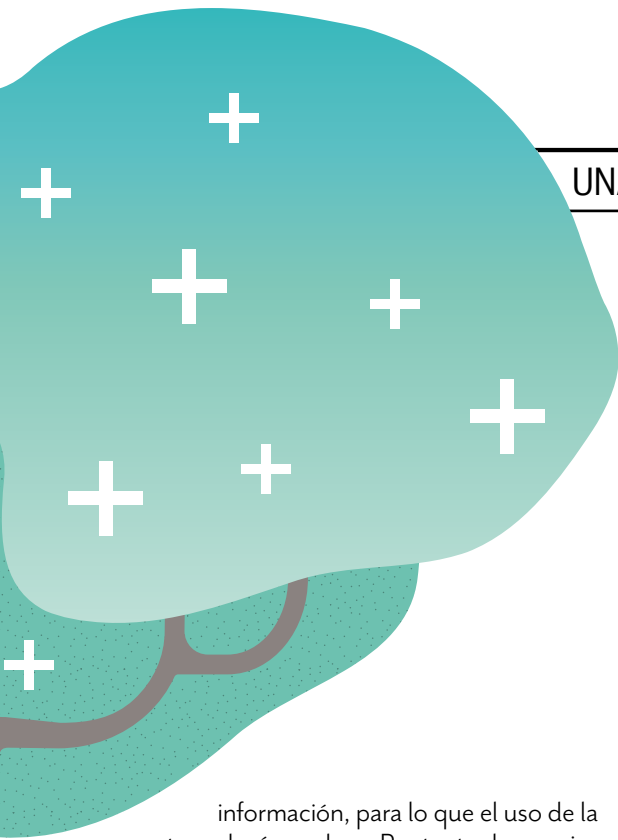
**2. En everis UK University**, nuestra Universidad Corporativa, la metodología se inspira en la andragogía, una ciencia basada en la educación para toda la vida. Esta metodología está alineada con el Growth Mindset, ya que es el propio profesional quien se encarga de buscar el conocimiento para su aplicación inmediata, lo que le permite alcanzar sus objetivos en un tiempo más corto. Nuestras formaciones se sustentan en el aprendizaje mediante métodos de alto impacto que optimizan la retención de

Una persona que cuenta con la confianza de sus supervisores alcanzará el éxito más fácilmente, pero también funciona al contrario. Los comentarios que recibimos pueden animarnos a elegir un desafío y aumentar nuestro desempeño desarrollando nuestro potencial o a buscar una salida fácil. Teniendo esto en cuenta, imaginad el tremendo efecto que el Growth Mindset puede tener en un entorno profesional.

Para implementar este tipo de cultura, debemos alentar a los profesionales a centrarse en la importancia de desarrollarse a sí mismos y a sus carreras adquiriendo soft skills más sofisticados, ya que estos son comportamientos sostenibles en el tiempo que nos ayudan a

alcanzar el éxito en nuestras funciones. Además, debemos animarles para que compitan con ellos mismos, en lugar de con sus colegas. Debemos fomentar en la organización la curiosidad y el deseo del aprendizaje continuo, de afrontar la incertidumbre y aceptar los desafíos.

En everis UK proporcionamos a los empleados más opciones de desarrollo, nuevas oportunidades y herramientas, les damos el protagonismo y la autonomía para tomar las decisiones sobre su carrera. Además, trabajamos el liderazgo de los mandos intermedios y del equipo ejecutivo para que sean guías y coaches para los equipos, para que lideren por valores e inspiren a los profesionales. Traba-



información, para lo que el uso de la tecnología es clave. Por tanto, hemos incluido herramientas tecnológicas como la Realidad Virtual en nuestros cursos presenciales, de manera que nuestros profesionales pueden adquirir nuevos conocimientos en un entorno inmersivo y seguro. Nuestros path de formación se basan principalmente en el desarrollo de soft skills, ya que estas competencias son una forma de comportamiento observable y sostenido en el tiempo. Adquirir soft skills más sofisticadas garantiza más éxito en el desarrollo profesional.

**3. Un modelo flexible de Carreras Profesionales.** Hemos definido rutas profesionales más claras y oportunidades de desarrollo para permitir el empoderamiento de las personas, que estas encuentren el crecimiento que buscan en la compañía y que tengan autonomía. Creemos que cada persona es única y tiene diferentes ambiciones y puntos de vista del éxito, y esto nos mueve a buscar herramientas de desarrollo personalizadas. De esta forma, nuestros colegas son los protagonistas de su carrera.

**4. Evolución del modelo de compensación y revisión salarial** hacia uno que reconoce el crecimiento y el desarrollo de las personas a lo largo del año en lugar del mero desempeño.

**5. Feedback continuo** en lugar de un feedback formal anual, con el fin de alentar a las personas a pasar al siguiente nivel de su carrera y tomar el control de su desarrollo profesional. Se trata de empoderar a nuestros profesionales para que puedan alcanzar sus sueños. Este cambio incluyó también una aplicación móvil -deno-

minada Okaheshi y basada en la simplicidad y el feedforward- e impactantes campañas de comunicación.

**6. Retos y oportunidades para que nuestros profesionales salgan de la zona de confort.** Estamos centrados en el crecimiento y progresión de todos los empleados, según los objetivos y necesidades específicas de cada uno. Esto nos llevó a crear everjob, nuestro portal interno de oportunidades profesionales. En everis UK todas las oportunidades se publican interna y externamente, por lo que nuestros profesionales pueden aplicar a otros roles dentro de la organización si estos les ayudan a conseguir sus objetivos profesionales.

**7. Programas de aceleración del desarrollo** que incluyen herramientas como el **shadowing**, el **mentoring**, el coaching para ejecutivos y el desarrollo de soft skills como el autoconocimiento, que fortalece y motiva, o la resiliencia, que genera una mentalidad que ve el fracaso y los errores como oportunidades de aprendizaje. ●

### MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

En everis UK sabemos la importancia de medir para entender cómo funciona cada iniciativa que implementamos, corregir aquello que tiene resultados por debajo de lo esperado y mantener lo que funciona. Por eso, y manteniendo la coherencia del **plan estratégico People**, usamos **encuestas de experiencia de empleado a lo largo de los momentos clave para medir satisfacción y eNPS** (Employee Net Promoter Score). Esto proporciona a nuestro equipo datos cuantitativos y cualitativos en tiempo real que nos permiten el acceso a la información necesaria para continuar con la cultura que hemos establecido y para mejorar continuamente las altas expectativas que los empleados tienen de su experiencia aquí.

Un ejemplo de cómo estas iniciativas han impactado positivamente en la experiencia de nuestros empleados es a través de los resultados de dos indicadores:

**Growing with tools.** Cuando lanzamos nuestro plan fue valorado con un eNPS de -40 (por debajo de la línea de benchmarking neutral) y ahora la experiencia está valorada con un eNPS de +20.

**Challenge goals.** Este indicador evolucionó de un -20 (por debajo de la línea de benchmarking neutral) a un +29. Además, la evaluación inversa, es decir, la evaluación de los equipos a sus supervisores, ha mejorado significativamente: más de 7 puntos de media.

Este cambio ha ocurrido en sólo 1 año, por lo que esperamos seguir viendo crecer estos indicadores.

En mi opinión, en el desarrollo y evolución de los profesionales no se trata de buscar sistemas sofisticados o aplicaciones complejas, sino que lo que realmente importa es centrarse en las personas y aquellas experiencias positivas que les permitan desarrollar su máximo potencial. *Growth Mindset* es la creencia de que podemos desarrollar y nutrir constantemente nuestras habilidades, ayudándonos a alcanzar nuestro máximo potencial. Esto desarrolla una mentalidad más positiva y una mayor satisfacción personal y profesional. Todo un equipo que posee una actitud positiva y determinada, que no tiene miedo de correr riesgos y que está ansioso por aceptar los desafíos, siempre logrará más. ●

# ¿Cómo saber si nuestro plan de **retribución variable** está diseñado de manera adecuada?

ARANTXA ODRIOZOLA, *Manager Reward & Performance AON*



Hasta hace un par de décadas, los sistemas de retribución variable se implantaban en las compañías como un vehículo para recompensar y motivar a los directivos y comerciales. Con el paso de los años, estos se han extendido a todos los niveles de la organización, alcanzando incluso a administrativos y operarios. El objetivo ahora es **mejorar en todos los ámbitos** que se consideran **críticos** para la organización, tales como resultados financieros, ventas, productividad, servicio al cliente, calidad...

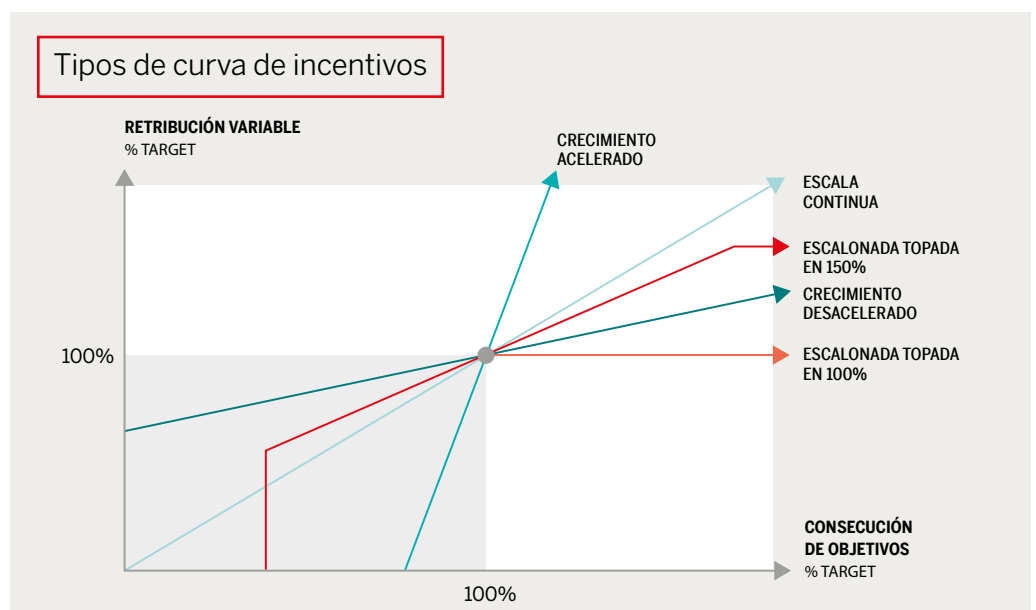
Los sistemas de retribución variable tienen un impacto significativo en el comportamiento de los empleados y, por lo tanto, en la **consecución de los resultados** de la compañía, por lo que es crítico dedicar tiempo y recursos a diseñarlos e implementarlos adecuadamente. Existen multitud de casos en los que no se definen los objetivos de manera adecuada y, por ejemplo, se premia la cantidad de trabajo (realizar 50 visitas) en vez del resultado obtenido (€120.000 de ventas). Este tipo de objetivos no conducen a ningún resultado, puesto que, si lo que se retribuye es la cantidad de trabajo, se

está castigando indirectamente la productividad y no teniendo en cuenta el resultado obtenido.

Por ello, ya sea porque la organización esté diseñando un nuevo sistema de incentivos o revisando el que ya tiene implantado, es fundamental preguntarse: ¿cuál es el motivo de implantar un sistema de retribución variable? Las razones pueden ser muchas y variadas: alinear el desempeño de los empleados con los objetivos de la empresa, reforzar el compromiso, compartir los riesgos y éxitos del negocio empresarial, optimizar los costes salariales... Además, si bien un incremento en retribución fija tiene un impacto de por vida en nuestra masa salarial, el pago de retribución variable **se puede vincular a los resultados empresariales y al flujo de caja** del año en curso. Por ello es importante que esté bien diseñado, para que sólo se pague en el caso de que se consigan los resultados y por lo tanto se autofinancie, evitando incrementar los costes fijos de la compañía.

La justificación, entonces, para implantar sistemas de retribución variable parece evidente, pero **¿cómo saber si el plan está diseñado de manera adecuada?**

1. En primer lugar, es fundamental prestar especial atención a los **criterios que deben formar parte de nuestro sistema de retribución variable**, haciéndose preguntas como ¿dónde se establecen los máximos y mínimos?, ¿hay objetivos "llave"?, ¿se paga el sobrecumplimiento?, es decir, ¿qué motivación va a tener un empleado para llegar al 100% de cumplimiento de objetivos si, con llegar al 60%, ya va a recibir el 80% de su retribución variable? o al contrario, ¿sólo se obtiene el 100% de la retribución variable al alcanzar un 130% del objetivo? Para dar respuesta a estas cuestiones se ha de prestar especial atención, entre otras cosas, al diseño de la curva de incentivos, que puede ser de varios tipos:



- **Escala continua:** cada consecución concreta tiene un bonus concreto. Muy sensible al cumplimiento.
- **Escala de tipo escalonada:** hitos discontinuos cuya consecución produce un salto retributivo. Es una manera sencilla de calcular la consecución del objetivo y premia niveles de consecución muy próximos.
- **Escala de crecimiento acelerado:** los tramos altos obtienen recompensas mayores que los tramos bajos.
- **Escala con crecimiento desacelerado:** la pendiente es progresivamente menor, los tramos bajos obtienen recompensas altas.



**2.** En segundo lugar, debe estar clara la **causa que proporciona la retribución variable**. Como elemento motivador fundamental es importante que el empleado sepa en qué medida la concesión y cuantía de variable asignada depende de su productividad y resultados.

En este sentido, se ha observado mayor compromiso y esfuerzo por parte de los empleados cuando los sistemas se centran más en objetivos individuales que grupales o departamentales. No obstante, este criterio también dependerá del tipo de puesto, es decir, que para posiciones de operarios y administrativos lo más habitual es que el mayor porcentaje se atribuya a objetivos individuales, mientras que para puestos de Dirección lo habitual es que el peso de los objetivos individuales no supere el 10-20%.

No obstante, incluso para posiciones técnicas y operativas se recomienda establecer un porcentaje de objetivos grupales que fomenten el trabajo en equipo y la consecución de resultados de unidad o compañía.

**3.** En tercer lugar, y en la medida de lo posible, los **objetivos que influyen en un pago de variable deben estar bajo control de la persona que va a percibir la retribución** (bien de forma individual o de forma grupal). Esto no siempre es posible, ya que hay resultados que dependen de variables externas ajenas a la actuación del empleado y que pueden condicionar los resultados conseguidos. En este sentido, es recomendable introducir determinados factores correctores. Por ejemplo, si parte de la consecución de los objetivos de un comercial puede estar condicionada por determinadas situaciones que puedan darse con los proveedores, se debería valorar la opción de incorporar un 5% de variable adicional por dichos problemas, acercando así la retribución variable a la función desarrollada.

**4.** Por último, destacar que, con carácter previo al diseño del modelo de retribución variable, **una empresa debe contar con suficiente financiación**, pues no resulta incentivador que un empleado cumpla sus objetivos y la compañía no le compense con el bono que le corresponde.

### Perspectiva de futuro

Hoy en día ya no se diseña un plan común de retribución variable para todos los empleados que incluya un sistema de métricas y pesos con carácter general. Actualmente los modelos tienen una **parte común** para toda la compañía y una **parte más individualizada** por colectivo y/o función, traducida normalmente en pesos y ponderaciones, con la intención de medir mejor el desempeño de determinada área o departamento.

Los sobrecostes que suponen los incrementos en retribución fija obligan a las compañías a diseñar nuevas estrategias de compensación basadas de manera creciente en retribución variable vinculada a la consecución de los objetivos de negocio y a la demostración en el día a día de los valores o comportamientos deseados por las empresas. Sin embargo, obtener los mejores resultados implicará siempre la necesidad de evaluar y medir estos sistemas con precisión y adaptarlos a los cambios estratégicos y a la situación puntual del negocio, teniendo en cuenta aspectos como un crecimiento orgánico o inorgánico esperado, un proceso de internacionalización, la creciente necesidad de transformación digital, etc. Sólo así las compañías podrán obtener el máximo beneficio de sus esquemas de retribución variable. ●

ISABEL IGLESIAS,  
Experta en Dirección  
y Gestión de RRHH



# Verdades y mentiras del employer branding

Fruta fresca, hamacas para descansar en salas donde se ha tenido en cuenta la influencia de los colores en el estado de ánimo, toboganes para pasar de un piso a otro, masajistas, peluquer@s, futbolines... ¿Estamos asistiendo a una moda más o hasta qué punto tiene sentido este despliegue que muchas empresas están llevando a cabo para atraer, fidelizar y enamorar a los profesionales?

La realidad es que, desde hace unos años, las organizaciones viven inmersas en una guerra por el talento, intensificada por una clara escasez de ciertos perfiles. Todo esto ha provocado que muchas se hayan visto en la necesidad de agudizar su ingenio. Ahora bien, esta situación está dando lugar a que algunas empresas empien a parecerse a un parque temático, ofreciendo todo un catálogo de opciones para llamar la atención de los potenciales candidatos, dentro de una frenética carrera por conseguir atraer a los mejores. ¿Hasta qué punto estas opciones resultan atractivas para los profesionales?

**El talento elige dónde quiere trabajar.** Desde hace unos años, las empresas han empezado a ser conscientes de que el

talento elige dónde quiere trabajar. Y para conseguir que nos elijan, es necesario mostrar quiénes somos, en qué nos diferenciamos de otras empresas y, sobre todo, qué ofrecemos a un profesional para que decida poner su talento a nuestra disposición. Es lo que conocemos como **Employer Branding** o marca empleadora, un concepto que nació en los años 90 y que se refería al “paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora” (Ambler y Barrow, 1996). Este concepto ha ido evolucionando pudiéndose entender ahora como *las acciones y estrategias que pone en marcha una organización orientadas al posicionamiento y visibilidad de esta como atractiva para trabajar, con el objetivo de atraer futuros empleados o colaboradores.*

Ahora bien, el concepto de marca empleadora está viviendo una auténtica explosión debido a la creciente necesidad de las empresas de atraer talento. Así, estamos asistiendo, en cierta manera, a una perversión del propio concepto, dando lugar a ideas y estrategias erróneas sobre este. Asimismo, no es infrecuente encontrarnos con organizaciones que, pese a todos los esfuerzos desplegados para atraer talento, no ven los resultados esperados. De ahí que sea tan necesario revisar las ideas básicas sobre *Employer Branding*:

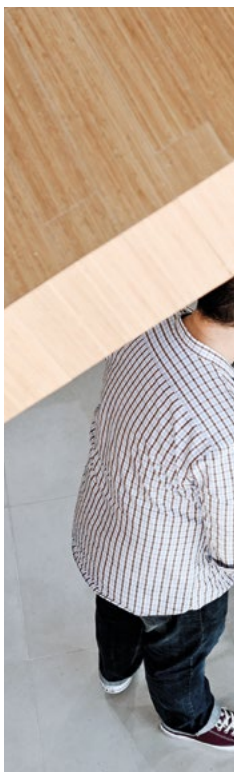
## La doble dimensión del Employer Branding.

El *Employer Branding*, en su concepción inicial, agrupaba 3 aspectos: la **cultura de la empresa**, el **marketing interno** y la **reputación corporativa**, que podemos clasificar en internos, externos y mixtos. La parte de cultura hace referencia a aspectos internos y propios de cada organización, como los valores, formas de pensar, sentir y actuar compartidos por los empleados y que la definen como organización. Mientras, el marketing interno se encuentra a caballo entre una dimensión interna y externa, ya

que no solo va orientado a que los propios colaboradores conozcan lo que la empresa les ofrece a nivel de desarrollo y otros elementos que hagan incrementar su nivel de compromiso con esta sino que aquellos empleados que se sientan especialmente vinculados con la organización serán más proclives a compartirlo de forma externa, pudiendo llegar a convertirse en embajadores de la propia marca empleadora. Y la parte de reputación corporativa tiene una clara dimensión externa, al ser la proyección de esa cultura organizativa, unida a la parte de marketing interno que se utiliza para incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores.

Sin embargo, resulta muy llamativo encontrarnos con que, en una gran parte de las organizaciones, el desarrollo de la estrategia de *Employer Branding* se ha centrado básicamente en esa parte de visibilidad externa de aquellas acciones que claramente pueden resultar más llamativas y que van a diferenciar de forma clara una organización de otra. Este hecho en sí mismo no es especialmente positivo o negativo, siempre y cuando haya una clara coherencia entre lo que se muestra a nivel externo y la realidad a nivel interno.

Así, no es infrecuente encontrarnos con empresas que centran sus esfuerzos en una comunicación en RRSS muy orientada a visibilizar el hecho de que tienen futbolines, mesas de ping pong, fruta fresca y demás elementos que claramen-



---

## “SI NO HAY CRECIMIENTO, UNA COMPAÑÍA SE MUERE. UNA EMPRESA TIENE QUE **ESTAR VIVA** POR LA GENTE QUE TIENE” - AMANCIO ORTEGA

---

te pueden ser atractivos para un profesional que esté buscando una empresa que apueste por una cultura más centrada en las personas, pero que la realidad del día a día sea muy diferente e incluso no se corresponda en absoluto con esa imagen transmitida.

Una estrategia de *Employer Branding* debe estar pensada para ir de dentro (cultura de la empresa) hacia fuera (visibilidad de forma pública) y no al revés.

Sin embargo, **las estrategias de Employer Branding necesitan tiempo para generar resultados.**

Muy unido con la necesidad de que las estrategias de *Employer Branding* se construyan de dentro hacia fuera, tiene que ver con la inmediatez a la hora de obtener re-

sultados. Si eso no sucede de forma rápida, la tentación de buscar atajos o de estar constantemente cambiando de estrategia es muy elevada. Las estrategias de *Employer Branding* no se caracterizan precisamente por la rapidez en los resultados, sino todo lo contrario. De ahí que no sea extraño que algunas empresas decidan saltarse algunos pasos y comenzar con la parte de visibilidad sin tener en cuenta que una posible falta de coherencia entre la dimensión interna y la externa puede dar lugar a potenciales crisis de reputación de forma pública u otras con-

**“Muchas empresas se han centrado sólo en la dimensión externa del Employer Branding”**

secuencias negativas que, a la larga, afectarán de forma muy seria a la reputación de la empresa.

**La estrategia de Employer Branding no va de procesos, beneficios o mejoras que resulten diferenciadoras o llamativas para los profesionales, sino que va de personas.**

De la misma manera que las áreas de Marketing han virado sus estrategias hacia una personalización y conocimiento más profundo de los clientes con un enfoque centrado en estos (*customer centricity*), algo similar se está produciendo en las organizaciones cuando hablamos de la gestión del talento. El *employee centricity* se basa en poner, precisamente, a las personas en el centro de los procesos, acciones y decisiones que se toman y que van a impactar en el desarrollo y bienestar de estas. Una de las cuestiones que suceden con más frecuencia cuando las empresas se lanzan a poner en marcha estrategias de *Employer Branding* es que suelen estar diseñadas en forma de silos y desconectadas de una estrategia sistémica. De ahí que la implantación de un enfoque *employee centricity* ayudará a dotar de coherencia y a conectar la parte interna con la externa de una estrategia de *Employer Branding*.

**Las estrategias de Employer Branding van de experiencias y no tanto de procesos.**

Si hay algo de lo que las áreas de personas o talento empiezan a darse cuenta es de que los profesionales no están interesados en los procesos sino en las experiencias que estos tienen en su relación con las empresas. De ahí que estemos asistiendo a un cada vez mayor interés por trabajar y desarrollar la **experiencia del empleado y la del candidato**. El *Employer Branding* se centra en esas experiencias, ya que están intrínsecamente relacionadas con la cultura de la organización, pero mantiene una clara dimensión externa al potenciar el compromiso y la motivación de los colaboradores. ●





### La nómina solidaria y el Matching Gift refuerzan el compromiso

**LA APORTACIÓN DE UNA DETERMINADA CANTIDAD EN LA NÓMINA** para fines benéficos se relaciona con una mejora en la productividad y en la satisfacción de los empleados. Esta tendencia filantrópica lleva ya más de un siglo implementándose en EE.UU. gracias a fundaciones como **United Way**. La decisión de colaborar en campañas de nómina solidaria aumenta si los empleados participan en la elección sobre el destino del dinero. Además, muchas empresas deciden igualar las aportaciones de sus empleados -e incluso doblarlas- para contribuir a acciones sociales, lo que se conoce como Matching Gift. “Euros de tu Nómina” es un ejemplo de este tipo de iniciativas y ha sido promovida por los empleados de **Banco Santander**: cada euro que aportan es igualado por el banco. Cada año, las donaciones de los empleados de la entidad permiten apoyar doce proyectos sociales dirigidos a mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad y a ayudarlas a prosperar.

### “El Reto de la Silla Vacía” para reflexionar sobre los desafíos en el entorno laboral

**LAS RELACIONES TRANSGENERACIONALES**, la conciliación entre la vida familiar y la laboral, o la posibilidad de encontrar tiempo para uno mismo son algunos de los desafíos a los que se enfrentan los más de 19 millones de trabajadores que existen en España. Ante este contexto, **Sodexo Beneficios e Incentivos** ha lanzado “El Reto de la Silla Vacía”, una campaña con la que busca generar conversación bajo el hashtag #RetoSillaVacía. Con el eslogan “¿Te atreves?”, la compañía anima a participar a todas las empresas que están trabajando para resolver estos desafíos y que sus empleados ocupen esa silla vacía.



### Los perfiles tecnológicos, un must para la empresa

**SEGÚN UN ESTUDIO DE RANDSTAD**, el número de empresas españolas con necesidad de perfiles tecnológicos que puedan impulsar su digitalización se ha duplicado en los últimos seis años hasta llegar a un 11 %, dos puntos por encima de la media europea. La causa de este notable aumento de la demanda de este tipo de equipos es la escasez de talento, algo que supone un desafío para un 70 % de las empresas tecnológicas, como revela el informe de Randstad Research.

### ¿Cómo son unos RRHH modernos?

**LA TENDENCIA ACTUAL EN RRHH** pasa por alejarse de las tareas administrativas con poco valor añadido, mientras los managers asumen el rol de protagonista fundamental en el apoyo y la ejecución de la estrategia de negocio general.

Los RRHH modernos han dejado de realizar una función secundaria para convertirse en un socio empresarial imprescindible en unos entornos laborales en constante cambio. Esta es una de las tendencias incluidas en la guía que **ADP** ha presentado sobre los seis pasos prácticos a seguir para conseguir unos RRHH modernos.

[www.es-adp.com](http://www.es-adp.com)



### GoodHabitZ formará a los más de 4.000 empleados de Altran en España

**ALTRAN HA OPTADO POR GOODHABITZ** para ofrecer a sus empleados una formación voluntaria, flexible y dinámica bajo la premisa de que el trabajador elige cómo, cuándo y sobre qué quiere formarse, conceptos clave para alcanzar la máxima involucración del equipo humano.

El programa propone un plan de formación que fomenta buenos hábitos de autoaprendizaje entre los trabajadores y aspira a potenciar el talento y el bienestar a través de un disruptivo método de e-learning. Los usuarios escogen lo que les motiva y les ayuda a desarrollarse en función de sus intereses y del momento.



7<sup>a</sup>  
EDICIÓN  
MAD 2020

# Factor Humano.

POTENCIA  
*La experiencia  
empleada*  
EN TODAS LAS  
ETAPAS DEL VIAJE

+900 asistentes +80 speakers

21 DE MAYO WANDA METROPOLITANO

Patrocinadores premium



Patrocinador académico



Organiza



Patrocinadores



Participantes



Más información, programa e inscripciones en  [www.factorhumano.ifaes.com](http://www.factorhumano.ifaes.com)



# Ponga al empleado en el centro de su organización

Ayudamos a las empresas a gestionar estratégicamente a sus empleados y a desarrollar continuamente sus talentos para que se conviertan en una verdadera ventaja competitiva.

Una plataforma unificada de gestión de talentos basada en la nube para la contratación, el desarrollo y la gestión de los empleados.