

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #08 MARZO 2022

“No podemos pretender que nuestros managers sepan **GESTIONAR UN EQUIPO EN REMOTO** de un día para otro”

CARMEN POLO
DIRECTORA DE PERSONAS,
ORGANIZACIÓN Y CULTURA
DE AXA ESPAÑA



DIVERSIDAD

“No hay que contratar a una mujer sólo por ser mujer, porque a veces eso no aporta una diversidad real”

HELENA VALDERAS, Global Diversity
Manager de FERROVIAL

NÓMINAS

Principales tendencias en la gestión de nóminas: soluciones cloud, bots y salarios bajo demanda

INNOVACIÓN

Tech Trends en RRHH: IA, chatbots y realidad virtual para mejorar la eficiencia de RRHH y la digitalización de la experiencia del empleado



Somos la ayuda que necesitas para alcanzar el éxito

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





6

ESTRATEGIAS DE RRHH

“No podemos pretender que nuestros managers sepan gestionar un equipo en remoto de un día para otro”

CARMEN POLO, *Directora de Personas, Organización y Cultura de AXA ESPAÑA*

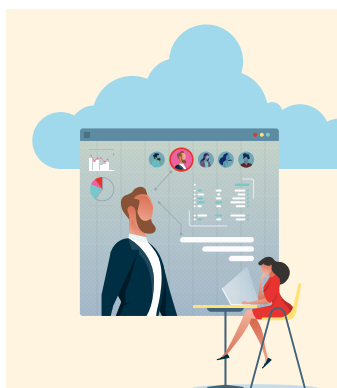


20

DIVERSIDAD

“No hay que contratar a una mujer sólo por ser mujer, porque a veces eso no aporta una diversidad real”

HELENA VALDERAS, *Global Diversity Manager de FERROVIAL*

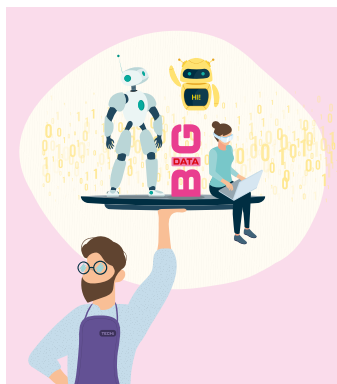


30

NÓMINAS

Reportaje | Tendencias en la gestión de nóminas: soluciones cloud, bots y salarios bajo demanda

Incluye entrevista a José Osante, *Director de Outsourcing de SOPRA HR SOFTWARE*



38

INNOVACIÓN

Reportaje | Tech trends en RRHH

Incluye entrevista a Guillermo San Román, *Senior Regional Director Iberia en CORNERSTONE*

12 FORMACIÓN

“La saturación tecnológica ha provocado un auge del *micro-learning*: contenidos cortos y de consumo inmediato”

Ferran Piñol, CEO de Neytum

16 TALENTO

Los planes de *upskilling* y *reskilling* como aceleradores de la competitividad

Juan Carlos Monserrate, Transformative Learning Solutions Director en Talent Solutions-Right Management (ManpowerGroup)

18 TENDENCIAS

Nuevos retos de los departamentos de *Global Mobility*: Las barreras fiscales en un entorno VUCA y la “*One-Stop Shop Solution*”

Luis Navarrete (STERLING LEXICON), Mamen Pérez Gutiérrez (TELEFÓNICA), Samra Abou (INDRA y FEEX) y Pablo Azcona (GRANT THORNTON)

28 RETRIBUCIÓN

La batalla del talento en el sector tecnológico

Jorge Herraiz Romero, Director de Rewards & Performance de AON

36 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

“La tarjeta digital reduce la producción de plásticos, y permite al usuario activar y empezar a consumir en cualquier momento y lugar”

Elena Celda, CEO de SODEXO BENEFICIOS E INCENTIVOS

44 CORNER LEGAL

Preguntas y respuestas sobre la contratación y la Reforma Laboral

Alberto Novoa y Javier Reyes, abogados laborales de CECA MAGÁN ABOGADOS

48 BEST PRACTICES

“En 2021, el 40% de nuestras vacantes se ha cubierto con talento interno”

Carlos Carriedo, Director de Personas de DABA

54 ACTUALIDAD

PÁGINA 14 > “Hemos conseguido que las **RATIOS DE FINALIZACIÓN** se sitúen en cifras del 85%, un porcentaje muy bueno en e-learning”

PÁGINA 16 > “Alrededor de 85 millones de puestos de trabajo quedarán obsoletos por la automatización en 2025, al tiempo que se crearán **97 MILLONES DE NUEVOS EMPLEOS**”

PÁGINA 21 > “Del total de las incorporaciones de perfiles técnicos de 0 a 3 años de experiencia al menos el **40% DEBEN SER MUJERES**”

PÁGINA 29 > “El porcentaje de **ROTACIÓN GLOBAL DEL SECTOR TECNOLÓGICO** se ha incrementado de media del 7,9% a principios de 2021 al 14,4% en septiembre”

PÁGINA 38 > “Un chatbot puede **REDUCIR LA TASA** de transferencias al servicio de asistencia al empleado entre un 40 y un 80%”

PÁGINA 42 > “En los primeros 7 días de su implantación, nuestro chatbot reclutó un **30% MÁS DE CANDIDATURAS** que nuestro portal en un mes”

Equipo

Delphine Barredo
Directora Revista
y Congreso Factor Humano

Susana Rodríguez
Directora de Contenidos



IFAES.

Factor Humano es una publicación que edita IFAES

Avda. Brasil 17, planta 14
28020 Madrid
Tel. +34 91 761 34 80
factorhumano@ifaes.com
www.ifaes.com
www.factorhumano.es

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

DIRECTORA DE CONTENIDOS
Susana Rodríguez
srodriguez@ifaes.com

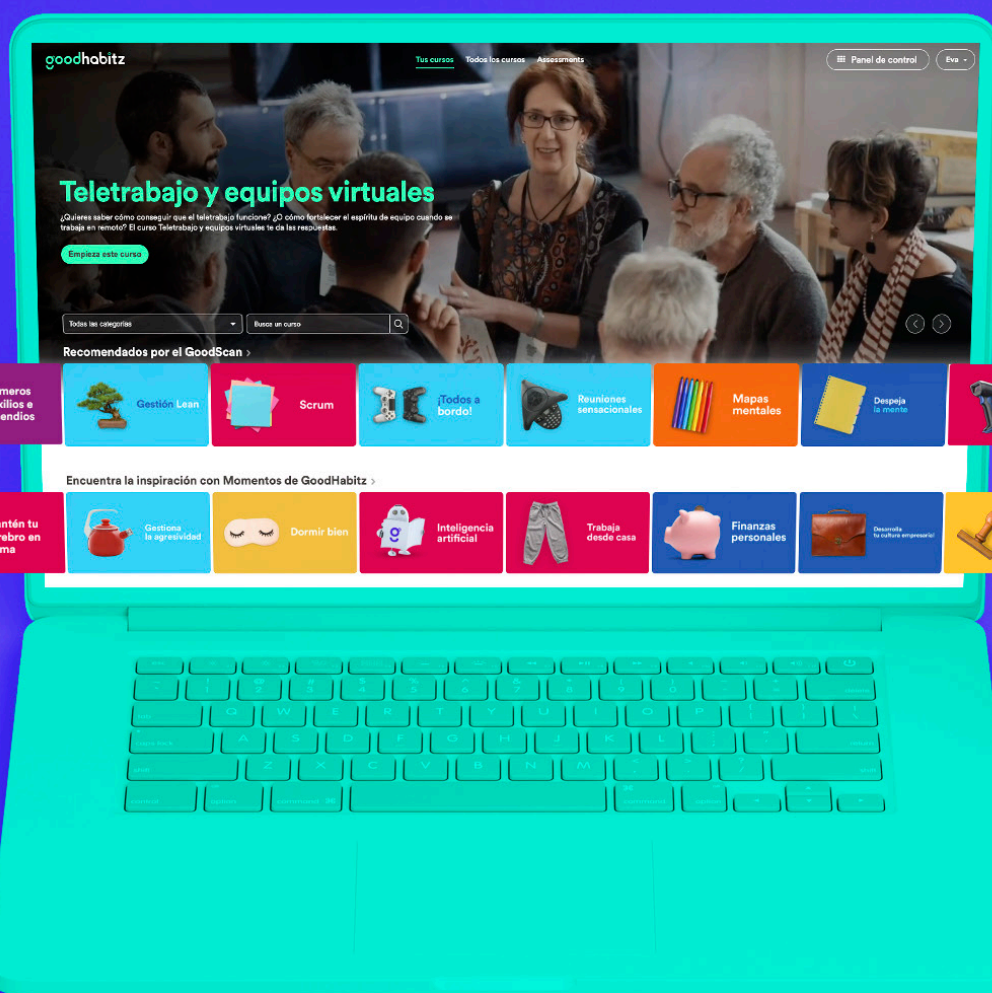
DISEÑO GRÁFICO
Magui Almarza

FOTOGRAFÍA
Miguel José Jiménez Mérida

IMPRESIÓN
Naturprint

Aprende a tu manera con GoodHabitZ

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



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

- 🌐 Conexión online o a través de tu LMS
- 🏢 Más de 2 000 PYMEs y grandes empresas nos eligen
- 💰 Tarifa plana, formación ilimitada



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

Escanea el código QR o visita www.goodhabitZ.com

goodhabitZ
online training



CARMEN POLO
DIRECTORA DE PERSONAS, ORGANIZACIÓN
Y CULTURA DE AXA ESPAÑA

“No podemos pretender que nuestros managers sepan **GESTIONAR UN EQUIPO EN REMOTO** de un día para otro”



Avanzar hacia modelos de trabajo más flexibles, ágiles e híbridos es uno de los objetivos de la aseguradora AXA. Aunque para ello tendrá que llevar a cabo una transformación cultural muy profunda que incluirá, entre otros aspectos, la formación en nuevas competencias tanto de los *managers* como del resto de empleados. La organización también está apostando por la salud mental de sus colaboradores con programas de acompañamiento y por la inclusión de objetivos relacionados con la sostenibilidad en los desempeños.

Uno de los temas en los que AXA está actualmente enfocada es en diseñar y establecer un nuevo modelo de trabajo. ¿En qué va a consistir?

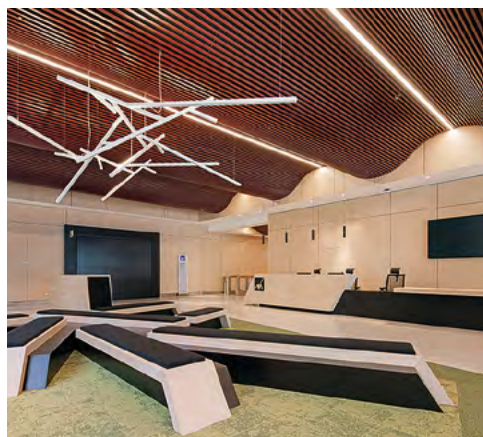
Llevamos bastante tiempo trabajando en lo que se conoce como las *news ways of working*, el modelo de trabajo del futuro, y en cómo aterrizarlo en la vida de los empleados. Queremos avanzar hacia modelos mucho más flexibles, más ágiles e híbridos. La pandemia ha acelerado una forma diferente de trabajar que era impensable para muchísimas personas hace

dos años, aunque, en general, las empresas nos hemos focalizado mucho en cuántos días se va a trabajar en remoto y cuántos días en la oficina. Para mí la gran pregunta es “para qué”: qué gana la persona y qué gana la compañía con estos modelos.

Por eso, hemos empezado a cocrear este nuevo modelo junto con los empleados, intentando entender por qué quieren trabajar en remoto y para qué quieren venir a trabajar a las oficinas. A través de *focus groups* que hemos realizado con más de 200 colaboradores, hemos ido creando un *roadmap* a seguir para que el nuevo modelo sea sostenible y lleguemos a donde realmente queremos llegar, para que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas y todos ganemos en rentabilidad.

“Queremos un modelo híbrido flexible, en el que cada equipo decida con su manager los días que estarán en remoto y en presencial, dentro de unas directrices”

Para 2023-24 queremos un modelo híbrido flexible, que llamamos *full flexibility*, en el que cada equipo decidirá con su manager los días que estarán en remoto, en presencial, y la forma en la que se organizarán, lógicamente dentro de unas directrices. Y esto supone una transformación cultural muy profunda tanto de elementos tangibles como de intangibles. Hay que trabajar mucho en valores,



en cómo empoderar a los trabajadores (el *empowerment*), en cómo se sienten con la responsabilidad de lo que tienen que hacer (la autorresponsabilidad), y en el *feedback* (un tema en el que en España somos bastante esquivos).

Y todo esto debe ser una **corresponsabilidad por parte de la Dirección** de la compañía, pero también hay que **involucrar a todos los colaboradores** para que se sientan parte de este proyecto, que es muy ilusionante. Si no hacemos todo esto, este nuevo modelo no será sostenible en el tiempo y volveremos a las mismas rutinas de antes con las que llevamos trabajando 20 años.

¿Y en qué se traduce este modelo? ¿Qué cambios va a suponer?

Para llegar a ese punto idílico, hay que centrarse en tres aspectos clave: la formación en competencias, la reconfiguración de las oficinas y el cambio de los modelos operativos.

En cuanto al primero, debemos trabajar las competencias y las habilidades de las personas, y fundamentalmente de los *managers* en cuanto a los **estilos de liderazgo**. Durante muchos años hemos establecido una forma de trabajar entre los *managers* y los trabajadores muy basada, en ocasiones, en la presencia física, el control y en el pensamiento de que si el empleado no estaba en la oficina no estaba trabajando. Por eso, lo que no podemos pretender las empresas es que, de repente, esos *managers* sepan cómo gestionar un equipo en remoto, cómo mantenerle motivado y enganchado al proyecto en la distancia, o cómo detectar su estado de ánimo, por ejemplo. Para eso, deben desarrollar unas **habilidades emocionales** mucho más potentes que las que podíamos tener cuando estábamos físicamente. Debemos ser capaces de acompañarles





para cambiar ese *mindset*, con el fin de trabajar de una forma totalmente distinta. Pero, además, también hemos entrado en una **digitalización absoluta**. Utilizamos muchísimas más herramientas digitales que antes, lo que requiere que debemos formar a los empleados en su uso, en cómo cambiar a una cultura mucho más digital, más basada en el dato, etc.

El *smart working* es una de nuestras prioridades y es donde hemos puesto el foco durante el último año y medio. Hemos formado a los empleados a través de varios programas estructurados en torno a las diferentes *skills*, por ejemplo, el *'Smart Leadership'*, que está destinado a nuestros 400 *managers* y líderes y que empezó en febrero de 2021. En su primera edición pasaron por él unos 100-120 *managers*, y este mes de febrero empezó la segunda, con otros 120-130 participantes. La tercera ola empezará en octubre o noviembre y terminará en 2023. También tenemos el *'Smart Evolution'*, dirigido a la totalidad de los empleados con todos los *up-skilling* y *reskilling* que estamos haciendo, y el *'Smart Corner'*, que es el más importante. Se trata de una plataforma virtual en nuestra intranet que recoge toda la información sobre nuestro modelo de *smart working*: cómo podemos acompañar a los empleados en sus necesidades, las herramientas que se pueden utilizar para hacer una gestión eficiente de reuniones, etc. Hicimos un piloto en junio de 2021, aunque lo pusimos en marcha en septiembre.

Además, hemos creado lo que llamamos *'Smart Working Things'*, una especie de serie al estilo de Netflix para trabajar, de una forma simpática, los **comportamientos y habilidades que tenemos que cambiar si queremos lograr el *smart working***. Hemos hecho ya la primera temporada que incluyó seis capítulos, y ahora estamos inmersos en la grabación de la segunda, con otros seis. En ellos, intentamos plasmar, a través del sentido del humor y de anécdotas divertidas, aspectos que no hacemos bien cuando estamos trabajando en un modelo híbrido y cómo

“Debemos cambiar una serie de comportamientos y habilidades si queremos lograr el *smart working*”



tenemos que cambiar esos comportamientos. Para hacer esta segunda temporada lanzamos un concurso entre todos los empleados que se llamaba *'Rétate con AXA'* para que nos propusieran los seis comportamientos que les gustaría cambiar y cómo podemos conseguir ser más simples y más ágiles. Uno de ellos, por ejemplo, es la Regla del 80/20 de Pareto, que establece que aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las

causas. Los guiones los hemos escrito a nivel interno y los protagonistas de los vídeos son nuestros colaboradores, ayudados por actores externos. En esta segunda temporada han participado, incluso, algunos miembros del Comité Ejecutivo con algún cameo. Los capítulos se distribuyen luego en *'Smart Corner'*.

¿Y cómo han trabajado los otros dos temas: la reconfiguración de las oficinas y el cambio de los modelos operativos?

Con la pandemia nos hemos dado cuenta de que claramente hay que dar un giro para que las oficinas o los espacios físicos donde vamos a estar todos juntos se destinen a momentos muchísimo más colaborativos, de cocreación, de encuentro, *networking* y de contacto humano. También debemos reconfigurar la **planificación del trabajo** que vamos a hacer cada día. No podemos venir a la oficina a sentarnos en una mesa, ponernos delante del ordenador, y tener videollamadas o reuniones a distancia durante ocho horas. Para eso, es mejor quedarse en casa.

Además, en cuanto al **modelo operativo u operacional**, tenemos que ir **hacia modelos avanzados de colaboración**. Actualmente, el **25% de nuestros colaboradores** trabajan ya de esta forma. A través de tribus, abordan proyectos *end to end* multidisciplinares, con metodologías *agile*, con un líder que necesariamente no es el *manager* de siempre, y con roles diferentes según el proyecto. En 2019 empezamos a hacer los primeros intentos, pero después, con la llegada de la pandemia en 2020, estos equipos

continuaron de una forma más lenta al tener que trabajar en remoto. Los hemos vuelto a impulsar a partir de junio del año pasado, cuando volvimos a las oficinas. Con el resto de la plantilla, estamos trabajando en un concepto de **mejora continua**: cómo establecer prioridades, cómo planificarlas, cómo ejecutarlas, cómo aprender lecciones y cómo volver a empezar. Todo esto se engloba en un programa que se llama *'Smart Progress'*.

Your daily practice

Integración en cualquier LMS

talentims ORACLE Cornerstone
SAP SuccessFactors y muchos más...

Proceso de aprendizaje guiado por nuestro equipo de Project Managers

speexX

Mucho más que una formación online en idiomas...



Aulas virtuales 1:1 y/o grupales

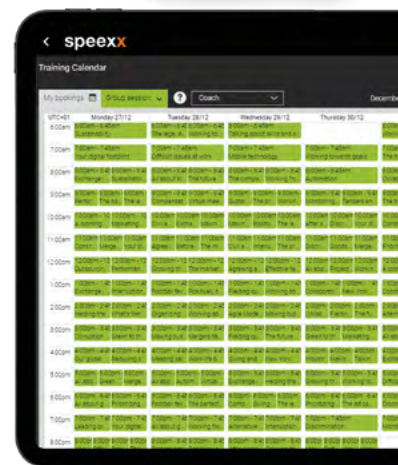
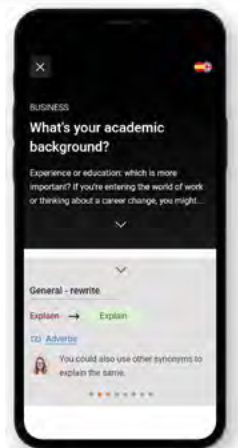
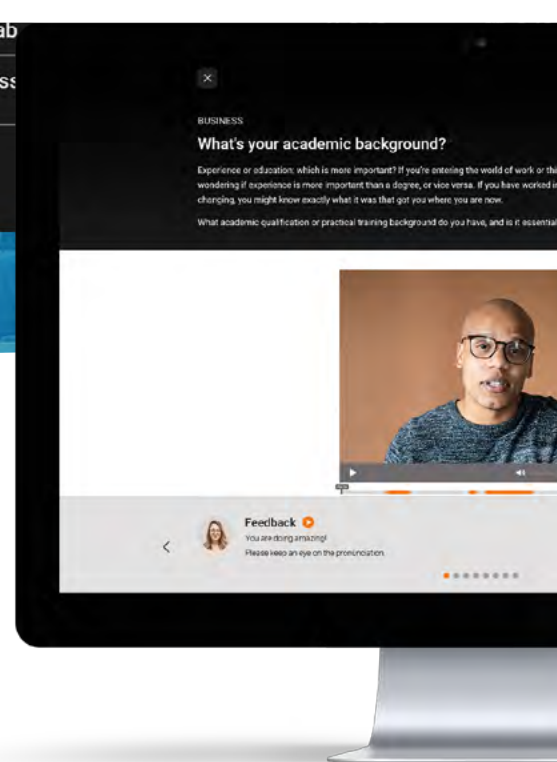
Seguimiento y apoyo a los KPIs individuales

Aprendizaje basado en los niveles del MCER

Equipo de tutores certificados y en constante aprendizaje

¡Pruébanos!

Descubre nuestra plataforma en speexX.com





Dentro de la estrategia de la empresa, siempre han tenido muy en cuenta todo lo relacionado con el wellbeing de los empleados, pero ahora están prestando especial atención al cuidado de la salud mental.

Somos un referente en los temas de *wellbeing* y salud, que siempre hemos trabajado desde las tres perspectivas: física, emocional y mental. El problema es que, hasta ahora, hablar de salud mental en este país era un tabú. Sin embargo, la pandemia nos ha permitido hacerlo de forma clara.

Actualmente disponemos de un **programa integral de salud mental**. A los pocos días de decretarse el confinamiento, en marzo de 2020, ya fuimos capaces de poner en marcha una multitud de medidas en este sentido porque las habíamos trabajado con anterioridad. Por ejemplo, ofrecemos un **servicio gratuito de atención psicológica para el 100% de los empleados y sus familiares** que, durante la pandemia, han utilizado **130 colaboradores**, además de los familiares, que no contabilizamos. Desde hace varios años tenemos también la **Semana de la Salud Mental** e impartimos **formación en gestión de emociones** para todos los empleados y los *managers*. Además, contamos con un programa que se llama **'Smart Emotion'**, que incluye sesiones

“El 40% de nuestra plantilla ha recurrido a nuestros programas de salud mental y/o emocional”

de **coaching y mentoring** tanto individual como grupal para acompañar a los empleados desde el punto de vista emocional a nivel profesional y personal. En 2021 alrededor de 900 empleados pasaron por estas sesiones de **coaching** grupal. En total, **el 40% de la plantilla** -unos 1.030 empleados- **ha recurrido a nuestros programas de acompañamiento de salud mental**, bien a través de nuestro servicio de atención psicológica, bien a través de las sesiones de **coaching** para la salud emocional.

En octubre/noviembre creamos otro programa que se llama **'Cerca de ti'**, que tiene que ver con la salud emocional, pero también con el **acompañamiento en aquellos momentos que son vitales** para los empleados, por ejemplo, un embarazo, una mudanza, el cuidado de los hijos, el duelo por la pérdida de un familiar, la compra de una casa, la jubilación, etc. **No sólo tenemos que ser “empleadores” sino “partners de vida”.**

Si los empleados sienten a la empresa cerca en esos momentos, se consigue un mayor vínculo emocional con la compañía. Por ejemplo, tenemos una escuela de padres y madres con servicios de apoyo escolar, formación sobre cómo educar o cómo proteger a los niños en RRSS; clases *online* de preparación al parto, con servicios de matrona y nutricionistas para el embarazo; asesoramiento sobre ahorro financiero para la jubilación, etc. En los temas que conocemos nosotros, como los relacionados con las pensiones o la segunda opinión médica, son nuestros propios equipos quienes se encargan. Por ejemplo, desde RRHH llevamos todos los programas de **coaching** interno que mencionábamos antes, a través de siete personas que están certificadas como **coach**. Si no, llegamos a acuerdos con **compañías externas**, como *The Holistic Concept*, el Club de Malasmadres, etc.

También tenemos implantados programas de **salud física**, que incluyen servicios de nutrición, gimnasio, vacunación de gripe, revisiones médicas, etc. Destacaré tres iniciativas que son diferenciales: hemos puesto mucho foco en las campañas contra el cáncer, en la lucha contra el tabaquismo -hemos conseguido que más de 200 personas en la organización hayan dejado de fumar- y en un programa de segunda opinión médica -como empleado nuestro, si te enfrentas a una enfermedad como un cáncer o te vas a someter a una operación, tienes derecho a una segunda opinión médica en cualquier lugar del mundo-. **Ahora estamos inaugurando el 'Medical Check' con un chatbot** que se llama Óscar. A través de este servicio de telemedicina, los empleados pueden hacerse su propio autodiagnóstico y después tienen la posibilidad de ir a un centro médico para hacer alguna consulta específica. En conjunto, al final del año el 100% de la plantilla pasa por estos programas de salud física.

La empresa está volcada también en mejorar la experiencia del empleado. ¿En qué áreas se están centrando?

Para lograr nuestro objetivo de transformación cultural de los colaboradores, es fundamental mejorar la experiencia del empleado a través de la oferta de valor diferencial que podemos brindarles. En los últimos tres años, hemos evolucionado de un modelo en el que RRHH trabajaba por procesos a hacerlo teniendo en cuenta **todo el journey del empleado**.

El objetivo es fidelizar al talento, crear una relación a largo plazo. Y esto también lo hemos diseñado junto con los trabajadores, preguntándoles cuáles son nuestros *gains* -los puntos positivos- y los *pains* -los puntos débiles-. Entre los primeros, nuestro modelo de promoción interna a través de la bolsa de empleo está muy bien valorado, mientras que los colaboradores han apuntado que tenemos que mejorar nuestros procesos de *feedback*.

que queremos transmitir que el empleado puede llegar hasta donde él quiera. Nosotros le vamos a acompañar durante todo su viaje en la empresa, desde que se pone en contacto con nosotros para ver qué le podemos ofrecer hasta que sale de la organización.

Por último, los temas de Diversidad e Inclusión se han convertido en una parte prioritaria de la estrategia de su departamen-

los empleados puedan ser ellos mismos. Y esto es algo que siempre ha estado esponsorizado por los CEOs de la empresa, antes por Jean-Paul Rignault y ahora por Olga Sánchez. Por ejemplo, firmamos nuestro primer Plan de Igualdad en 2009, convirtiéndonos en pioneros en nuestro sector; **hemos duplicado el número de personas con discapacidad en la empresa más allá de lo que marca la ley;** y trabajamos mucho los temas de brecha salarial, incluso antes de que llegara la legislación en este campo. En nuestro sector, desde luego, **somos referentes.** Impulsar una sociedad muchísimo más inclusiva y más diversa es la única forma de avanzar. De hecho, sabemos que, en ocasiones, no a todos nuestros *stakeholders* les han gustado nuestros planteamientos

SOSTENIBILIDAD Y LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

“La sostenibilidad y el cambio climático es uno de los objetivos de AXA a nivel mundial. La gestión del cambio en estas materias se lidera desde el área de RSC, no desde el departamento de Personas y Cultura, aunque colaboramos con ellos para crear aquellas acciones concretas que puedan ayudar a los colaboradores a ser mucho más conscientes de lo que significa el cambio climático y de lo que pueden hacer ellos, tanto en su vida personal como profesional. Hemos creado una **Academia del Clima**, un programa formativo integral *end-to-end* que dura varios años. Incluye un programa

Además, cada empleado, en su **contrato anual de objetivos individuales**, tiene recogida una acción específica a realizar, por ejemplo, utilizar menos el coche, dejar de usar botellas de plástico, participar en alguna de nuestras campañas de reforestación o de selección de residuos, etc. Y eso será parte de la **evaluación del desempeño** al final de este año. Incluso, en el caso de los empleados que tengan variable, **también afectará al cobro de dicho variable.** El objetivo de sostenibilidad y cambio climático va claramente ligado al desempeño de cada persona. Por ejemplo,

“El objetivo de sostenibilidad y cambio climático va claramente ligado al desempeño de cada empleado y afectará a su variable”



online obligatorio con diferentes módulos. El compromiso es que el **80% de todos los colaboradores hayan realizado ese programa formativo a 30 de junio** de este año.

en el caso del departamento de Personas, hemos calculado la huella de carbono provocada por nuestros viajes con el objetivo de gestionarlos de otra forma”.

Basándonos en esta experiencia, estamos alimentando permanentemente **nuestra marca de empleador.** Queremos pasar de ser uno de los mejores empleadores del mercado a convertirnos en **“socios de vida”** de los empleados, como hablábamos antes. Para eso hemos creado una marca interna que es **“TU”**, con la

to. ¿Qué iniciativas están llevando a cabo en este campo?

Nosotros trabajamos en siete pilares: personas con discapacidad, salud mental, conciliación, diversidad de orientación afectivo/sexual, género, de generación y de orígenes/cultural. Nuestra filosofía es que en AXA

en materia de diversidad. Hace tres o cuatro años hablar de ciertos programas de LGTBI o de género era complicado.

Este año, por ejemplo, estamos reforzando un programa que va encaminado a la **inclusión de origen** (domicilio, universidad en la que ha estudiado un candidato, etc.). El **cv ciego no es un tema sólo de género.** Hay empresas que prejuzgan a los candidatos cuando ven dónde viven, y eso también es discriminación. Llevamos más de un año trabajando en este tema a través de una iniciativa que llamamos **‘Tómame un café con’** que tiene lugar los viernes. Invitamos a una persona que se sale del perfil más extendido (varón, blanco, europeo, joven, deportista, etc.) y que tenga unos rasgos físicos totalmente diferentes, para aprender de otras historias y demostrar que una sociedad más diversa es posible. Tenemos por delante un reto muy importante: ser inclusivos en los procesos de selección, y eso que en AXA España trabajan ahora mismo 15 nacionalidades distintas. ●

“La saturación tecnológica ha provocado un auge del *micro-learning*: contenidos cortos y de consumo inmediato”



FERRAN PIÑOL, CEO de Neytum

Neytum es la nueva denominación de la antigua Avanza Formación, un cambio de *branding* que pretende acompañar a la empresa en la profunda evolución que está viviendo. Hablamos con su CEO, Ferran Piñol, sobre la importancia de los procesos de *reskilling/upskilling*, el papel de RRHH en la transformación digital de las compañías, y tendencias como el *micro-learning* o la virtualización de los contenidos corporativos.

¿A qué responde el reciente cambio de nombre de Avanza Formación?

La empresa ha pasado a denominarse Neytum, un nombre que surge de la mezcla de distintas diosas de la mitología relacionadas con la sabiduría y la creación, muy vinculadas a nuestra actividad, la formación y el desarrollo. Buscábamos un nombre **impactante y diferencial**, que nos sitúe en el *top of mind* del mercado. El sector de la formación está muy atomizado y hay que diferenciarse no sólo por la alta calidad de servicio sino también en la denominación, la imagen, etc. para que te reconozcan.

El cambio responde también a la incorporación de nuevos socios a la compañía. Tras analizar el crecimiento actual y la estrategia a futuro en la que llevamos trabajando unos años, en 2021 propusimos a dos empresas de inversión españolas que participaran en el proyecto, con el objetivo de consolidarnos como una empresa líder. Y así lo hicieron, con una gran inversión de capital, y demostrando la gran confianza en nuestro proyecto. Además, actualmente estamos inmersos en una

“Con elementos de acompañamiento al alumno se consiguen ratios de finalización del 85%”

evolución muy profunda de la empresa y pensamos que un cambio de *branding* nos acompañaría en esta transformación y nos permitiría seguir avanzando. Antes de la pandemia, la formación presencial representaba alrededor de un 60% de nuestra facturación. El Covid nos puso en jaque, como a todos, pero nos demostró que estábamos muy bien preparados a nivel tecnológico. Tanto que, en los dos últimos años, hemos evolucionado muchísimo no sólo en nuestra forma de trabajar, sino en el equipo y en nuestros servicios. Hemos puesto en valor con nuestros clientes las soluciones no presenciales que ya teníamos y que están encontrando su sitio en las organizaciones, aportando un gran

nivel de agilidad y dinamismo. Hablamos de las aulas virtuales y de otra forma de hacer y consumir *e-learning*.

¿Cree que es prioritario poner el foco en estrategias de *reskilling* y *upskilling* para formar a los empleados de cara al futuro?

Sin ninguna duda. El *reskilling* y *upskilling* ha sido un área muy importante en los planes de formación de los últimos años, incluso antes de la pandemia. Pero, con la llegada de ésta, han tenido lugar dos hitos muy importantes

CASOS PRÁCTICOS LEROY MERLIN

- * *‘Trabajamos con ellos en la virtualización de su conocimiento corporativo a través de E-Learning Factory. En los dos últimos años hemos desarrollado 1 curso cada 3 días, con unos resultados muy buenos, y con el objetivo en el 2022 de desarrollar 1 curso cada 2 días’.*

que han hecho que se convierta en prioritaria.

Por un lado, se ha acelerado la **transformación digital**, en la que, en mayor o menor medida, todas las empresas estábamos inmersas. Ha aumentado muchísimo el uso de la tecnología, y las organizaciones han tenido que formar a los empleados en estas nuevas herramientas. Además, se han acortado los plazos previstos, haciéndose necesaria una rápida adaptación de las personas a estos cambios.

sus contenidos formativos alojados en un servidor, pero en una multitud de formatos muy diferentes (PDF, Word, Power Point, etc.) y con sistemas de búsqueda poco eficaces. Ahora están alineando su proceso de transformación digital con esta gestión del conocimiento, y están apostando por virtualizar sus contenidos. Por eso, requieren de **soluciones de rapid-learning** que les ayuden a **convertir ese conocimiento en contenidos**

e-learning en muy poco tiempo y con muy pocos recursos. En Neytum hace cuatro años apostamos y centramos nuestros esfuerzos en especializarnos en esta virtualización a través de nuestra solución de **E-Learning Factory**, creando una metodología propia que nos permite **desarrollar contenidos en plazos inferiores a una semana** y con unos resultados de muy alta calidad.



Francisco Jiménez, *Manager E-learning Solutions*; Ferran Piñol, *CEO*; Pablo Fernández, *COO*; Ana Fincias, *Manager Training Solutions*; y Óscar González, *Responsable de Proyectos y Desarrollo de Negocio*

Y, por otro lado, en este tiempo el modelo de **gestión y dirección de personas** también ha evolucionado mucho. Antes se dirigían los equipos de manera presencial, y la formación iba enfocada a este tipo de gestión, pero ahora nos encontramos con equipos virtuales, ubicados incluso en distintas zonas geográficas. Por eso, los mandos y los directivos requieren de nuevas técnicas y competencias para adaptarse a este nuevo entorno, liderar estos equipos en remoto, y guiarlos para conseguir los retos y desafíos que tienen y que se van a encontrar.

¿Y cómo acompañan a los departamentos de RRHH y de Formación en esa transformación digital?

Desde Neytum acompañamos al departamento de RRHH en la **doble responsabilidad** que tiene en el proceso de transformación digital de la empresa. En primer lugar, para que puedan acompañar al resto de áreas a través de la **gestión del cambio y del conocimiento**. Y lo hacemos con **soluciones de virtualización de conocimiento corporativo**. Muchas organizaciones tienen

CASOS PRÁCTICOS **ABERTIS, FINANZAUTO y DIGI MOBIL**

* *‘En estas empresas hemos implantado nuestra **Plataforma e-learning**. En el caso de **DIGI MOBIL**, es una empresa de gran éxito y crecimiento a la que estamos acompañando para dar servicio a más de 3.500 colaboradores’.*



Datos Clave

Neytum

20
empleados

135
clientes

CLIENTES

Beko, Quirónsalud, Cerealto, Deoleo, Más Prevención, Enaire, GMP, Entelgy, Sesderma, Daimler Mercedes-Benz, Setex, Grupo Avanza, etc.

“Nuestra metodología propia nos permite desarrollar contenidos de muy alta calidad en plazos inferiores a una semana”

Y, por otra parte, ayudamos a RRHH en su propia digitalización, que también ha sido muy importante, porque antes la mayoría de los procesos de RRHH se hacían de forma presencial. Les aportamos soluciones que les ayuden a digitalizarse a través de la **Plataforma LXP (Learning eXperience Platform)** que les ofrece un **ecosistema digital de aprendizaje** para la gestión de toda la formación (ya sea presencial, a través de aula virtual o *e-learning*) y para centralizar toda la comunicación interna de la compañía, no sólo la relacionada con formación.

¿Y cómo pueden ayudar este tipo de plataformas LXP a mejorar la experiencia de empleado?

Durante muchos años las plataformas de *e-learning* han estado más centradas en la propia gestión de la formación que en el empleado. Pero en los últimos años el consumo de *e-learning* y de soluciones virtuales de formación ha crecido a doble dígito: las empresas han abierto la formación *online* a todos sus empleados, y, además, ahora el acceso a los contenidos se realiza desde todo tipo de dispositivos. Por eso, la **experiencia del empleado**, que al final es el consumidor de la formación, es clave. Las plataformas deben centrarse en esto, deben ser de **fácil acceso, rápidas, intuitivas y atractivas** a nivel visual, para que se conviertan en el espacio de aprendizaje de referencia.

Pero, además, deben focalizarse en la **experiencia del equipo de RRHH**. A veces las plataformas son de fácil uso para el consumidor, pero los *back office* son muy robustos y complicados para las personas que las gestionan desde RRHH y requieren de una formación previa a su uso. Hay que ofrecer un *back office* con las mismas características que para el consumidor: fácil, intuitivo, atractivo, que permita una gestión ágil y rápida, y una autonomía total para el cliente. Nuestra plataforma, que lanzamos el año pasado, también es 100% personalizable a nivel



exigentes. Además, competimos con multitud de contenidos digitales (portales de noticias, vídeos, música, portal del empleado, etc.).

Por lo tanto, hay que ofrecerles contenidos y recursos de gran calidad que les aporten herramientas para su día a día y en **formatos atractivos** que les faciliten el aprendizaje. Desde Neytum esto lo conseguimos a través del desarrollo de *micro-learning* o *píldoras e-learning*, ofreciendo **contenidos cortos, muy concretos y de consumo inmediato**, presentados a través de recursos muy similares a los que encontramos en el día a día fuera de la formación (vídeos, podcasts, infografías o tarjetas *sliders*), interactivos y prácticos. Ya no podemos darles a los empleados un curso de 25 horas para hacer en varios meses. Eso ya no es viable, por mucha motivación que ellos tengan.

Otra tendencia, alineada con la experiencia del empleado, es la incorporación de distintos

“Las empresas requieren soluciones de virtualización para convertir su conocimiento en contenidos de e-learning”

de imagen, cursos que se pueden cargar, etc., y la puede configurar el propio cliente. Asimismo, permite crear subplataformas distintas por áreas, clientes, etc. a partir de la plataforma matriz.

Por otro lado, las plataformas deben poner el foco en los datos, ofreciendo *dashboards* en tiempo real que eviten tener que invertir horas en la creación de informes. Deben permitir elaborar memorias, compartir la información con los *managers*, clientes, etc. sin que estos tengan que acceder obligatoriamente a la plataforma. De esta forma, se favorece y objetiva la toma de decisiones.

¿Qué tendencias están observando en el campo del e-learning?

Las tendencias en *e-learning* han variado en un plazo muy corto de tiempo. El **uso tan masivo de todo lo virtual** (videoconferencias, herramientas colaborativas, *webinars*, etc.) y la transformación del ecosistema de aprendizaje a **formatos virtuales** han hecho que todos estemos saturados de tecnología y dispongamos de poco tiempo. Esto hace que los consumidores de *e-learning* sean cada vez más

elementos que rodean a los contenidos con el objetivo de **facilitar, motivar y acompañar** al empleado en su desarrollo. El autoestudio requiere de un esfuerzo adicional y, además, las nuevas generaciones están acostumbradas a un consumo diferente de los contenidos. Por eso, elementos como la **gamificación** -que incorpora el aprendizaje por retos y la movilización a través de la competición- y los **sistemas de acompañamiento al alumno** están siendo un complemento de mucho impacto. Con estos últimos, conseguimos que los empleados se sientan acompañados durante todo el proceso. No se trata de enviar mails o mensajes programados, sino de que una persona contacte al colaborador para interesarse por su evolución, para guiarle y motivarle. De esta forma, hemos conseguido que **los ratios de finalización se sitúen en cifras del 85%**, un porcentaje muy bueno en *e-learning*.

Y en cuanto a los contenidos, ¿cuáles son los más demandados?

Por un lado, ha crecido mucho la demanda de los contenidos relacionados con la

CASOS PRÁCTICOS

UPS, NATURGY, STIHL, MERCEDES-BENZ Y GRUPO DIA

* *“Les ofrecemos nuestros servicios de **Training Solutions**. En el caso de DIA, estamos trabajando con diferentes colectivos y bajo modelos híbridos, donde diseñamos e impartimos formaciones presenciales, aula virtual y e-learning. A STIHL le hemos ayudado a pasar de un modelo 100% presencial a un modelo híbrido de e-learning y aula virtual, permitiendo mantener su nivel de compromiso y calidad con la formación”.*

sensibilización en **Igualdad, Medioambiente** y, por supuesto, **Ciberseguridad**.

Por otro, también se solicita mucha formación en *softskills*, principalmente relacionada con la **Dirección de Equipos** y en formato *micro-learning*, sobre todo acerca de herramientas de aplicación inmediata, por ejemplo, para la resolución de conflictos. Antes, la oferta formativa en *softskills* no estaba muy desarrollada ni tenía la calidad suficiente.

Pero donde las empresas están centrando sus esfuerzos es, sin duda, en el desarrollo de **contenidos propios**, relacionados con su propio conocimiento.

¿Por dónde cree que pasará el futuro en formación?

A corto plazo creo que habrá una tendencia importante hacia los **sistemas híbridos**. Antes las organizaciones elegían el formato en el que hacían las formaciones: presencial, *e-learning*, aula virtual, etc. Ahora hemos entrado en modelos en el que **un mismo proyecto combina las distintas modalidades** en función del tipo de contenido. La presencialidad está regresando poco a poco, pero no volverá con la misma importancia que antes, entre otras cosas porque las modalidades virtuales generan un ahorro importante de costes y de tiempo para las empresas.

Ya a medio y largo plazo, la tendencia es el llamado *learnability*: el propio empleado es el que marca su proceso de aprendizaje. Pero esto sólo se consigue si desde los departamentos de RRHH y/o Formación somos capaces de ponerles a su alcance los mejores recursos: contenidos, plataformas, herramientas, itinerarios, etc. ●



neytum

Learning solutions

e

E-learning

Plataforma LXP
E-learning Factory
E-learning Resources

neytum.com

t

Training

In Company
Proyectos de Formación
Gestión Integral de Planes

o

Outsourcing

Learning Office
Dinamización de Proyectos
Gestión de Bonificaciones

hola@neytum.com



TALENTO

JUAN CARLOS MONSERRATE

Transformative Learning Solutions Director en Talent Solutions-Right Management (ManpowerGroup)

Los planes de **upskilling y reskilling** como aceleradores de la competitividad

Resulta paradójico que, en un mercado laboral con más de tres millones de personas en situación de desempleo (España encabeza la lista de los estados miembros de la UE con una tasa del 14,1%), organizaciones de todos los tamaños y sectores encuentren hoy auténticas dificultades para cubrir sus posiciones abiertas. El desajuste de talento ha alcanzado cifras históricas en nuestro país, y 7 de cada 10 empresarios asegura no encontrar profesionales con las habilidades requeridas. Pero, además, las altas tasas de rotación que están sufriendo las compañías dificultan en extremo la consecución de los planes estratégicos y los resultados comprometidos.



De acuerdo con el Foro Económico Mundial, alrededor de 85 millones de puestos de trabajo quedarán obsoletos por la automatización en 2025, al tiempo que se crearán 97 millones de nuevos empleos. Por eso, en ese camino hacia los entornos digitales, los planes de desarrollo que actualizan y mejoran las capacidades y habilidades de los profesionales se posicionan como una alternativa ineludible para incrementar el rendimiento, impulsar la productividad y reducir las tasas de desempleo.

Plan 'NextGenerationEU': empleabilidad y formación

El 'Plan de Recuperación para Europa Next-GenerationEU', suscrito por España y dotado de fondos destinados a la transformación de los sectores, aborda como puntos críticos que todos los proyectos que quieran ser apoyados deben recoger planteamientos que refuercen el potencial de crecimiento, la creación de empleo de calidad y los sistemas sanitarios, así como la resiliencia económica y social. Todo ello, por supuesto, teniendo en cuenta el impacto de las reformas en el medio ambiente.

Dicho plan ofrece una extraordinaria relevancia a las iniciativas en pro de la **empleabilidad** de los distintos estados miembros, y en España despliega una inversión superior

a los 7.000 millones de euros destinada a la mejora del sistema educativo. De dicha cantidad, más de 2.300 están destinados específicamente a formación para el empleo en el periodo 2021-2025.

Dichos fondos tienen por objetivo mejorar el sistema educativo, potenciar las capacidades STEM y las *skills* más críticas para gestionar los *gaps* de talento que genera la transforma-

“Ser empleable no es sólo tener las capacidades adecuadas para encontrar una ocupación. Es ser reconocido y valorado”

ción de los 8 sectores estratégicos de la economía. Del mismo modo, persiguen adaptar los programas de Formación Profesional a las necesidades de las compañías. El fin no es otro que facilitar la necesaria transformación de las grandes, medianas y pequeñas empresas, y, por supuesto, reducir la brecha producida por el elevado desajuste de talento desarrollando las habilidades requeridas hoy en los profesionales.

Se generan, pues, oportunidades formativas y se activan proyectos complementarios

como, por ejemplo, la gestión de la **empleabilidad** hasta la incorporación o reincorporación al mercado de trabajo, la gestión eficaz y eficiente del despliegue formativo, o el diagnóstico preciso de las necesidades formativas y la posterior certificación de las capacidades adquiridas.

Además, la Reforma Laboral aprobada recientemente introduce mecanismos para **incentivar la formación** y, así, reducir los despidos en momentos de crisis o reconversión. Por ejemplo, las personas trabajadoras sujetas a contrato fijo discontinuo serán, desde ahora, colectivo preferente para las acciones formativas, y los convenios sectoriales podrán establecer bolsas de empleo para favorecer su contratación y mejorar su formación durante los periodos de inactividad. Pero, además, las empresas en ERTE podrán obtener bonificaciones en las cotizaciones y financiación si desarrollan actividades formativas.

Así pues, la oportunidad está ahí, y la apuesta de los distintos agentes sociales es clara: la **formación como acelerador de la competitividad**, como garantía para la empleabilidad y también para la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones. Y formación no sólo para quienes van a acceder a su primera oportunidad laboral. Hablamos de un *long life learning* que garantice empleo digno

y de calidad para todas las personas en todos los momentos de su carrera profesional.

Economía circular y talento circular

En un entorno que arrastra una elevada preocupación por optimizar los sistemas productivos para reducir el impacto de la acción humana en el medioambiente, cuidar a las personas y acelerar su transformación para que puedan cumplir su propósito y sentirse útiles parece el mejor camino para alcanzar una **sociedad más sostenible** que ofrezca oportunidades y calidad de vida a las próximas generaciones.

El modelo de usar y tirar ha quedado obsoleto, y se impone un modelo de **economía circular** que, sin duda, se ha convertido en una referencia para todos los agentes comprometidos con el medioambiente. Un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes para que el ciclo de vida de los mismos se extienda.

Dicho modelo tiene una pieza clave que permanece intacta: **las personas**. El talento debe estar también aquí en el centro de la estrategia, y, por eso, deberíamos hablar ahora de un modelo de talento circular que permita a los profesionales aportar su valor a la sociedad

sin el riesgo de caer en las garras de la obsolescencia programada. El modelo debería:

- **Preservar el talento** que emplea, desarrollándolo de forma permanente para incrementar su valor en el mercado.

- **Optimizar el rendimiento**

de las personas incrementando su nivel de compromiso con los nuevos modelos, debilitando sus mecanismos de resistencia al cambio para convertirlos en parte del mismo, reutilizando el conocimiento del talento experimentado, y reparando la ilusión del talento, cuidando su experiencia.

- **Promover la diversidad**, la interrelación entre generaciones y la eficacia de los sistemas de modo que se puedan readaptar los ciclos de vida de las carreras profesionales y establecer procesos de sucesión y aprendizaje. El modelo de talento circular debe renovarse, pero sin perder de vista los valores esenciales y los principios; debe también reciclar, procurando el *upskilling* y *reskilling* como garantía

de empleabilidad; debe rediseñar estructuras y entornos de trabajo que agilicen proyectos, aceleren la estrategia y mejoren la integración de las personas; y debe, por último, recuperar la experiencia de profesionales *senior* aportando su experiencia y conocimiento.

La **empleabilidad** así comprendida implica **sostenibilidad**. Ser empleable no es sólo tener las capacidades adecuadas para encontrar una ocupación. Es **ser reconocido y valorado**, que el mercado considere que esa persona genera riqueza para el proceso y que ese valor sólo se puede incrementar con formación, exposición, experiencia y con el cultivo de la marca personal como parte esencial de la comunicación del valor existente.

El auténtico impulso de la competitividad

Si analizamos el concepto de empleabilidad desde la perspectiva de sus protagonistas deberíamos pensar en dos actores. De un lado, el propio **empleado**, quien ha de procurarse un profundo conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades, establecer un objeti-

debemos empezar por **ayudar a evolucionar a nuestros líderes**.

En ManpowerGroup llevamos más de 70 años liderando la estrategia de talento en todos los sectores y en todas las regiones. Nuestra visión 360° nos permite ayudar a organizaciones de todas las dimensiones a conocer los retos del mundo del empleo, adaptando y personalizando nuestros servicios y productos a cada tipo de empresa. Por eso, en el actual contexto marcado por el desajuste de talento, nuestra propuesta pasa ineludiblemente por trazar **planes formativos ajustados a las necesidades** y objetivos de nuestros clientes, para así impulsar su competitividad en el mercado y su fundamental capacidad de fidelización con el talento.

El *upskilling* se muestra como una de las vías ineludibles para cerrar la brecha de talento digital y la gran demanda de profesionales “emocionales” (dotados de habilidades *soft* y *heart*). Esta capacitación actúa como **palanca de retención** del talento que, al sentirse más motivado, comprometido y, sobre todo, satisfecho, impulsa su productividad.

Pasos para diseñar y gestionar los procesos de *upskilling* y *reskilling*



Fuente: ManpowerGroup

vo y un plan de acción, así como un entorno adecuado de crecimiento que le permita exponerse y adquirir la experiencia que necesita para crecer, obteniendo el *feedback* adecuado por parte de los líderes y de toda la red con la que esté conectado. Del otro lado, la **empresa** y, dentro de la misma, el **líder** que es exponente y reflejo de la cultura. Es el líder quien debe, de forma prioritaria, anticipar la evolución del negocio y del mercado para proveer a su equipo de los conocimientos y habilidades necesarias para adaptarse a los nuevos escenarios. Por eso, si queremos comprometer a las personas y queremos ofrecerles la posibilidad de crecer para seguir siendo empleables,

Estos programas de desarrollo que propician el crecimiento profesional y personal suponen una inversión a medio y largo plazo en nuestros equipos.

Fundamental también el **reskilling** para aquellas compañías (todas) que deseen avanzar y anticiparse a la estrategia de sus principales competidores. Estas deberán invertir en nuevas soluciones tecnológicas para obtener ventajas competitivas, claro. Pero deberán también impulsar estos planes de desarrollo alineados con su estrategia para así permitir a los profesionales la adquisición de competencias necesarias para alcanzar nuevos retos. ●

NUEVOS RETOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE GLOBAL MOBILITY: LAS BARRERAS FISCALES EN UN ENTORNO VUCA Y LA “ONE-STOP SHOP SOLUTION”

El programa ‘Building Better Mobility’, lanzado por la firma especializada en soluciones de movilidad Sterling Lexicon, está orientado a poner en valor la colaboración entre empresas de relocation y de servicios de movilidad global con organizaciones con presencia internacional. Además, tiene como objetivo dar visibilidad a las cambiantes necesidades del sector.

En esta ocasión, Luis Navarrete, *Client Solution Director* de Sterling Lexicon, aborda los retos a los que se tienen que enfrentar en la actualidad junto con tres profesionales del sector: Mamen Pérez Gutiérrez, Responsable de Movilidad Internacional y Compensación de Unidades Globales de Telefónica; Samra Abou, *International Mobility Manager* de Indra y miembro del Consejo Asesor del FEEX; y Pablo Azcona, Socio de fiscalidad internacional de Grant Thornton y GMS.

Relación entre la fiscalidad y la inmigración en un entorno VUCA

Luis Navarrete: *Ante la situación actual de incertidumbre, ¿cuáles son los principales retos fiscales a los que nos enfrentamos en movilidad internacional?*

Mamen Pérez: La aceleración de la digitalización que hemos experimentado como consecuencia de la pandemia ha hecho que surjan nuevos tipos de asignaciones internacionales, como las virtuales o el teletrabajo internacional que nos plantean nuevos retos fiscales. Por ello, es necesario que se defina un marco regulatorio que garantice una cierta seguridad jurídica y que permita tanto a las empresas como a los empleados planificar de forma adecuada cuáles son los impactos fiscales de estas nuevas formas de trabajo. El teletrabajo internacional ha pasado de ser una modalidad “forzosa” de trabajo por la pandemia a ser una práctica que, por un lado, las empresas pueden utilizar para atraer y captar talento internacional, y que, por otro, sirve a los empleados para conciliar sus vidas profesionales y personales.



PABLO AZCONA, LUIS NAVARRETE, MAMEN PÉREZ Y SAMRA ABOU

No obstante, el hecho de **no contar con un marco único** que regule el teletrabajo internacional, no sólo desde el punto de vista fiscal, sino también desde el laboral, de seguridad social, riesgos laborales etc. **dificulta la implementación de este nuevo modelo de trabajo.** Por tanto, en el aspecto regulatorio, todavía queda mucho recorrido, aunque es cierto que ya vemos **grandes avances**, como la aprobación del visado de teletrabajo internacional o que se estén planteando algunas modificaciones en la legislación fiscal para que el régimen especial aplicable a trabajadores desplazados a territorio español aplique también a teletrabajadores internacionales.

LN: *En este nuevo escenario, ¿cuáles serían las barreras en materia de fiscalidad?*

MP: Nos podemos enfrentar a:

- **Conflictos de residencia fiscal** dependiendo de las legislaciones fiscales de los países involucrados. Hay países en los que sólo por ser nacional se mantiene la consideración de residente fiscal en el mismo, y otros con criterios estrictos para poder romper la residencia fiscal, lo que dificulta la implementación de este tipo de modelos de trabajo.
- **Riesgos de establecimiento permanente de las empresas** con las que el empleado tiene el contrato laboral.
- **Dificultad para realizar los registros necesarios para cumplir las implicaciones en retenciones y contribuciones a la Seguridad Social.** En mi opinión, se debería seguir avanzando para que exista una mayor flexibilidad y simplificación de los trámites fiscales. De esta

“EL HECHO DE NO CONTAR CON UN MARCO ÚNICO QUE REGULE EL TELETRABAJO INTERNACIONAL DIFICULTA SU IMPLEMENTACIÓN”

forma, se podrá promover realmente este tipo de modelo de trabajo, captar el talento internacional y, por tanto, conseguir una mayor recaudación tributaria del Estado. Por ejemplo, de cara a un empleado que esté teletrabajando desde España para una empresa situada fuera del territorio español se podría facilitar que sea él mismo el que pueda ingresar las retenciones y las contribuciones a la Seguridad social en España, en lugar de obligar a la empresa extranjera a darse de alta aquí a estos efectos.

LN: ¿Crees que, a nivel global, se están tomando medidas para adaptar las legislaciones al modelo de teletrabajo internacional?

MP: Al igual que España ha aprobado el visado de teletrabajo internacional, hay otros países que están viendo este nuevo modelo no sólo como una oportunidad para atraer el talento internacional sino también como una fuente más de recaudación, como, por ejemplo, Portugal, Australia, México, Estonia, etc. Estos avances también nos generarán nuevos retos como profesionales de RRHH fuera del ámbito fiscal, al tener que gestionar equipos totalmente deslocalizados en diferentes países.

“One-Stop Shop Solution” y los nuevos retos organizativos y funcionales en Global Mobility

Luis Navarrete: ¿Cómo puede influir el concepto de “One-Stop Shop Solution” en el nuevo rol de los gestores de movilidad y su posible inclusión en los departamentos de Cultura y Gestión del Talento?

Samra Abou: La mayoría de los equipos de movilidad tenemos un arraigo muy fuerte en departamentos de corte más financiero, como el de Compensación y Beneficios, pero siempre se nos ha reclamado estar más relacionados con el talento, y de ahí esta transición hacia los departamentos de Talento. En este punto las “One-Stop Shop Solutions” son productos globales de amplio espectro que tienen una enorme cabida en el día a día y que nos permiten apoyarnos tanto en la parte de Talento como en la parte económica. No podemos perder de vista que uno de nuestros clientes internos es el asignado internacional, pero también lo es el negocio, que vela por el componente económico y el control de costes.

Pablo Azcona: Lo que pasa en otros países acaba trasladándose aquí. Hablando con compañeros de EEUU, Reino Unido y Alemania, todos coinciden en que el perfil del talento ha cambiado. Éste es cada vez más exigente, hay más *commuters*, *remote workers*, y están demandando más flexibilidad. Como decía Samra, se está viendo cómo el departamento de *Compensation & Benefits* tiene que desarrollar o integrar funciones de *Talent Management*, pero no como una mera mejora, sino como un “reto” ante la nueva realidad. En mi opinión, la “One-Stop Shop Solution” puede aportar valor, sobre todo en la experiencia de cliente.

LN: Con esta redefinición del concepto de Global Mobility, las organizaciones están intentando adaptarse a la nueva realidad, por ejemplo, incorporando metodologías más ágiles. ¿Es el caso de Indra?

SA: El cambio de rol que estamos viviendo, pasando de un departamento puro de Compensación a funciones más relacionadas con Talento, también obliga a cambiar la manera de trabajar. Hay que aprovechar cualquier metodología que favorezca la mejora continua. Para nuestro departamento de *Global Mobility* las metodologías ágiles han sido una palanca fundamental desde hace más de 4 años, y han marcado una enorme diferencia en cuanto al servicio prestado, que ha dejado de ser una mera transacción. Ahora analizamos cada parte del proceso, participamos activamente y tenemos un *think tank* sobre este tema. Esto nos permite mejorar constantemente y estar mucho más alineado con nuestro negocio y con nuestros asignados internacionales, dando soluciones más efectivas.

PA: Samra, ¿dónde debe poner el foco Global Mobility para mejorar la experiencia del empleado?

SA: Definitivamente si algo hemos aprendido del nuevo contexto es que tenemos que cambiar e incorporar nuevas herramientas. Un concepto fundamental es la digitalización de la función, no sólo de sus procesos sino también de las soluciones que aportamos a nuestros asignados internacionales, a nuestro cliente interno y a nuestros proveedores. Actualmente existen herramientas digitales para casi todos

los servicios, desde la propia gestión interna del departamento de *Global Mobility* hasta para un proceso de *relocation*. De esta forma, se consigue implicar a las personas incluso antes de empezar una asignación, incrementando los porcentajes de éxito de inserción.

PA: Estamos dejando atrás la idea de productos para centrarnos cada vez más en experiencias. Es fundamental conocer lo que realmente es importante para la organización y el empleado, con el fin de aportar la mejor experiencia. La pandemia nos ha mostrado la necesidad de mejorar la gestión del talento. Para muchas empresas ha sido un reto conocer con certeza dónde estaban sus empleados a nivel internacional durante los confinamientos. Además, este nuevo entorno nos ha mostrado empleados cada vez más exigentes, que demandan mayor inmediatez, mayor integración y trabajo en equipo por parte de los especialistas.

SA: La pandemia ha sido una cura de humildad para los departamentos de *Global Mobility*. Nos obligó a replantearnos cómo podíamos contactar con estas personas y ha evidenciado cuáles eran nuestros límites. La digitalización nos ha hecho acercarnos a ellas, saber dónde estaban ubicadas y darles el mejor servicio, incluso en momentos críticos, con la clausura de espacios aéreos, repatriaciones, etc.

LN: Samra, como parte del consejo asesor de FEEX, ¿crees que las compañías españolas están incorporando estas tendencias en su gestión de la movilidad?

SA: El FEEX reúne principalmente a empresas con un gran volumen de movilidad, pero funcionamos como un *think tank* que permite proveer de *inputs* a otras empresas con menos asignados internacionales, que pueden apoyarse en grandes firmas para la gestión, la digitalización de los procesos, el contacto con clientes, favoreciendo así el *benchmark* y otras cuestiones que a lo mejor no todas las compañías podrían adquirir por sí mismas. Es verdad que dependerá mucho de la madurez de cada una de ellas, pero seguramente podrán encontrar una solución realmente global a la movilidad. Muchas veces resulta difícil encontrar una firma que te pueda apoyar en todo el proceso de *Global Mobility*, como Sterling Lexicon o Grant Thornton. ●

“No hay que contratar a una mujer sólo por ser mujer, porque a veces eso no aporta una **DIVERSIDAD REAL**”

Actualmente cerca del 65% de la plantilla de Ferrovial está compuesta por hombres. Para equilibrar estas cifras, la empresa de infraestructuras acaba de renovar su estrategia global de diversidad con el fin de atraer y desarrollar, entre otros, el talento femenino. Así, ha implantado, por ejemplo, varias medidas de acción positiva en sus procesos de selección, y ha dotado a su Universidad Corporativa de más contenidos de diversidad.

Ferrovial ha actualizado recientemente su estrategia global de diversidad. ¿En qué pilares se basa?

Efectivamente, la hemos renovado acorde con la nueva estrategia de Negocio que hemos llamado ‘Horizon 20-24’ y que persigue convertirnos en una compañía basada en el desarrollo de “infraestructuras sostenibles para un mundo en movimiento”.

Así, la nueva estrategia de diversidad se basa, por un lado, en que seamos capaces de atraer la diversidad, de ser reflejo del mundo diverso en el que operamos, y, por otro, en gestionar y desarrollar dicha diversidad fomentando un entorno inclusivo. Queremos

desarrollar ese talento diverso para que cada persona pueda desplegar su máximo potencial y fomentar la inteligencia colectiva para contar con equipos de alto rendimiento que nos ayuden a ser una empresa más rentable, competitiva y sostenible.

En lo que se refiere al primer pilar, ¿cómo atraen ese talento diverso? ¿Qué políticas han puesto en marcha en este sentido?

Si hablamos de diversidad demográfica y más concretamente en lo que se refiere al género, en nuestro sector el talento femenino está infrarrepresentado. Nuestra empresa está muy masculinizada: el 65% de los empleados



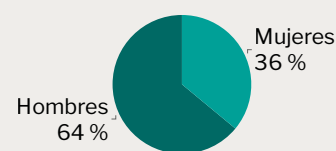
Datos Clave

FERROVIAL

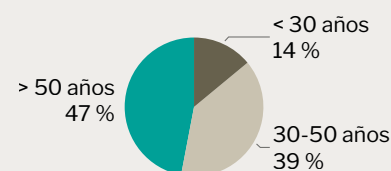
63.070

empleados en el mundo

Reparto por género



Reparto por edad





son hombres. Por eso, éste es uno de los ejes clave de nuestra estrategia.

Hemos puesto en marcha distintas iniciativas para atraer al talento femenino. Queremos generar una cantera de los perfiles técnicos, clave de nuestro negocio. Para ello, partimos desde la base intentando fomentar vocaciones STEM en niñas. Estamos trabajando con diferentes fundaciones y ONG's en los distintos ámbitos en los que operamos a través de acciones de voluntariado. Por ejemplo, en España este año vamos a empezar la sexta edición de un programa de colaboración con la **Fundación Junior Achievement** por el que empleados referentes en Ferrovial ofrecen talleres de una hora de duración a jóvenes de entre 13 y 17 años que tienen que tomar la decisión de cursar Ciencias o Letras. Además, colaboramos con esta asociación en la preparación de una serie de materiales didácticos, concretamente a través de grabaciones de algunas de nuestras empleadas con cargos de responsabilidad, que sirven de charlas inspiradoras. El objetivo es **hacer atractivas las vocaciones STEM** que, en muchos casos, no lo son ni siquiera para los niños. Estamos viendo que va a haber una **brecha de empleabilidad**: los empleos del futuro están relacionados con los perfiles STEM, pero hay estudios

“Nuestra empresa está muy masculinizada: el 65% de la plantilla son hombres”

a nivel europeo que demuestran que no vamos a tener esa cantera de talento formado en STEM porque no hay esa vocación. Pretendemos demostrarles a las nuevas generaciones, con foco especialmente en niñas, que las mujeres pueden ocupar cargos de responsabilidad y que estas profesiones son atractivas. Queremos sembrar esa semilla para generar la cantera que necesitamos.

Después de fomentar esta vocación, el siguiente paso es **incorporar ese talento femenino** a nuestra empresa. Para ello hemos implantado varias medidas de acción positiva. Por ejemplo, del total de las incorporaciones de perfiles técnicos de 0 a 3 años de experiencia **al menos el 40% deben ser mujeres**. Estamos mostrando mucha ambición en este sentido porque hay países en los que sólo el 27-30% de las personas que estudian ingeniería son mujeres. En lo que se refiere a las posiciones de más de 3 años de experiencia, de *management*, estamos aplicando la **Regla Rooney**, que supone que, en la terna final



de candidaturas, debemos incorporar al menos una persona del colectivo **infrarrepresentado**, que, en este caso, es el de las mujeres.

Además, también prestamos especial atención al **talento local para incorporar diversidad cultural**. Al ser una compañía que opera en el ámbito internacional, queremos ser capaces de atraer el talento local en los países clave en los que operamos, como EE.UU. y Reino Unido. Ese talento es el que conoce el mercado, el territorio, el que tiene contactos, etc. Creemos que es una manera de ganar capacidad competitiva y de impactar en las comunidades en las que estamos. La diversidad local nos enriquece a nivel global porque esa visión que nos aporta el talento local genera sinergias. También fomentamos ese entorno inclusivo para atender otro tipo de diversidades como la funcional, LGTBI, etc.



“De las incorporaciones de perfiles técnicos de 0 a 3 años de experiencia, al menos el 40% deben ser mujeres”

marcos legales vigentes en cada país son palancas que favorecen la diversidad desde la Administración Pública. Ferrovial cumple con la normativa en todos los países en los que opera. En algunos países estas normas contienen incluso medidas de acción positiva, pero en Ferrovial vamos más allá. Queremos garantizar no sólo la diversidad demográfica, sino la experiencial y la cognitiva, que, en realidad, es lo que va a hacer que tengamos talento

programas de nuestra Universidad Corporativa, Summa, para potenciar el desarrollo en términos de meritocracia y objetividad con un foco especial en fomentar el talento femenino. La Universidad trabaja en diferentes niveles: tenemos programas generales y otros distintos para *managers*, mandos intermedios y la Dirección. En todos estos niveles, hemos introducido nuevos contenidos y programas de diversidad a nivel transversal. Por ejemplo, en los cursos para la Dirección tratamos el tema del liderazgo inclusivo, porque ésta es catalizadora del cambio y puede fomentar ese cambio de cultura basada en la diversidad y la inclusión. Esto nos ayuda también a atraer más diversidad. Si el/la *manager* se sensibiliza en temas de diversidad y recibe formación transversal nos va a ayudar a fomentar la atracción de talento diverso y el desarrollo de dicho talento. Les ofrecemos formación en toma de decisiones no sesgada, en cómo gestionar equipos diversos, cómo fomentar



Actualmente, medimos todo lo que hacemos. Tenemos KPIs internos con un *deadline* concreto y un cuadro de mando para monitorizar todas las iniciativas que tenemos relacionadas con el talento femenino, el local, etc. tanto en resultados finales como en el seguimiento de estas acciones que están en la estrategia. Y luego son reportados a la alta Dirección.

Según la normativa legal que impulsa la diversidad de perfiles -por ejemplo, los Reales Decretos de Igualdad de 2020 o la Ley General de Discapacidad-, ¿qué opina de la discriminación positiva para incorporar a mujeres o a personas con discapacidad?

Las diversidades se trabajan desde tres ángulos: el imperativo legal, el económico y el moral. En cuanto al primero, las normas y los

de calidad, con una alta capacidad de desarrollo, que nos garantice conseguir los retos de negocio.

Además, para Ferrovial el imperativo económico/innovación es más relevante que el legal. Más allá de lo que marque la ley, queremos dar un paso hacia delante porque creemos en la diversidad, en que los perfiles diversos fomentan la innovación, la rentabilidad, etc.

Y no tenemos que olvidar el imperativo moral, el hecho de fomentar la igualdad de acceso de oportunidades. Nosotros trabajamos mucho en este eje.

Y volviendo al segundo eje de su estrategia, ¿qué herramientas usan para potenciar el desarrollo del talento diverso?

El año pasado hicimos una revisión de los

sinergias entre los equipos, cómo la diversidad aporta negocio, etc.

También desplegamos una formación en sesgos inconscientes hace un año y medio en formato *online*. Es un curso muy interactivo y gamificado, que es obligatorio para toda la plantilla, incluida la alta Dirección.

Además, a lo largo de este año vamos a implantar programas de *mentoring* y de *tutorización cruzada*, que serán, sobre todo, para las nuevas incorporaciones, los profesionales con experiencia de 0 a 3 años.

Por otra parte, en enero acabamos de lanzar un *Learning Center* de Diversidad para toda la compañía, un repositorio de contenidos relacionados con la diversidad. En él ofrecemos más de 100 recursos formativos como cursos online, libros, audiolibros,



Hardware

Fabricamos terminales robustos y fiables, compatibles con nuestros sistemas de gestión.

Dispositivos para instalar en la pared o para integrar en distintos elementos de acceso.

Software de Gestión Horaria y Control de Accesos

Software

* SPECManager - Para grandes corporaciones.

* netTime - Para PYMES



Todos los proyectos son importantes y les dedicamos toda nuestra experiencia y profesionalidad.



Servicio de Consultoría

Nuestros consultores y técnicos son profesionales próximos al cliente que emprenden cada proyecto con entusiasmo y empatía para ofrecer soluciones que respetan la personalidad, la organización y las expectativas de las empresas.



SOLUCIONES

GESTIÓN HORARIA

CONTROL DE ACCESOS

INTEGRACIÓN CON NÓMINA, CAE y ERP

PARKING

PORTAL DEL EMPLEADO

VISITAS

¿Teletrabajo?

Solución de control horario ideal para empresas que tienen personal desplazado realizando su trabajo fuera de la oficina.

Outside Works permite a los empleados fichar desde un dispositivo móvil (Android / iOS).



MOBILITY OPTIMIZEDSM

THIS IS SAMUEL.

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, Samuel'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 Samuel's current mobility needs.

So how does a maestro remain focused on work?

Samuel'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 Samuel's relocation is managed and executed with precision, which is precisely what a maestro deserves.

That's Mobility Optimized.



“Queremos atraer talento local para ganar capacidad competitiva e impactar en las comunidades en las que estamos”

sólo en el empoderamiento del talento femenino sino en **generar una cultura inclusiva real**, impactando en el colectivo de hombres para que entiendan el por qué y para qué de la gestión de la diversidad. Tenemos que ser conscientes de que tener talento diverso fomenta la innovación, nuestra competitividad, sostenibilidad y rentabilidad como negocio.

de todas las acciones que llevamos a cabo. Queremos que la diversidad no sea un tema sólo de RRHH, sino que todos los programas y procesos que desarrollamos a nivel interno tengan esta huella. Por eso, no sólo trabajamos estrechamente con las áreas afines a Diversidad -como Sostenibilidad o RSC- sino con toda la empresa porque esto va a revertir en nuestro negocio.



Día Internacional de la Mujer Ingeniera

podcast, etc., y de diversas plataformas como LinkedIn Learning, Odilo, etc. En ellos, tratamos las diversidades demográficas, de género, funcional, LGTBI, cultural, etc., y también temas como la vinculación de la diversidad con la sostenibilidad, cómo fomentar un entorno inclusivo, cómo usar un lenguaje inclusivo, etc.

En cuanto a generar un entorno inclusivo dentro de la compañía, ¿cómo lo hacen? ¿Se apoyan en la Dirección?

Nuestras líneas de actuación no se sustentan

Para ello, llevamos a cabo diversas campañas y acciones de sensibilización en el día a día. Tenemos acciones de conmemoración de ciertos días clave como, por ejemplo, el Día de la Mujer, con vídeos, llamadas a la acción, información, etc. Actualmente estamos también en proceso de diseño de nuestro Mes de la Diversidad, que vamos a lanzar en mayo. Además, estamos en coordinación constante con los equipos de comunicación a nivel interno y externo para que las comunicaciones sean también inclusivas y para que hagan de altavoz

Precisamente hablando de vuestro negocio, Ferrovial trabaja muy estrechamente con las Administraciones Públicas. ¿Cómo trasladan esta estrategia de diversidad a este campo?

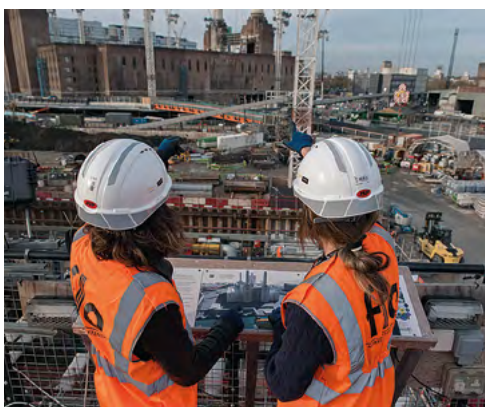
Efectivamente somos una empresa B2B, no B2C, y operamos mucho con Administraciones Públicas a través de licitaciones y concursos. En los requerimientos de estos concursos cada vez se incorporan más KPIs vinculados a la diversidad porque las administraciones también avanzan. Nos piden que tengamos



de esos otros dos aspectos, deben aportar valor a la compañía también por su diversidad experiencial y cognitiva. Ésa es la meritocracia y el talento real. Tenemos que tener cuidado en no caer sólo en la diversidad demográfica, en el concepto de las cuotas por sí solas, porque no ponen en valor el talento.

Los departamentos de RRHH tenemos un gran reto que es el de trabajar esa interseccionalidad de las diferentes diversidades. Tendríamos que diseñar y trabajar muy bien los mapas de talento, y desarrollar a partir de ahí equipos de alto rendimiento con esta

“El gran reto está en trabajar el modelo de la Triple Diversidad: demográfica, experiencial y cognitiva”



Estamos trabajando para posicionar a la marca Ferrovial como una compañía que fomenta la diversidad en las licitaciones de las Administraciones. Y lo estamos consiguiendo. Por ejemplo, en España desde 2011 tenemos el distintivo de 'Igualdad en la Empresa' del Ministerio de Igualdad.

Mencionaba antes la importancia de aunar los tres tipos de diversidades. ¿Cuáles cree que son los grandes retos en este sentido?

En España estamos avanzando mucho en los últimos tiempos en lo que se refiere a la diversidad demográfica (género, cultura, raza, discapacidad, etc.) pero creo que el gran reto está en trabajar el Modelo de la Triple Diversidad. Aparte de estas diversidades demográficas, debemos garantizar que esos perfiles aporten también una diversidad experiencial -background, formación, etc.- y cognitiva -competencias, habilidades, valores, creencias, etc.-. No hay que atraer y contratar a una mujer sólo por ser mujer o a un talento local sólo por ser local, porque eso, a lo mejor, no aporta una diversidad real. Tiene que ir acompañado

interseccionalidad acorde con las necesidades de la empresa a corto, medio y largo plazo. Equipos que tengan personas con distintas capacidades: orientación a resultados, capacidad analítica, trabajo transversal, orientación al cliente, habilidades de negociación, innovación, etc., huyendo del pensamiento único y de la homogeneidad. Así se enriquecerían los equipos entre ellos, se modularían las habilidades, etc. De ahí la importancia del liderazgo inclusivo porque los/las managers deben aprender a gestionar equipos diversos y a sacar lo mejor de cada persona. Se trata no sólo de la gestión de la diversidad sino de la gestión del talento y del capital humano. Con este modelo podremos impactar realmente en el negocio, poniendo en valor real la diversidad.

Esto a nivel de RRHH es muy exigente porque requiere, entre otras cosas, hacer un análisis muy bueno de los perfiles que se van a necesitar en un futuro, y analizar en profundidad los procesos de selección y de promoción a través de herramientas como entrevistas de competencias, dinámicas, etc. para romper con los estereotipos y las cuotas. ●

diversidad cultural, de género, etc. en nuestra plantilla, además de contar con Planes de Igualdad. Por eso, todo lo que estamos haciendo en Diversidad lo tratamos con Negocio, quienes nos ayudan a aumentar y mejorar nuestra capacidad competitiva.

Además, contar con este talento diverso, con la inteligencia colectiva, nos permite también ganar en competitividad a la hora de diseñar las propuestas, más allá de lo que nos exigen en los concursos. Por otro lado, desarrollamos infraestructuras para la ciudadanía, por lo que debemos ser reflejo de esa sociedad. Tenemos que diseñar productos sostenibles.



CECA MAGÁN
ABOGADOS

LA REFORMA LABORAL YA ESTÁ AQUÍ

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

**AFRÓNTALA CON
PROFESIONALES**



No lo dudes, contáctanos
www.cecacamagan.com

La batalla del talento en el sector tecnológico



JORGE HERRAIZ ROMERO,
Director de Rewards & Performance de AON

Es un hecho ya comprobado que existe una verdadera batalla por el talento en sectores donde las nuevas tecnologías y la digitalización son parte fundamental del negocio. Y a esto, ahora, se unen los efectos de lo que ya se conoce como 'The great resignation', o, en lenguaje llano, personas que, tras el confinamiento y en medio de los efectos de la pandemia, deciden abandonar sus carreras, en ocasiones brillantes y fruto de más de una década de esfuerzo y dedicación, para emprender caminos profesionales y, sobre todo, personales más afines con sus principios e ideales vitales.

Las consecuencias ya están afectando a la forma en que las empresas abordan sus estrategias de compensación total para atraer y retener a su talento más crítico, especialmente en el sector tecnológico, donde la demanda de habilidades digitales continúa incrementándose día a día.

Las posiciones vinculadas con las nuevas tecnologías no entienden de geografías

En la última edición de nuestra encuesta global de incrementos salariales y rotación, hemos detectado que el 31% de las empresas en la India están aplicando políticas agresivas de contratación de talento tecnológico, seguido de cerca por el 28% de los Estados Unidos. Y todo esto como consecuencia del aumento de la cifra de negocio existente en la industria, algo que posiblemente siga al alza en los próximos años.

Pero ¿por qué debería importarnos lo que ocurra en la India o al otro lado del Atlántico? La respuesta es clara: las posiciones vinculadas con las nuevas tecnologías en sectores que nada tienen que ver con el tecnológico –por

ejemplo, un puesto de ciberseguridad en un banco –ya no entienden de geografías. Uno de nuestros clientes nos comentó recientemente que están teniendo serios problemas para retener a sus personas clave en España, porque éstas están recibiendo ofertas de grandes multinacionales localizadas en otros países que no requieren desplazarse al lugar de trabajo. Por ejemplo, una persona puede trabajar en Pixar desde Cádiz, con un salario parecido al que tendría en la sede de esta empresa en Emeryville (California). ¿Cómo competimos contra esto?

En una investigación reciente realizada por Aon, hemos visto que es necesario profundizar en los datos y las causas de estas elevadas cifras de rotación. **Las empresas se están dando cuenta de que no todo es dinero, y de que es necesario aplicar una mayor creatividad y flexibilidad a sus paquetes de compensación global.** El cómo hacerlo sigue siendo una pregunta abierta con múltiples respuestas correctas.

Los índices de rotación se duplican a pesar de los incrementos salariales

Empecemos por la parte monetaria, cimiento

fundamental de cualquier paquete de compensación global. En estos meses, estamos observando cómo algunas empresas tecnológicas cuya política retributiva ya se posiciona en el percentil 75 del mercado están planificando incrementos salariales del 5% para 2022 (4,5% en 2021).

Nuestras conversaciones con varios clientes del sector tecnológico revelan que **la pandemia ha traído cambios en la forma de fijar las subidas de salario extraordinarias** ante la necesidad de tener que realizar contraofertas. Para empezar, muchas empresas ya cuentan con presupuestos específicos para este fin. Además, la forma en que se están aprobando estos incrementos extraordinarios también está cambiando. En 2020, el 39% de las empresas requerían de la Dirección General o del Comité de Dirección para aprobar las subidas salariales propuestas por los directores de área en el momento de recibir una comunicación de baja voluntaria por parte de personas clave. Un año después, ese porcentaje cayó al 27%. Ahora las riendas de este proceso se están trasladando al área de compensación como algo más cotidiano,

previsto en los presupuestos y sujeto a un procedimiento claro que establece lo que se puede o no se puede aceptar. Esto sugiere que los Comités de Dirección vuelven a depositar su plena confianza en los profesionales de compensación.

Sin embargo, a pesar de estas mayores subidas salariales, los índices de rotación prácticamente se han duplicado en cuestión de meses. De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta de incrementos salariales y rotación, el porcentaje de rotación global del sector tecnológico se ha incrementado de media del 7,9% a principios de 2021 al 14,4% en el mes de septiembre.

Las empresas se enfrentan a una nueva realidad: sus personas clave están cambiando de trabajo y no tienen claro cómo evitarlo. Lo primero que tenemos que hacer es **entender por qué perdemos talento**, ya que las razones no siempre son obvias ni están a la vista.

Cómo evitar la rotación: identificar puntos críticos y averiguar qué quieren los empleados

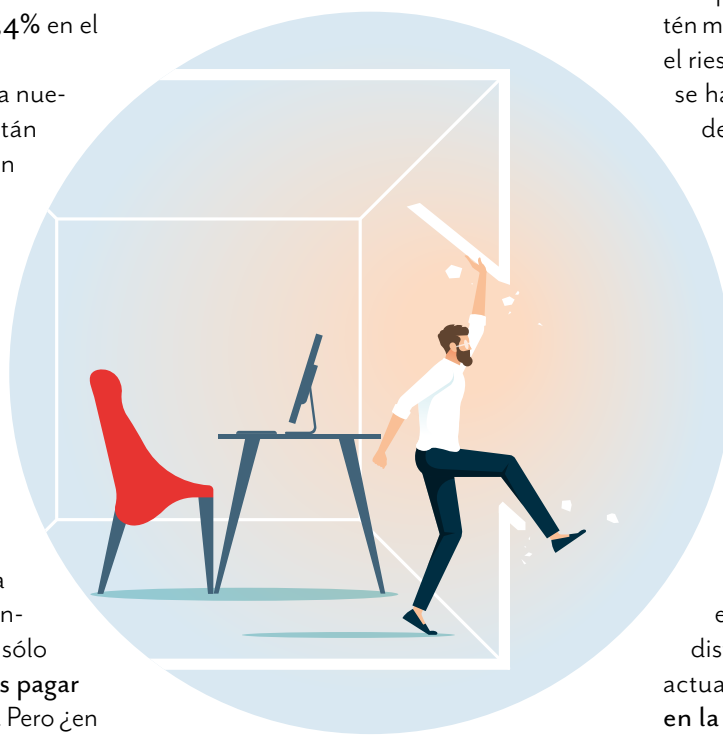
Para evitar la rotación, en muchas ocasiones se recurre a la creencia aparentemente obvia, pero comúnmente falsa, de que los empleados sólo se van por más dinero: **necesitamos pagar mejor para retener a los empleados**. Pero ¿en qué datos nos apoyamos para dar por válida esta suposición? ¿Realmente necesitamos aumentar la compensación, o hay otras formas más efectivas de retener a los empleados?

Si todos los empleados reciben bonos o pagos extraordinarios o incrementos salariales, será más difícil recompensar adecuadamente a los de mejor desempeño en el futuro. Las expectativas también aumentarán, y, si no se cumplen el año siguiente, incrementaremos el nivel de frustración, reduciendo con ello el compromiso de nuestras mejores personas.

Por lo general, las empresas que tienen las mejores tasas de retención proporcionan a sus empleados un **mejor sentido de propósito y satisfacción en su trabajo**. Por ello, es mejor empezar analizando los datos disponibles, creando un plan de acción para mejorar los niveles de retención. Es fundamental

establecer métricas adecuadas basadas en datos e investigaciones internas que nos permitan dirigir nuestros presupuestos en la dirección correcta.

En promedio, el **coste de la rotación no deseada** en empresas tecnológicas se podría situar en el entorno de los **20.000 € por baja**. Si tenemos una plantilla de 200 empleados, esto podría representar cerca de medio millón de euros al año. Bien merece la pena, por lo tanto, **analizar nuestra propuesta de valor para el empleado más allá**



“El porcentaje de rotación global del sector tecnológico se ha incrementado de media del 7,9% a principios de 2021 al 14,4% en el mes de septiembre”

de la compensación para poder reforzarla y hacerla más atractiva.

Lo primero que tenemos que hacer es **identificar los puntos críticos** que generan la rotación, profundizando en el historial y los datos disponibles. A las personas que nos dejaron, ¿qué les ocurrió en los años anteriores a su renuncia?, ¿obtuvieron algún bono, incrementos salariales, un nuevo jefe? Todas estas variables son importantes. Por ejemplo,

recientemente hemos trabajado con un cliente en el que comprobamos que cuanto menor era la antigüedad de los jefes en el puesto, mayores eran los niveles de rotación de sus reportes directos. Esto recalca la importancia de **reforzar la cultura empresarial** en un momento en el que el teletrabajo está dificultando que las personas se puedan “empapar” de la misma en su día a día. Si los *managers* tienen menos experiencia o no llevan tanto tiempo en la empresa, estarán menos inmersos en la marca y su cultura, siendo más probable que sus equipos directos estén menos comprometidos, incrementándose el riesgo de fuga. En la mayoría de los casos, se hace necesario un análisis más holístico de las razones subyacentes de la rotación.

Al pensar en una estrategia de recompensa total, **es importante averiguar primero qué quieren los empleados** y reenfoque nuestro esfuerzo en esas áreas. Según nuestras encuestas, el 75% de las personas quieren tener más opciones y un mayor control sobre cómo emplean el valor de sus beneficios, mientras que el 56% preferiría tener mayores beneficios vinculados con su bienestar, tiempo para el cuidado de familiares o más días de vacaciones. Además, es relevante que un 80% rediseñaría o redistribuiría su paquete de compensación actual. Esto nos indica que **dar más poder en la toma de decisiones a los empleados sobre su compensación e invertir significativamente en su bienestar** son una parte esencial del paquete de recompensa total.

La Encuesta de Estrategia de Compensación Total de Aon realizada en mayo de 2021 detectó que las empresas están centrando sus esfuerzos en **personalizar las recompensas** para diferentes segmentos de empleados, creando una clara diferenciación para los de mejor desempeño.

En un mercado del talento tecnológico como el actual, con buenos resultados empresariales, las organizaciones deben analizar las causas reales de la rotación invirtiendo adecuadamente en la retención y atracción de sus mejores profesionales. Esto necesariamente significará realizar un reajuste de las áreas de inversión alineándolas con los valores, la cultura y las preferencias de las personas. ●

SOLUCIONES CLOUD, BOTS Y SALARIOS BAJO DEMANDA, tendencias en la gestión de nóminas

Las modalidades *cloud* -frente a las soluciones *on premise*- y la automatización de los procesos se están imponiendo en el área de gestión de nóminas, en línea con la digitalización que están llevando a cabo las empresas. Además, en plena guerra por el talento, prestar atención a las necesidades salariales de los colaboradores resulta imprescindible para fidelizarlos. Opciones como el salario bajo demanda o los anticipos a la carta se podrían generalizar a medio plazo con el fin de mejorar la experiencia del empleado.

La necesidad de gestionar un gran volumen de datos, reducir errores de cálculo, y ahorrar recursos y tiempo a los responsables de RRHH está provocando una fuerte digitalización y automatización de los procesos de gestión de nóminas, que se está materializando en la apuesta por soluciones *cloud* y por la aplicación de RPA.

Digitalización: se impone la gestión en la nube

El futuro a corto y medio plazo en los procesos de gestión de nóminas pasa por el uso de herramientas en la nube frente a otras soluciones *in house* y/o *on premise*, dadas las grandes ventajas que aportan las tecnologías *cloud* frente a las desarrolladas por las propias empresas y/o alojadas en sus servidores.

VENTAJAS

José Ramón Bañales, Responsable de Nóminas en BBVA España, señala los siguientes beneficios:

- **Disponibilidad 24 horas al día** desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo sin necesidad de estar en la red corporativa ni conectarse por VPN.

- **Ahorro de costes** de infraestructura (no se necesita invertir en servidores, ni en la adquisición de *hardware* ni *software* IT) y de operación (administración y mantenimiento de estas aplicaciones).

- **Pago por uso** en base al número de nóminas pagadas, lo que facilita la escalabilidad de la aplicación ante cambios en la plantilla.

- **Permanente actualización** automática con los cambios legislativos (muy frecuentes en lo que se refiere al ámbito laboral), a diferencia de las actualizaciones *in house* que requieren la intervención manual de IT.

- Posibilidad de beneficiarse de **mejoras continuas**, procedentes de otros clientes.

Pilar Vique, Directora de Retribución de Banco Sabadell, añade otras ventajas como la mejora del tiempo de respuesta y una mayor seguridad en el almacenamiento de datos. Para José Luis Sastre, *Payroll Manager Southern Europe* de NH Hoteles, “que todos los datos puedan cargarse en un único entorno minimiza su tratamiento y las posibilidades de error”, mientras que para Cristina Robleño, Directora del área de Administración de Personal de Vithas, “este sistema permite disponer de los

ERP de nómina más potentes con una menor inversión y mayor ciberseguridad de la que implica tener los servidores en local”.

En el caso concreto de empresas multinacionales, resulta especialmente ventajoso el hecho de poder trabajar con una base de datos única con información homogénea, comparable y con acceso en tiempo real, que se pueda compartir con las distintas regiones. Esto facilita “desplegar una estrategia global en todas las geografías y tomar decisiones adecuadas en poco tiempo y con poco esfuerzo”, según señala José Ramón Bañales, de BBVA. Sin embargo, dada la necesidad

VITHAS
CRISTINA ROBLEÑO, Directora
Administración de Personal



“Gracias a nuestra nueva plataforma de gestión de personas, Vithal-es, somos la empresa de mayor volumen de nóminas en la nube en España, lo que nos ha permitido abonar la nómina en plazo, aun teniendo alguna incidencia con los servidores, gracias a la conexión al ERP mediante URL. Según nuestras encuestas de clima, la tranquilidad de una nómina abonada en tiempo y forma es el segundo indicador de satisfacción de los empleados y uno de los principales motivos de retención del talento. Nuestro ERP de nómina dispone de una app móvil que permite al empleado disponer del histórico de nóminas, certificados de retenciones, cambio de cuenta bancaria, etc. en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo móvil”.



“Uno de los retos para las soluciones cloud será cómo satisfacer las demandas de plataformas que sean configurables”

de adaptarse a la legislación que aplica en cada país, resulta complicado gestionar las nóminas a nivel global con una misma aplicación. Es el caso, por ejemplo, de BBVA, Banco Sabadell y Kiabi, que utilizan distintos aplicativos en cada país.

LA PERSONALIZACIÓN, UN AUTÉNTICO RETO PARA LAS PLATAFORMAS CLOUD

Precisamente este condicionamiento derivado de las regulaciones y normativas de cada país, junto con la limitación marcada por las especificidades de los procesos de negocio y de RRHH de cada empresa, hace que las

herramientas *cloud* de gestión de nóminas estén **generalmente muy estandarizadas** y no ofrezcan demasiadas opciones de personalización. Además, como afirma Elisabeth Bispo, Responsable de Nómina y Administración de Personal de Kiabi, “mantener una plataforma con las particularidades de cada cliente sería técnicamente complejo y costoso, y también supondría un riesgo para las empresas, ya que, en cada personalización de un cliente, el resto podría ver afectada su propia configuración”.

Por ello, uno de los retos para este sector de cara al futuro será cómo satisfacer

las demandas de los gestores de nóminas de plataformas que sean configurables por el propio usuario y que se adapten a las necesidades de cada empresa sin necesidad de hacer desarrollos costosos y complejos.

Automatización o cómo gestionar la convivencia con los robots

Al igual que en otras áreas de RRHH, los departamentos de nóminas están apostando por la automatización de los procesos recurrentes y repetitivos que no aportan valor a la compañía. Pero ¿cómo hacerlo sin perder de vista el “toque humano”?

CÓMO HACER CONVIVIR A LOS GESTORES DE NÓMINAS CON LOS ROBOTS

Como apunta Pablo Piña, Responsable

de Administración de Personal y Relaciones Laborales de EY, “dada la complejidad de la elaboración de la nómina y la necesidad técnica del conocimiento humano para una buena gestión de los procesos, ambas variables tendrán que confluir”. Según Juan Jesús Palacios, Director de Marketing de Producto par EMEA, APAC y LATAM de ADP, “el escenario ideal es justamente la **combinación de ambos aspectos**: el automatizar la administración de las nóminas permite a los responsables de RRHH descargarse de tareas que no aportan valor y así mejorar la posibilidad de humanizar la gestión del capital humano”. Tal como afirma José Antonio Melero, *Payroll Manager* de Brico Dépôt, “los expertos de nómina siempre van a tener que estar presentes para dar servicio a los empleados, y es ahí donde deben centrar sus esfuerzos. Deberán participar en la implantación de los procesos robotizados y en el control del funcionamiento del sistema, pero su función diaria estará dedicada a tareas con mayor beneficio para el empleado y para la empresa”, como el bienestar de los colaboradores, la conciliación laboral, el desarrollo profesional, o la retención del talento, como indica Loïc Hersant, *Head of Product* de Payfit.

APLICACIONES

La robotización tiene un amplio campo de aplicación en lo que se refiere a la gestión de nóminas. Por ejemplo, en Vithas están realizando actualmente un piloto de robotización en cuatro de sus hospitales para la transmisión de los **conceptos variables** (plus de asistencia, plus de toxicidad, nocturnidades etc..) que está permitiendo **reducir el tiempo de cálculo de nómina en, al menos, tres días**, además de una **disminución de incidencias**, según explica Cristina Robleño. Además, han robotizado la gestión de las **contrataciones y comunicación de las altas con la Seguridad Social**, lo que les permite realizar altas de empleados 24/7.

Por su parte, en NH Hoteles aplican la automatización para calcular el pago de las horas nocturnas, días festivos, comisiones, etc., según indica José Luis Sastre. Mientras, en BBVA, realizan el cálculo de la nómina de forma automática “a partir de los datos laborales de los empleados y de los *inputs* recibidos por ellos mismos, de tal forma que la intervención humana se minimiza. Además, las comunicaciones con la administración pública (Seguridad Social, SEPE) se realizan de forma periódica

KIABI

ELISABETH BISPO, Responsable de
Nómina y Administración de Personal

“Después de tener un software in house durante muchos años, en enero de 2020 cambiamos el ERP de nómina, apostando por la modalidad cloud. Una de las razones principales del cambio era optimizar, digitalizar e innovar procesos para que los/as líderes de nuestras tiendas no tuvieran que preocuparse por gestiones administrativas y pudieran centrarse en los clientes. A día de hoy, hemos conseguido que en nuestras tiendas ya no existan gestiones administrativas. Las hemos centralizado en el departamento de Nómina. Actualmente usamos diferentes herramientas en cada país. Elegir una plataforma cloud única para toda la compañía nos permitiría tener la misma interfaz contable o de Tesorería para todos los países, unificar procesos, tener una visión global con un Core HR con toda la plantilla de Kiabi, y generar un único cuadro de mandos. Nuestros colaboradores tienen un papel protagonista en sus datos de nómina a través del portal del empleado, solicitando anticipos, cumplimentando online su modelo 145, solicitando su retribución flexible, o un IRPF voluntario. Los sistemas de autoservicio nos permiten agilizar y optimizar los procesos”.

“Las soluciones cloud permiten una permanente actualización automática con los cambios legislativos”

mediante procesos automáticos planificados y prácticamente sin intervención humana”, relata José Ramón Bañales.

Asimismo, la empresa Kiabi ha automatizado el cálculo de algunos conceptos complejos de la nómina, como los que dependen de la antigüedad o la presencia efectiva, o los que se alimentan de los fichajes, que se abonan automáticamente en la nómina, según relata Elisabeth Bispo. Además, a través de un portal del empleado, ha robotizado otras gestiones

que impactan en el cálculo de la nómina, como la solicitud de anticipos, el IRPF voluntario, la modificación de fichajes, la solicitud de la retribución flexible, etc., y ha automatizado el proceso de contratación e incorporación con el envío de documentos online, el dossier digital del empleado, las solicitudes de altas o bajas por parte de las tiendas a través del Portal del Manager, la firma electrónica, etc.

La aplicación de la robótica también se puede usar para crear flujos de trabajo con diferentes áreas de RRHH o departamentos. José Antonio Melero, de Brico Dépôt señala, por ejemplo, el vuelco de datos en los sistemas de nóminas de la información imputada por parte del área de Selección sobre el personal contratado, o el intercambio de información automatizada entre el sistema de nómina y otras plataformas como los sistemas contables, de pago o notas de gastos. Esto ahorra tiempo y facilita la gestión diaria.

Experiencia del empleado: salario bajo demanda y portales autoservicio

Centrándonos ya en el empleado, en palabras de Pablo Piña, de EY, la gestión de la nómina “siempre ha contribuido a poner en valor la imagen interna de la empresa y ha servido para incrementar el engagement de los empleados”. Y es un hecho que está tomando un papel cada vez más activo en lograr una mejora de la experiencia de los colaboradores. Según Juan Jesús Palacios, de ADP, “casi la mitad de los trabajadores prestan más atención a su nómina ahora que antes de la pandemia”. Pero aún queda mucho camino por recorrer en este sentido. Si las empresas quieren incrementar su Propuesta de Valor para los Empleados e influir en la retención del talento, tendrán que apostar por una mayor inmediatez y flexibilidad en el pago y la gestión de las nóminas.

NUEVAS FORMAS DE PRESTACIÓN DE LA NÓMINA Y DE PAGO: SALARIOS "A LA CARTA"

Según una encuesta de la plataforma Wagestream realizada entre 1.000 trabajadores en España, un 68% de los entrevistados cree que el modelo actual de remuneración no se ajusta a las características del mercado laboral moderno. Según Borja Vara, Director General de Wagestream España, es necesario “adaptar el ‘cómo’ y el ‘cuándo’ a las necesidades de cada persona”. Por ejemplo, en la mayoría de los países latinoamericanos, el abono de la

nómina es semanal o quincenal, a diferencia de nuestro país, en el que el pago se hace a final de mes. Otra opción es la de ofrecer el llamado salario bajo demanda, disponer del sueldo ya generado sin tener que esperar a final de mes. De hecho, el 72% de los encuestados en el mencionado informe asegura que beneficios sociales como éste aumentarían su compromiso con la empresa y su intención de permanecer en ella.

“Los expertos de nómina siempre van a tener que estar presentes para dar servicio a los empleados, y es ahí donde deben centrar sus esfuerzos”

Hay que señalar que, en ocasiones, el salario bajo demanda lleva asociado un coste que puede llegar hasta los 3 euros por transferencia y que puede ser compartido entre la empresa y el empleado, o sufragado íntegramente

NH HOTELES

JOSÉ LUIS SASTRE, Payroll
Manager Southern Europe

“Hemos desarrollado un sistema para realizar el proceso de afiliación a la Seguridad Social y la inclusión de los datos de nuestros eventos de corta duración para el pago de la nómina, tales como horas, nocturnidades, etc. Además, estamos desarrollando un portal de empleado completo en el que los colaboradores puedan no sólo acceder a su nómina y sus certificados de retenciones anuales, sino que puedan distribuir el pago de su nómina en distintas cuentas, cambiar su cuenta bancaria, solicitar vacaciones, o notificar algunas ausencias. Esto le aporta al empleado la sensación de tener el control de sus ingresos”.

“Con las últimas tecnologías, los gestores de nóminas podrán reforzar la eficacia y calidad de su servicio, **conservando el control**”

JOSÉ OSANTE, Director de Outsourcing SOPRA HR SOFTWARE

¿Qué ventajas aportan las soluciones de gestión de nóminas en la nube?

Existe una tendencia generalizada hacia la migración a la nube. En el caso de la nómina, la nube proporciona flexibilidad, escalabilidad, seguridad, sostenibilidad y, además, permite disminuir la inversión en tecnología transformándola en un coste variable, es decir, reducir los CAPEX fijos tecnológicos convirtiéndolos en OPEX variables. Si bien es cierto que la nube es una tendencia desde hace años, antes de realizar la migración de la nómina, conviene mantener una **escucha activa con el cliente**, conocer sus metas y los resultados que quiere obtener, y los retos a los que se enfrenta, entre otros aspectos. Además, migrar a la nube o mantener la nómina *on premise* depende no solamente de la casuística de cada empresa, también de la **normativa** de cada país al tratarse de datos críticos y personales.

¿Qué beneficios ofrecen los robots inteligentes (RPA) y los intercambios automatizados con la Administración Pública Machine to Machine en la gestión de nóminas?

La RPA es un modelo inteligente operativo y tecnológico integrado, basado en una nueva cadena de valor y centrado en la revisión **end-to-end** de los procesos, la reingeniería y la optimización. Las principales ventajas que aporta es que **reduce el tiempo dedicado** por los expertos en nóminas a **tareas repetitivas y transaccionales** de poco valor añadido para que RRHH se centre en aportar valor y aumentar la competitividad de la empresa. Además, **minimiza los errores** en la realización de tareas rutinarias, y mejora la productividad y eficiencia del departamento. Estos robots pueden ayudar, por ejemplo, en el control del cálculo de la nómina o la gestión de los cambios reglamentarios, en particular la verificación cruzada de datos de múltiples sistemas y la identificación de discrepancias. De la demanda de una mayor apertura e interoperabilidad de los Sistemas de Información de RRHH surge la necesidad de que estos cuenten con APIs RESTful basadas en microservicios,

que estén desacopladas, y que hablen correctamente con otras, *machine to machine*. En esta área, en Sopra HR Software hemos obtenido las certificaciones Open API Specification y Swagger 3.0

¿Cómo se puede aprovechar al máximo la tecnología para lograr la automatización avanzada de la nómina sin perder la aportación humana de los expertos en nóminas?

Los responsables de RRHH y, en concreto, los gestores de nóminas podrán beneficiarse de la tecnología para reforzar la eficacia y calidad de su servicio, conservando, al mismo tiempo, el control de la validación final, y disponiendo de más tiempo para tratar en profundidad los puntos y situaciones más complejos o sensibles. Podremos hablar entonces de ‘**RRHH aumentados**’. La nueva generación de soluciones ayuda a RRHH a aprovechar mejor los datos y a capitalizar las ventajas de la

“La nube proporciona flexibilidad, escalabilidad, seguridad y sostenibilidad”

inteligencia artificial. Por ejemplo, podrán basarse en la **analítica**, disponer de **dashboards** con mucha información estandarizada y fácil de entender con el fin de mejorar la toma de decisiones; y disponer de **tecnología de código abierto** (API, *open-source*), que permite que diferentes aplicaciones hablen entre ellas, mejorando la experiencia del usuario. Cabe recalcar que la aportación humana es ahora más importante que nunca. El enfoque ha cambiado radicalmente impulsado por las nuevas demandas de los colaboradores y la necesidad de las empresas de retener talento. Como área esencial para alcanzar los objetivos de la estrategia empresarial, RRHH ha de estar enfocado en detectar y ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los colaboradores, mantener la cultura empresarial, cuidar el talento, fomentar la formación y el



crecimiento profesional de los empleados si quieren mantener su posición competitiva en el mercado y generar un valor diferencial.

¿Considera que la nómina está tomando un papel activo en la consecución de una experiencia positiva de los empleados?

La nómina es un aspecto básico para el colaborador actual. El futuro pasa por ofrecer servicios adicionales en torno a la nómina. Por ejemplo, a través del **Advanced Payroll**, que consiste en anticipar parte de la nómina cuando el colaborador lo necesite, o el denominado **HR Banking**, que unifica toda la información bancaria y ofrece consejos para reducir intereses de sus préstamos, ampliando su formación financiera. Hoy día existen muchas opciones para ampliar la oferta de las empresas alrededor de la nómina con el fin de mejorar la satisfacción y el sentimiento de pertenencia, que se traduce en una mejora de su productividad y en retención de talento.

¿Qué otras tendencias están observando en el campo de las nóminas?

Estamos asistiendo a una época de grandes avances: desde la digitalización y RPA, hasta el **HR Application Framework**, **Advanced Payment**, y **HR Banking**. Por supuesto, llegarán más avances centrados en mejorar la experiencia del colaborador. Tecnologías en plena evolución como IA, **Big Data** y **Machine Learning** siguen avanzando, lo que es clave para soportar todo lo anterior. Seguimos y seguiremos evolucionando. En nuestro caso, Sopra HR Software dirige todas sus innovaciones centrándose en las personas y en los retos específicos de cada uno de nuestros clientes. ●

BANCO SABADELL
PILAR VIQUE, Directora de Retribución



“Estamos trabajando para pasar a Rise with SAP, un sistema cloud en entorno privado. Trabajamos con una base de datos única que compartimos con el resto de las geografías. Sin embargo, los procesos de nómina se gestionan de manera independiente por la legislación que aplica en cada país. Por ejemplo, Méjico y Miami lo gestionan de manera local porque su proceso tiene ciertas peculiaridades que España y filiales no tienen, y el coste para desarrollarlas en el sistema corporativo no se justifica. En cuanto a anticipos de nómina, al ser una entidad

financiera, nuestros empleados disponen de un importe de descubierto en la cuenta que equivaldría a este servicio. Además, en nuestra compañía, tratamos de manera transparente cualquier modificación que puedan tener los empleados en sus nóminas, ya sea por aplicación de convenio, por cambios legales, etc. De forma anticipada, les informamos de los cambios relevantes que hay en el mes, lo que supone una experiencia positiva para todos ellos porque, al recibir la nómina, ya son conocedores de dichos cambios”.

“Si las empresas quieren incrementar su PVE, tendrán que apostar por una mayor inmediatez y flexibilidad en el pago y la gestión de las nóminas”



por la organización. En cuanto al importe máximo, depende del límite que escoja establecer la empresa, aunque lo recomendado, por ejemplo por Wagestream, es que no supere el 50% del salario mensual. Según dicha compañía, la transferencia media de sus clientes es de 58 euros, que se suelen destinar en la mayoría de los casos (54%) al pago de facturas y alimentación.

Además de estos salarios a demanda, también se está extendiendo la digitalización y flexibilización de los servicios de anticipos por parte de las empresas, con el fin de lograr procesos más ágiles. Por ejemplo, en Vithas han desarrollado una *app* móvil para que el empleado solicite el importe que necesite y lo reciba de forma inmediata en su cuenta bancaria. En su lanzamiento, el 28% de los empleados se descargaron la aplicación y solicitaron un anticipo con un importe medio de entre 50 y 120 euros. En NH Hoteles están desarrollando un sistema similar de anticipos a la carta en el que el empleado, a través de su *smartphone*, *tablet* o PC, solicita el anticipo de parte de su nómina, teniéndolo en su cuenta en apenas unos segundos. En BBVA, las solicitudes de anticipos y de préstamos sociales (para viviendas y vehículos, por ejemplo) también se solicitan a través de un autoservicio de nómina fácil e intuitivo.

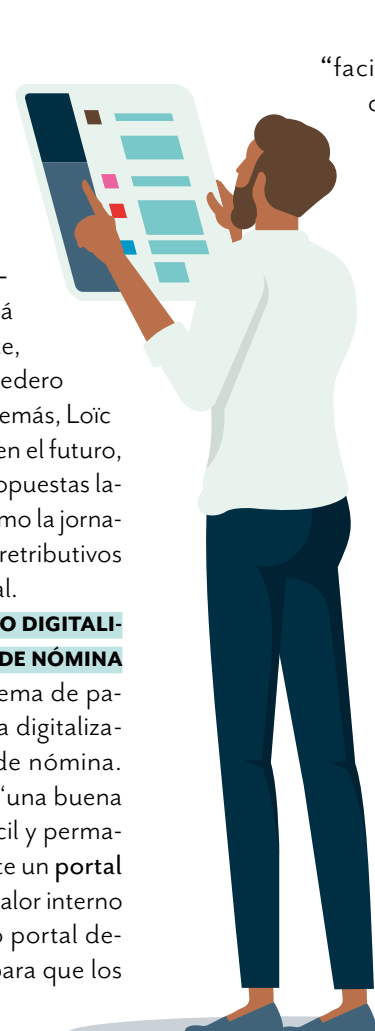
Por otro lado, hoy día se están explorando otras opciones de pago de la nómina más allá del ingreso en una cuenta corriente, a través de, por ejemplo, un monedero móvil o una tarjeta de nómina. Además, Loïc Hersant, de Payfit, apunta a que, en el futuro, la nómina va a estar ligada a las propuestas laborales que están ya surgiendo como la jornada laboral de 4 días, los registros retributivos obligatorios o el salario emocional.

PORTALES AUTOSERVICIO O CÓMO DIGITALIZAR AL ACCESO A LOS SERVICIOS DE NÓMINA

Además de flexibilizar el sistema de pagos, también se hace necesaria la digitalización del acceso a los servicios de nómina. Como afirma Pablo Piña, de EY, “una buena gestión de la información, y el fácil y permanente acceso a la nómina mediante un portal del empleado contribuyen a dar valor interno al proceso de la nómina”. Dicho portal debería ser totalmente *responsive* para que los

empleados puedan acceder desde cualquier dispositivo, lugar y momento, lo que, según Loïc Hersant, de Payfit, les haría “ganar en autonomía y reducir la frustración derivada de errores manuales”.

Por ejemplo, Banco Sabadell cuenta con un portal a través del cual “facilitamos el acceso al recibo de salario mensual e históricos; a la Ficha Salarial, que recoge la remuneración anual que percibe el empleado; a los Certificados de Ingresos y Retenciones; al Certificado de Centro de Trabajo, etc.”, según explica Pilar Vique. Brico Depôt y BBVA van más allá y aseguran que hay que facilitar el acceso a otros procesos relacionados con las nóminas como la ayuda alimentaria, el sistema de retribución flexible, los préstamos y anticipos, el control horario, la solicitud de vacaciones, los permisos, el cambio de datos, un *chatbot* para consultas, etc. ●



Actor global que ayuda a RRHH a afrontar los retos de la digitalización

1800

expertos en

10

países

900

clientes en

54

países

12 millions

de empleados gestionados

1 millón

de nóminas gestionadas en la nube



HR Innovation. Together



“La **tarjeta digital** reduce la producción de plásticos, y permite al usuario activar y empezar a consumir en cualquier momento y lugar”



ELENA CELDA, CEO DE SODEXO BENEFICIOS E INCENTIVOS

La digitalización de los beneficios a empleados supone múltiples ventajas para las compañías, ya que les permite ser mucho más flexibles y ofrecer experiencias más sencillas, ágiles y digitales a sus colaboradores, adaptándose mejor a las necesidades de cada uno. Para hacer frente a esta nueva realidad, Sodexo Beneficios e Incentivos ha lanzado recientemente al mercado las tarjetas digitales para sus servicios de restaurante y transporte, una evolución que se suma a otras ya realizadas por la empresa tales como el pago móvil, y la virtualización del cheque guardería y formación. Hablamos con Elena Celda, CEO de la empresa.

La digitalización ha llegado a todos los rincones de las empresas, y también a los paquetes de retribución flexible. ¿Cuáles son los beneficios para las organizaciones?

Digitalizar estos servicios que originalmente requerían de un soporte físico permite a las compañías simplificar y prescindir de procesos de fabricación y logística, lo que supone una reducción en materias primas, ofreciendo a las empresas la posibilidad de posicionarse como referentes en el ámbito de la sostenibilidad. Al apostar por sistemas e iniciativas totalmente digitales, demuestran su compromiso con el medio ambiente y el fomento de políticas respetuosas con nuestro entorno.

Asimismo, esta simplificación en la logística también se traduce en una mejora de la carga administrativa de los departamentos de RRHH y les permite tener la capacidad de automatizar procesos y ofrecer a sus empleados estos servicios de forma inmediata. Los pueden recibir en sus móviles en cuestión de horas. Tener la tarjeta restaurante o transporte en el móvil es una medida sostenible, segura y cómoda para el empleado, además de ágil y económica para la empresa.

Respecto al impacto positivo en el medio ambiente de la digitalización de las tarjetas, ¿nos puede facilitar datos concretos?

La digitalización y la innovación pueden contribuir a que las compañías pongan en marcha medidas y políticas más sostenibles. Por ejemplo, la digitalización de las tarjetas va a permitir que las empresas aporten un ahorro de 1,7 toneladas de plástico que se emplean en la fabricación de éstas y que se reduzcan notablemente las emisiones de CO2 asociadas al proceso logístico y de fabricación. Al apostar por la digitalización, las empresas reafirman su posicionamiento como empresas sostenibles y se convertirán en compañías más atractivas para trabajar. Según nuestro último informe ‘El mix generacional en las empresas españolas’, que hemos publicado hace unas semanas, a la hora de elegir una organización para trabajar la generación Z considera en el Top3 que sea socialmente responsable.

¿Cómo debe trasladar RRHH las ventajas de la digitalización de estos servicios a los empleados?

“Las tarjetas digitales permiten el pago móvil y son compatibles con Google Pay y Apple Pay y con las plataformas de entrega a domicilio”

En el caso de que una compañía comience a usar las tarjetas digitales, es fundamental llevar a cabo un plan de comunicación en el que se expliquen todas las ventajas que supone esta virtualización.

Es clave transmitir que las tarjetas digitales poseen las mismas características que las tradicionales físicas, pero que, para realizar cualquier gestión o pago, se articularán única y exclusivamente a través de los smartphones. Además, las tarjetas digitales permiten el pago móvil para evitar el contacto con otros objetos o personas, una demanda acuciante, sobre todo a raíz de la pandemia, que ha hecho crecer de forma exponencial el uso del móvil para centralizar todos los pagos. Asimismo,

es importante transmitir a los empleados que estas tarjetas son **compatibles con las herramientas de pago de Google Pay y Apple Pay**, con las plataformas de entrega a domicilio y que se pueden gestionar desde apps o herramientas digitales. Por último, el que un servicio se digitalice no significa que sea menos seguro o que estemos más expuestos a problemas de ciberseguridad. Al contrario, es fundamental trasladar a nuestros colaboradores que la digitalización añade un **refuerzo de seguridad**, por ejemplo, gracias al doble factor de autenticación. Debemos transmitir que las tarjetas digitales que les ofrecemos cumplen y están certificadas con todos los estándares de seguridad. En nuestro caso, estamos firmemente comprometidos con el más estricto nivel de tratamiento y seguridad de los datos. De hecho, somos de las pocas compañías, fuera de los sectores financiero, que disponemos de las certificaciones ISO27001 y PCI-DSS.

Otro de los temas en los que están enfocados los departamentos de RRHH es la personalización de la experiencia del empleado. ¿Qué demanda el colaborador en su plan de beneficios?

Las prioridades de los empleados han cambiado, y cada vez más se deben buscar soluciones que respondan a las múltiples casuísticas de las plantillas. La tendencia de los planes de beneficios está encaminada al **customer choice**, que los empleados puedan elegir los servicios que mejor se adapten a ellos. La retribución flexible es una buena herramienta que **permite una mayor personalización**, ya que, a través de este modelo, es el propio empleado quien elige qué importe y qué servicios considera más adecuados a sus necesidades, los cuales, además, conllevan ventajas fiscales por su exención de IRPF.

También debemos tener en cuenta que la fuerza laboral de las empresas la conforman **diferentes generaciones** con una visión y necesidades muy dispares. Es importante que las compañías puedan **ofrecer beneficios adaptados**, mejorando así la experiencia del empleado. Por ejemplo, según datos de nuestro estudio 'El mix generacional en las empresas españolas', los beneficios que más valora la generación más madura son los seguros médicos o de vida y los planes de pensiones, mientras que, en el otro extremo, nos encontramos

a los más jóvenes, que dan más importancia a la formación, las ayudas para la comida y los programas de bienestar.

¿Cree que, a raíz del trabajo híbrido, la flexibilidad y agilidad que necesitan los empleados en sus planes de beneficios ha variado?

No cabe duda de que la pandemia y la implementación de los modelos de trabajo híbrido han supuesto que la flexibilidad y la agilidad tengan una mayor relevancia. Servicios como la comida, la guardería, la formación o las tarjetas de transporte han ido evolucionando y adaptándose a las nuevas prioridades y necesidades de las plantillas.

Por ejemplo, la tradicional **tarjeta de restaurante** ahora también sirve para los servicios de entrega a domicilio, por lo que el te-



letrabajo no impide que los usuarios puedan disfrutar de sus múltiples ventajas. Lo mismo ocurre con el **cheque guardería**, que no deja de ser importante para aquellos profesionales que necesiten conciliar la vida personal y familiar, habiéndose digitalizado también. Además, como bien hemos hablado, la sostenibilidad no sólo es una prioridad de las organizaciones. Es una cuestión que nos afecta a todos, por lo que la **tarjeta de transporte** ayuda a aquellos trabajadores que quieran **reducir el uso del coche** y apostar por una movilidad más ecológica al ser válido en cualquier medio de transporte público colectivo. Otro de los integrantes, cada vez más populares, de los planes de beneficios es la **formación**. El Foro Económico Mundial afirma que, para este año 2022, el 54% de los trabajadores necesitará actualizar sus habilidades. Con estos servicios, las empresas pueden ofrecer un plan de formación, bien como beneficio social o bien a través de retribución flexible,

facilitando el acceso de sus colaboradores a un amplio catálogo de cursos **online** o presenciales. Otros beneficios que se han adaptado a esta nueva realidad son los relacionados con el **bienestar**, donde también se ha ampliado la oferta de terapias **online** con especialistas de la salud, como nutricionistas, psicólogos, clases **online** de deporte, **mindfulness** o **coaching**.

Precisamente hablando del cuidado de la salud y el bienestar, ¿cómo pueden apoyar las empresas a los empleados en este aspecto a través de sus planes de beneficios?

Las organizaciones dedican cada vez más esfuerzos a cuidar de forma holística del bienestar, con soluciones que faciliten un estilo de vida sano y saludable, potenciando la activi-

“Contar con una oferta de beneficios y de medidas que fomenten la conciliación va a resultar estratégico en la captación y retención del talento”

dad física, una nutrición adecuada, y ofreciendo herramientas para gestionar las emociones. Según nuestro informe 'Retos de las empresas españolas en la era Covid', el 60% de las organizaciones considera el bienestar físico y emocional de los empleados, junto a la conciliación, como el reto más importante. Por eso, contar con beneficios y medidas que fomenten la conciliación va a resultar **estratégico en la captación y retención del talento**, ya que mejoran la propuesta de valor del empleado y ayudan a reducir el absentismo, la rotación, y la falta de compromiso o de motivación.

Por ejemplo, ofrecer tarjetas restaurante es una manera de optimizar el tiempo, evitando tener que preparar las comidas de la semana y facilitando el acceso a un menú diario variado. Por su parte, la ayuda de guardería permite a los profesionales conciliar, seleccionando de manera fácil una escuela infantil para sus hijos menores de 3 años. Además, los planes de retribución flexible son una herramienta de **mejora del bienestar financiero**, ya que, en muchos casos, suponen un ahorro importante al tratarse de servicios exentos de IRPF. ●

TECH TRENDS en RRHH

IA, CHATBOTS Y REALIDAD VIRTUAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE RRHH Y LA DIGITALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Gracias a la transformación digital que están viviendo las empresas y a la necesidad de ofrecer una mejor experiencia al empleado, las nuevas tecnologías como la RPA, la inteligencia artificial o la realidad aumentada/virtual pueden convertirse en aliadas clave para reposicionar la función de RRHH como estratégica.

La mayoría de las organizaciones están avanzando hacia una mayor digitalización en todas sus áreas, incluyendo las de RRHH. En este caso, se está apostando por la automatización de procesos transaccionales y el fomento del autoservicio del empleado, con el fin de poder centrarse más en roles más estratégicos de gestión del talento.

Chatbots: autoservicio del empleado y ahorro de tiempo en RRHH

Actualmente el uso de bots conversacionales en RRHH es relativamente bajo si lo comparamos, por ejemplo, con su utilización en la relación con los clientes. Aunque, según Julien Quester-Séméon, *HXM Presales Manager de SAP*, el interés está creciendo cada vez más: "En el 50% de las consultas que nos hacen los clientes, nos piden algún tipo de interfaz conversacional".

VENTAJAS:

El valor que puede aportar un *chatbot* se puede resumir en 3 categorías, en palabras de Alén Fernández, *HCM Country Leader de Oracle*:

Compromiso y productividad:

- Asistencia 24/7
- Acceso inmediato a la información
- Transferencia a un agente cuando es necesario
- Interacción personalizada
- Menor tiempo dedicado por los empleados a tareas de RRHH

Menores costes y mayor eficiencia:

- Reducción de la tasa de transferencias

al servicio de asistencia entre el 40 y el 80%

- Un servicio mejor y más rápido
- Reducción de costes

Mayor valor de RRHH:

• Reducción del tiempo para atender una solicitud por parte del *back office*: se puede pasar de 4/5 minutos a 1/2 minutos, es decir, cerca de un 75% menos. Esto permite a RRHH centrarse en tareas estratégicas y de alto valor

APLICACIONES:

Los *chatbots* tienen aplicabilidad en todo el ciclo de vida del empleado, aunque los usos más comunes, según Julien Quester-Séméon, de *SAP*, son la **consulta de vacantes** y la **redirección del candidato a la oferta más adecuada**, y un primer nivel de **soporte al empleado** en sus dudas recurrentes sobre beneficios, ausencias, nóminas, calendario laboral, etc. Incluso permite realizar algunas transacciones de tipo administrativo o transaccional, como el cambio de datos bancarios. Todo ello favorece el **autoservicio del empleado**.

IMPLANTACIÓN:

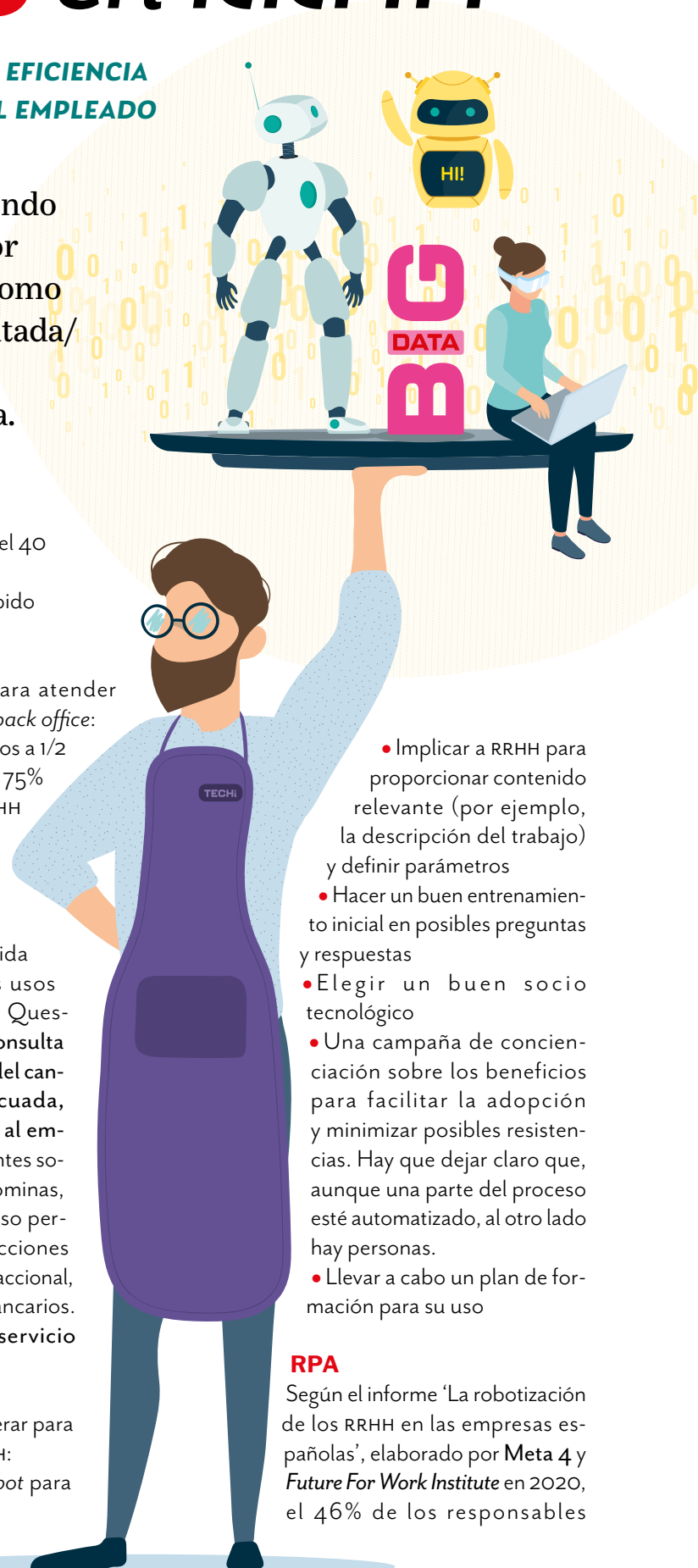
Hay diversas claves a considerar para implantar un *chatbot* en RRHH:

- Definir bien la misión del *bot* para que sea más fácil entrenarlo

- Implicar a RRHH para proporcionar contenido relevante (por ejemplo, la descripción del trabajo) y definir parámetros
- Hacer un buen entrenamiento inicial en posibles preguntas y respuestas
- Elegir un buen socio tecnológico
- Una campaña de concienciación sobre los beneficios para facilitar la adopción y minimizar posibles resistencias. Hay que dejar claro que, aunque una parte del proceso esté automatizado, al otro lado hay personas.
- Llevar a cabo un plan de formación para su uso

RPA

Según el informe 'La robotización de los RRHH en las empresas españolas', elaborado por *Meta 4* y *Future For Work Institute* en 2020, el 46% de los responsables





Angélica Corrales, Responsable de CBS Administración de Personal

Raquel del Pie, Desarrollo y Análisis Asistente Virtual

José Luis Castro, Learning Office

CHATBOTS// En 2019 comenzamos la implementación de un **asistente virtual**, 'Max', con un piloto de 500 empleados que duró 4 meses. Arrancó con 6 temáticas e inicialmente su uso fue discreto: el primer año utilizó nuestra plataforma 'Max Planet' un **34% de la plantilla** (8.400 personas aproximadamente). En 2020 evolucionó para poder conectarse con nuestros sistemas de RRHH (SAP SuccessFactors, Zeit Software...) y dar respuestas mucho más personalizadas. Actualmente 'Max' está entrenado en más de 60 temáticas y es capaz de facilitar las gestiones a los empleados (citas médicas, solicitudes

de vacaciones o asuntos propios) y darles documentación relevante (nómina, certificados de IRPF, listado de fichajes.). Cerca de un **70% de la plantilla** ha accedido a 'Max Planet'. Las consultas directas alcanzaron casi las **48.000 en 2021**, frente a las 8.300 de 2020.

RPA// En **administración de personal** implantamos dos RPA en 2019:

► Para el **proceso de autorización de anticipos**: Recibimos alrededor de **1.000 solicitudes al año**. Antes el proceso era muy manual y repetitivo: comenzaba con una solicitud desde nuestro

portal, se analizaba manualmente la viabilidad en función de la retribución y los anticipos ya solicitados, se rechazaba o se autorizaba, continuando, si procedía, con la contabilización manual y su posterior pago. Ahora el RPA realiza la comprobación, revisa si el empleado tiene saldo disponible, y, si es así, autoriza el anticipo y realiza la contabilización y el pago. Esto permite una respuesta más ágil para el empleado, un ahorro de tiempo para RRHH, y una garantía de cumplimiento del procedimiento.

► Para la **extracción de documentación**: en muchas ocasiones para dar respuesta a auditorías e inspecciones tenemos que generar recibos de nómina, certificados, etc. de varios ejercicios, referidos a un alto volumen de empleados y en un plazo limitado. Con el RPA, únicamente incluimos en una tabla el listado de empleados y el periodo a extraer, y el robot genera la documentación. En el área de **formación**, hemos automatizado la extracción de 19 informes sobre las visitas y visitantes de nuestro Campus, y la hemos enlazado con un flujo de trabajo (IFTTT) que compone un solo informe mensual. Antes los extraíamos manualmente, lo que podía suponer más de **24 horas de trabajo de una persona**. En estos momentos sólo se invierte el tiempo de pulsar un botón.

de RRHH no han oído hablar de la existencia de soluciones RPA (Robotic Process Automation) para la automatización de procesos en su área, y otro 37% considera que el conocimiento de su departamento sobre el tema es bajo o directamente nulo. Apenas un 2,6% afirmaba tener ya implantada alguna solución de este tipo.

APLICACIONES:

¿Cómo elegir los procesos susceptibles de ser automatizados con RPA? Tal como afirma Cristina Hebreo, Socia Responsable de People & Change de KPMG, "los criterios son muy claros: deben ser **tareas repetitivas, relativamente sencillas y transaccionales**, con alto volumen de gestión y basadas en reglas". Alén Fernández, de Oracle, destaca algunas:

- **Gestión de Candidatos:** la RPA puede revisar un volumen elevado de CVs y/o de formularios de candidatos y compararlos con el perfil buscado, haciendo un cribado de los que mejor se adaptan. Además, también puede concertar las entrevistas
- **Contratación y Reducción de personal:** se pueden automatizar las altas/bajas/modificaciones de empleados, la elaboración



Carla Martínez, Global Head of People Analytics

David Alonso, Employee Experience Tribe Lead

CHATBOTS// Estamos en proceso de implantación del **primer chatbot** en el área de Personas, que nos permitirá atender cualquier consulta relacionada con la compañía. Nuestra base de conocimiento está diseñada con más de 650 consultas, de las cuales más de 100 son diálogos complejos multirrespuesta.

RPA// Acudimos al RPA en los **procesos de cargas masivas de datos**, los que nos da una flexibilidad adicional sobre el sistema (SuccessFactors), una reducción de FTE y la posibilidad de externalizar el proceso. Además,

aseguramos la calidad del servicio y los países han ganado en autonomía y flexibilidad.

IA / BIG DATA// En 2019 lanzamos el primer "**recomendador**" de vacantes para los empleados, y un "**recomendador**" de candidatos para los equipos de **selección**. Además, desde finales de 2020 contamos con el proyecto '**Skillsbanks**', que identifica y proporciona un mapa de **skills** clave para impulsar el talento. Permite una atención personalizada e individualizada con **skills mapping, role matching** y los "recomendadores" de vacantes y **formación**. Actualmente tenemos **45.000 empleados** registrados, de los que **35.000** tienen más de 15 **skills** registradas. Esto nos permite favorecer la movilidad interna, diseñar contenidos y acciones de **learning** y **reskilling**, y planificar las plantillas.

REALIDAD VIRTUAL / AUMENTADA// El nuevo campus de Universitas contará con la tecnología más avanzada en aprendizaje virtual e híbrido, con una plataforma online diseñada para permitir a los participantes, tanto presenciales como remotos, colaborar de forma fluida en tiempo real en un entorno inmersivo.

de contratos laborales, etc., lo que resulta interesante en las empresas con un nivel alto de contrataciones

- **Gestión de nómina y de anticipos**
- **Gestión de Ausencias**
- **Comunicación de las bajas por enfermedad o lesión** a los proveedores de servicios de gestión de siniestros
- **Procesos de onboarding/offboarding:** el robot puede crear cuentas de correo electrónico, tarjetas de acceso, tramitar el equipamiento informático, etc., así como gestionar cuestionarios de salida, eliminación de acceso a los sistemas, etc.

BENEFICIOS:

- Reducción en el tiempo de procesamiento de tareas repetitivas y poco valor añadido. Por ejemplo, según Óscar Hernández, *HXM Solution Expert* de SAP, “antes, en el envío de ofertas a candidatos, invertíamos 6.750 horas/año con una media de 15 minutos por gestión. Ahora, con tecnología RPA, hemos conseguido un tiempo inferior al minuto”. Según Antonio Nogal, Director de RRHH de Prosegur, “estamos reduciendo el número de horas dedicadas a procesos administración de personal en un 25%”.
- Reducción de errores derivados del procesamiento manual de datos
- Mejoras en eficiencia operativa
- Procesos más ágiles gracias a la disponibilidad 24x7 de los robots

Inteligencia artificial / big data

ÁREAS:

El área de selección es probablemente la más avanzada en lo que a IA, modelos analíticos con algoritmos y *big data* se refiere. Aquí se pueden aplicar para la pre-selección de candidatos y el *job matching*. Según Antonio Nogal, de Prosegur, “la IA llegará a eliminar el 80% de las tareas monótonas del técnico de selección”.

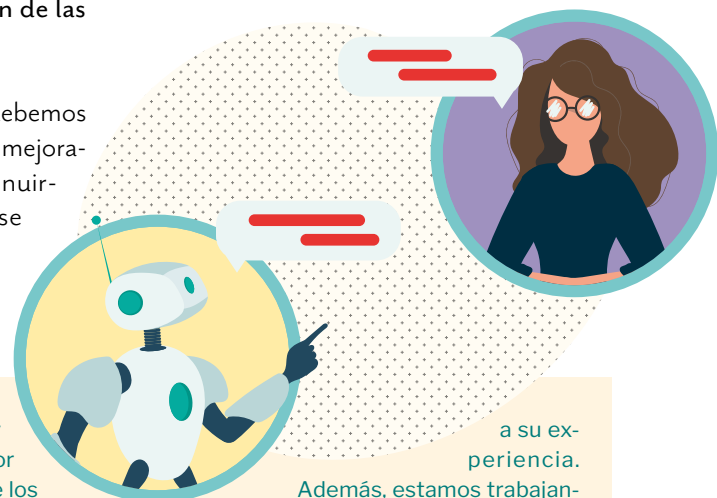
También tiene especial relevancia su aplicación en torno a la **mejora de la experiencia del empleado**, por ejemplo, en el campo de la formación a través de **recomendaciones de aprendizaje** basadas en habilidades o en necesidades de formación, y en la gestión y desarrollo del talento con recomendaciones sobre el próximo paso profesional.

Por otro lado, se puede implementar para la **lucha contra la rotación no deseada**, a través de la detección anticipada de empleados en riesgo de salida, y la **planificación de las plantillas**.

POSIBLES RETICENCIAS:

Según Alén Fernández, de Oracle, “debemos garantizar a los empleados que la IA mejorará sus actividades, en vez de disminuirlas o eliminarlas. No debe asociarse con pérdida de puestos de trabajo”. Algo en lo que coincide Carolina Sánchez, Directora de Procesos

y Sistemas de Banco Santander: “Tenemos un interrogante sobre si debemos dejar a la máquina determinadas decisiones que afecten al desarrollo de las personas. En nuestro caso, creemos que estas herramientas no pueden reemplazar la decisión humana”. Además, como apunta Cristina Hebreo, de KPMG, “si bien es cierto que la IA va a suponer la desaparición de puestos de trabajo (los relacionados con tareas repetitivas y transaccionales), también traerá la creación de otros nuevos”. Por tanto, según Antonio Nogal, de Prosegur, el foco “está en formar continuamente a nuestros profesionales y reconvertirlos para equilibrar el factor humano y la digitalización”. Tal como afirma Carolina Sánchez, de Banco Santander, “necesitaremos perfiles más analíticos, capaces de manejar las herramientas tecnológicas”.



las características de los candidatos y seleccionar a los que tienen una mayor probabilidad de permanencia. Durante los primeros meses de su uso, logramos **reducir la rotación en casi un 20%**. Además, estamos diseñando un proceso de **criba curricular automática**, en el que establecemos un ranking de candidatos en función de su adecuación. También aplicamos la IA en los **procesos de evaluación interna**. Tenemos dos iniciativas: el proyecto ‘**Cantera**’, lanzado hace tres años para identificar el organigrama no oficial de la compañía a través de una encuesta a todos los empleados; y el ‘**Leadership Score**’, un indicador que creamos hace dos años para saber qué KPI’s debe reunir un buen líder.

CHATBOTS//Contamos con un *chatbot* en selección, ‘Alicia’, disponible en nuestro *Career Site* para orientar a los candidatos a encontrar las posiciones más adecuadas. **Más de 7.000 candidatos se han inscrito en nuestras ofertas**, y hemos obtenido un **NPS superior a 9** en cuanto

a su experiencia. Además, estamos trabajando en un **bot** para **formación y atención al empleado** con el fin de ayudarles a encontrar los itinerarios formativos que más les encajen y de responder de forma ágil las dudas recurrentes.

REALIDAD AUMENTADA / VIRTUAL//Nuestros **procesos de selección** siempre han incluido un elemento práctico. Antes de la pandemia, los candidatos salían con un vendedor para ver el trabajo *in situ*. Ahora, realizamos una simulación que aporta una experiencia del puesto lo más real posible. También utilizamos simulaciones para el **desarrollo de nuestro talento interno**. Por ejemplo, estamos trabajando en formación con **simuladores virtuales de voz** para que los operadores que atienden las llamadas de alto riesgo puedan vivir situaciones muy parecidas a las reales (una persona pidiendo socorro o sufriendo un infarto).

IA: ¿el futuro del sector?

GUILLERMO SAN ROMÁN, Senior Regional Director
Iberia en CORNERSTONE

¿Qué ventajas puede proporcionar para una empresa el hecho de poder detectar las habilidades y aptitudes de sus empleados a través de sistemas de inteligencia artificial?

Es un avance cualitativo y exponencial. Tradicionalmente muchos sistemas de gestión por competencias han fracasado porque era muy complicado el mantenimiento de las competencias y su asociación a puestos, personas y elementos formativos de forma manual. La inteligencia artificial (IA) nos va a permitir proporcionar a cada empleado la formación que necesita en cada momento, hacerle recomendaciones basadas en sus habilidades, y dar, tanto al empleado como a los gestores, una mejor visibilidad de hacia dónde enfocar sus planes de progresión, de dónde se encuentran las personas idóneas para cada puesto, de qué habilidades tienen los candidatos que nos pueden ser más útiles a las compañías y muchas otras utilidades.

¿La formación personalizada a través de recomendaciones elaboradas por la IA puede ser la solución a las actuales necesidades de reskilling y upskilling?

Es una parte importante de la solución. Hoy día hay una importante escasez de habilidades en nuestras empresas. El talento que hace falta para llevar adelante el negocio no existe fuera de las organizaciones, lo que hace que tengamos que crear esas capacidades dentro de la empresa. Para eso, los procesos de *upskilling* y *reskilling* se ayudarán de la IA para detectar qué personas son las idóneas para ocupar determinados puestos y desarrollar las habilidades que hacen falta por medio de procesos formativos concretos. Un buen sistema basado en IA hará que recibamos recomendaciones concretas personalizadas en función de nuestra posición, habilidades, conocimientos, hábitos de consumo y otras muchas características que, combinadas, nos permitirán aprender rápidamente lo que necesitamos.

“La inteligencia artificial nos va a permitir proporcionar a cada empleado la formación que necesita en cada momento”

¿Piensa que, en un futuro próximo, los líderes de RRHH se sentirán capacitados para tomar decisiones importantes, apoyándose en los datos de RRHH combinados con soluciones basadas en IA? ¿Cuáles son los riesgos y cómo limitarlos?

Estoy convencido. Ya hay empresas que están haciendo uso de estas herramientas, apoyándose en ellas sus departamentos de RRHH para tomar las decisiones. El riesgo es que la IA tiene en cuenta datos, pero no el “factor humano”. Es por ello que, según para qué casos, la herramienta será la que proponga decisiones, pero será el propio empleado o los gestores de RRHH quienes corroborarán o tomarán las decisiones finales. A su vez, tanto las propias herramientas como los departamentos de RRHH deben poner al empleado siempre en el centro de sus decisiones.

Más allá de las ventajas para la empresa, ¿qué beneficios aporta a los empleados el acceso a herramientas avanzadas y personalizadas en relación con la eficiencia y la gestión de sus carreras?

Estas herramientas le dan al empleado mucha más visibilidad en cuanto a puestos, carreras y recursos que tiene la empresa para ayudarles. Le permiten, además, disponer de mucha más capacidad de autoaprendizaje y elegir la mejor manera de aprender. En muchos casos, se sentirán más motivados y comprometidos con la organización al disponer de sistemas que les posibilitan aprender más rápido y acceder a un puesto mejor para ellos y que se adapta más a sus posibilidades. El acceso



a un *Talent Marketplace* dentro de la empresa generará más posibilidades para todos, y, para las compañías, mayor capacidad para avanzar hacia sus objetivos con una plantilla mejor formada para desarrollar sus carreras.

“La IA y la RPA facilitarán cada vez más el proceso de selección y harán que las decisiones sean más rápidas y atinadas”

¿Qué papel pueden jugar las nuevas tecnologías como la IA o la RPA en los procesos de selección? ¿Pueden ayudar a detectar y atraer al mejor talento?

Facilitarán cada vez más el proceso de selección y harán que las decisiones sean más rápidas y atinadas. Por ejemplo, hoy en día existe algún motor inteligente de habilidades que, utilizando la IA, nos permite hacer procesos de *autotagging*. Estos motores pueden detectar en un cv las habilidades de que dispone una persona que le pueden ser útiles a la organización. Lo hacen de forma automática, con el ahorro que ello supone para la detección de personas que cubran perfiles determinados. Pero no sólo eso, sino que, una vez seleccionada una persona, combinando su historial de puestos, sus competencias y el puesto que va a ocupar, permitirán hacer un proceso de *onboarding* mucho más efectivo, proporcionándole la formación más adecuada. ●



PROSEGUR

Antonio Nogal,
Director de RRHH

RPA// Hemos automatizado y robotizado los **procesos de contratación** -incluyendo la elaboración y envío telemático del contrato, y la afiliación- y de **retenciones judiciales** -con la descarga de notificaciones de Hacienda y Seguridad Social, la posterior incorporación a Meta4, y las contestaciones a los organismos públicos-. En relación con el **sistema de liquidación directa** (Cret@), se han automatizado y robotizado tareas como el envío y descarga de ficheros, el cuadro y punteo de recibos de liquidación con el asiento contable, y la elaboración

de informe de pagos. Y hemos creado también varios subprocesos, como la grabación de bajas por enfermedad o accidentes.

CHATBOTS// Tenemos implantados varios. Por ejemplo, 'Álex' facilita la inscripción a nuestras ofertas de empleo en un minuto. Está totalmente integrado con nuestro ATS y permite al reclutador disponer, de forma instantánea, de los datos del candidato y sus respuestas a nuestros formularios. En los primeros 7 días de su implantación, **reclutó un 30% más de candidaturas** que nuestro portal en un mes. Además, es capaz de filtrar los candidatos en base a su ajuste al puesto.

IA / BIG DATA// En el ámbito de **selección**, lo aplicamos desde 2019 en los procesos de cribado a través de **video entrevistas en diferido**. Anualmente más de 21.000 candidatos pasan por esta herramienta, que ha supuesto un **ahorro de 400 horas al mes en cribados telefónicos**, una mejora de la preselección y una mayor diversidad.

Realidad virtual y aumentada

En palabras de Carla Martínez, *Global Head of People Analytics* de Telefónica, "es una realidad que a día de hoy los espacios físicos y digitales se mezclan, creando una experiencia inmersiva que nos está permitiendo vivir las cosas de manera diferente. Nos acercamos cada día más al **metaverso**". Sin embargo, tal como corrobora Cristina Hebrero, de KPMG, "aunque la realidad virtual y la aumentada llevan bastante tiempo en el ámbito empresarial, su nivel de penetración en RRHH es todavía limitado".

ÁREAS:

Donde más retorno de la inversión se consigue con estas tecnologías es en **formación**, a través de la creación de salas virtuales para empleados de diversas áreas o filiales, o la formación especializada de operarios/técnicos sobre equipos de trabajo complejos, en entornos industriales (por ejemplo, operarios de torres eléctricas o pilotos de avión). Además, la realidad aumentada y virtual se pueden aplicar en **reclutamiento**, por ejemplo, con la creación de un campus virtual en el que entrevistar candidatos y ofrecerles información sobre la empresa; y en los **procesos de acogida** a través de la visita virtual de la futura oficina.

VENTAJAS Y BARRERAS:

Con las experiencias inmersivas que se consiguen con estas tecnologías, se logra una mayor motivación y satisfacción del empleado, y una mayor retención de lo aprendido. Además, para Alén Fernández, de Oracle, su uso "tiene un impacto bastante positivo en la marca que las emplea y permite aumentar el *engagement*". Sin embargo, Cristina Hebrero, de KPMG, señala que existen varias barreras para su uso como "la relativa escasa oferta de proveedores de formación basada en esta tecnología, la necesidad de diseñar formaciones a medida, especialmente en el caso de la formación técnica, y el elevado coste asociado". ●



Santander

Carolina Sánchez,
Directora de
Procesos y Sistemas

CHATBOTS// Desde 2021 tenemos implantado nuestro chatbot 'Sandi' como **canal de apoyo y comunicación** a los empleados en distintos procesos de RRHH, como la Evaluación 360° y "Familia Santander" (Beneficios Financieros). En esta primera fase, su uso ha sido conversacional y nos ha servido para mejorar su respuesta. En 2021 se abrieron más de **25.000 conversaciones**. Este año le daremos un uso más transaccional e implantaremos nuevas funcionalidades (consulta y gestión de vacaciones y ausencias, la apertura de tickets para el Centro de Soporte, y la solicitud de cambios en los equipos).

RPA// Estamos utilizando RPAs para tareas repetitivas de carga de datos, por ejemplo, para la actualización de las *skills* de los puestos, el tratamiento de los datos de enfermedad y accidente, o el alta masiva de colaboradores. Estamos obteniendo una **eficiencia media de**

7 horas por proceso, lo que nos ha permitido **liberar 0,2 FTEs**. Adicionalmente se han reducido los errores derivados de acciones manuales.

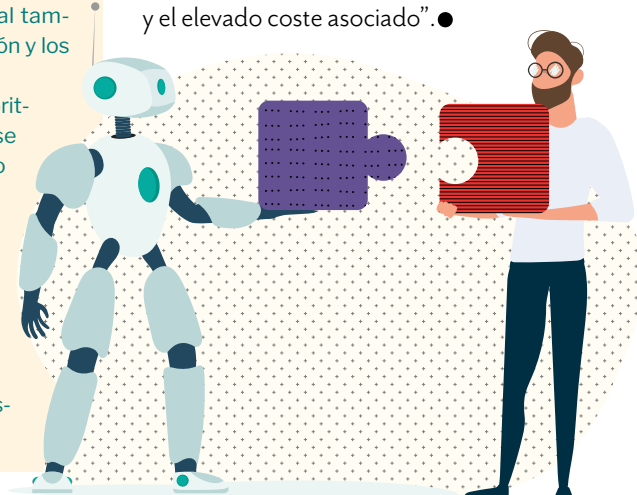
IA / BIG DATA// Nos encontramos en una fase muy inicial. Los principales casos de uso que tenemos son:

▶ **Job Affinity**: Algoritmo lanzado en 2019 desarrollado en *Python* para realizar un encaje automático entre las vacantes y los candidatos. Propone un pool de posibles candidatos, aunque la decisión final es del equipo de selección y del manager responsable. Hemos **reducido en un 20%** los tiempos de cobertura de vacantes y las tareas de *screening*.

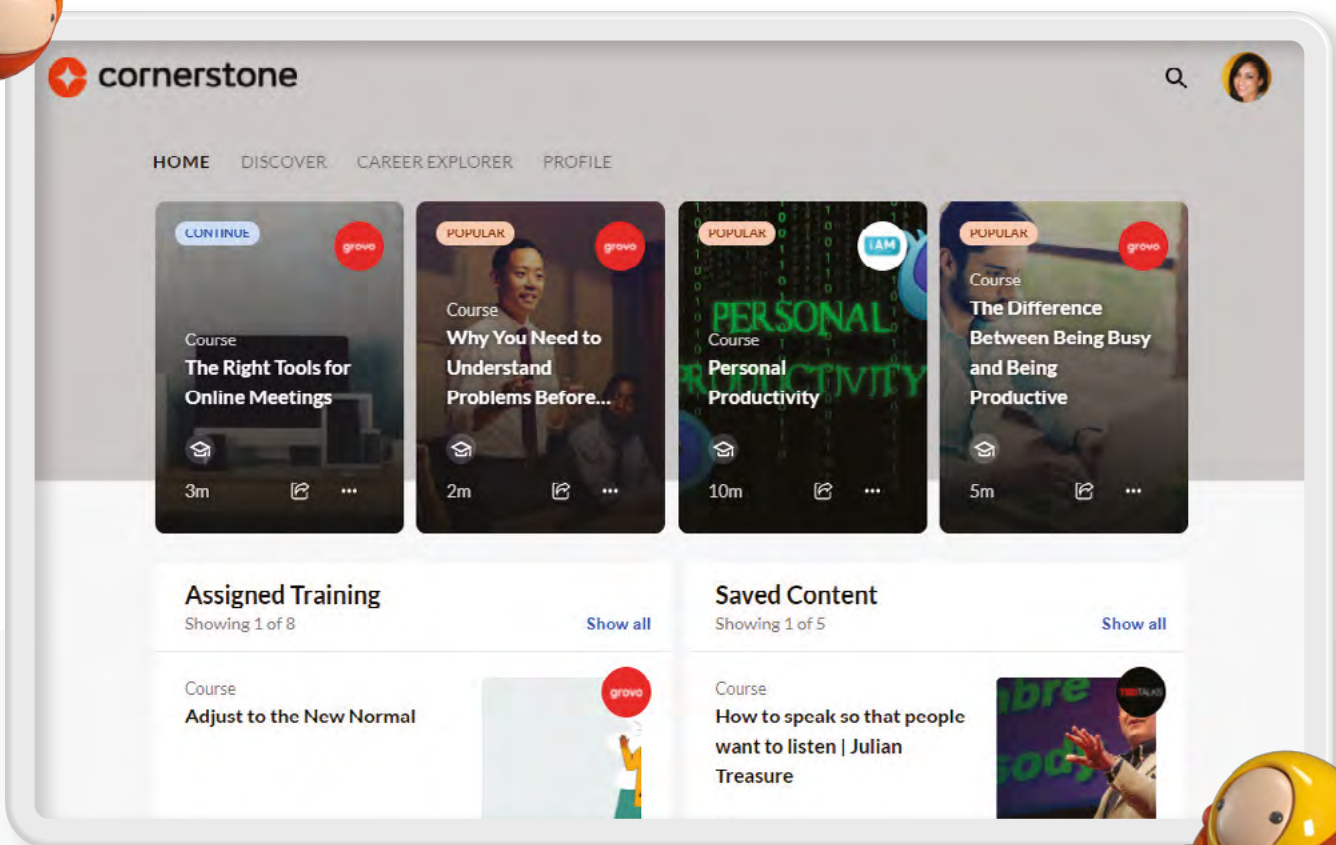
▶ **Gender Pay Gap/ Equal Pay Gap**: Algoritmo desarrollado en *Python* que calcula estos dos indicadores para proponer subidas salariales para mejorar el ratio. La decisión final también es de los equipos de compensación y los negocios.

▶ **Matriz de Mérito**: A través de un algoritmo, propone una subida salarial en base a los parámetros de posicionamiento en la banda salarial y evaluación del desempeño. Dicha subida siempre es validada por los equipos de compensación y negocio.

▶ **Bonus Propuesto**: Este sistema realiza una propuesta de bonus a pagar mediante la aplicación del presupuesto disponible y la evaluación. Dicha propuesta es siempre validada.



¡Bienvenido a Cornerstone Xplor!



csod.com/es



Preguntas & Respuestas

Sobre la **contratación** y la **Reforma Laboral**



La reforma laboral aprobada en trámite parlamentario el 3 de febrero de 2022 ha introducido cambios de calado, centrados, sobre todo, en reducir la contratación temporal. Además, afecta a la negociación colectiva y la prioridad aplicativa, así como a las medidas de flexibilidad interna en las empresas. Pero las novedades legislativas están causando dudas a los directivos de RRHH y relaciones laborales que esperamos aclarar en este artículo para poder afrontar estos cambios y aplicarlos de forma práctica. Éstas son las respuestas a las principales cuestiones que han surgido en el ámbito del derecho laboral en estas primeras semanas.



ALBERTO NOVOA Y JAVIER REYES,
*Abogados laborales
de CECA MAGÁN Abogados*



Contratos fijos-discontinuos

▶ **¿Los contratos fijos-discontinuos pueden ser a tiempo parcial?**

Se prevé la posibilidad de celebración de estos contratos a tiempo parcial si está previsto en el convenio colectivo sectorial, en función de las peculiaridades de la actividad del sector.

▶ **¿Existe un plazo máximo de trabajo en el contrato fijo-discontinuo? ¿Cuánto tiempo pueden estar inactivos? ¿Los tres meses sólo afectan a las contratadas?**

No se establece una duración del tiempo de trabajo efectivo ni de la inactividad. No obstante, habrá que atenerse a lo establecido por convenio colectivo. Efectivamente, se prevé esa especialidad en materia de contratadas.

▶ **En la indemnización del contrato fijo-discontinuo, ¿qué tiempo computa?**

Según el art 16 del ET, sólo comprenderá el tiempo de trabajo efectivo.

▶ **¿Cómo se entiende la antigüedad del trabajador? ¿Se tienen en cuenta los periodos de inactividad?**

Al contrario de lo que ocurre en cuanto al periodo de prestación de servicios a efectos indemnizatorios, comprenderá el tiempo total de la relación laboral y no el tiempo de trabajo efectivo.

▶ **¿Son estos contratos los que se van a permitir para la contratación de necesidades temporales (periodos de rebajas, Navidad) sin tener que recurrir a contratos**

a tiempo parcial con distribución irregular de jornada?

El art. 15.2 ET permite contratos por circunstancias de la producción que pueden ser de un máximo de 90 días no consecutivos al año, con independencia de los trabajadores a contratar. No obstante, en función de las circunstancias concretas, es posible que pudiera ser necesario concertar un contrato fijo-discontinuo.

▶ Por circunstancias de la ocupación, ¿se puede convertir un contrato indefinido en fijo-discontinuo?

No se prevén reconversiones de contratos indefinidos en otras modalidades contractuales.

▶ ¿Cuál es la diferencia entre los contratos por circunstancia de la producción y los fijos-discontinuos?

Los de circunstancias de la producción son de naturaleza temporal, atienden a picos imprevisibles de la actividad, oscilaciones, etc., mientras que los fijos-discontinuos son de naturaleza estacional o de actividades de temporada. No obstante, son de carácter fijo y no temporal.

▶ ¿Se podrían utilizar dos contratos de sustitución a tiempo parcial para suplir una baja laboral de un trabajador a tiempo completo?

Sí. El art. 15.3 ET se limita a requerir la especificación del nombre del sustituido y la causa de la sustitución en el contrato de sustitución, pero nada indica acerca del número de trabajadores a contratar.

Contratos temporales

▶ ¿Qué contratos temporales puedo utilizar tras la reforma laboral?

Desaparece el contrato por obra y servicio. La norma permite utilizar únicamente dos tipos de contratos temporales: el contrato temporal por circunstancias de la producción y el contrato temporal de sustitución. Estos contratos sólo se van a poder utilizar en unos supuestos muy concretos y debe existir una causa justificada.

▶ En caso de que tenga que realizar una contratación que supere la duración máxima permitida para los contratos temporales, ¿qué alternativas tengo a partir del 30 de marzo?

La Reforma Laboral presupone que todos los contratos son indefinidos, pero se podrá utilizar el contrato fijo discontinuo y el contrato formativo.

▶ ¿El uso fraudulento del contrato temporal implica una sanción económica o sólo la obligación de hacer un contrato indefinido?

Se prevén ambas consecuencias: por un lado, la conversión en indefinido y, por otro lado, podría implicar una sanción económica por parte de la ITSS.

▶ ¿En los contratos de sustitución para cubrir a un trabajador en situación de baja médica se limita el tiempo a 6 meses?

No. El contrato de sustitución para cubrir a un trabajador en situación de baja médica podrá durar hasta que el trabajador sustituido se reincorpore.

La norma permite utilizar únicamente dos tipos de contratos temporales: el contrato temporal por circunstancias de la producción y el contrato temporal de sustitución

▶ Cuando se habla de los contratos por circunstancias de la producción, con un máximo 90 días, ¿se encuentra limitado a un número específico de trabajadores?

La duración se refiere a la empresa y no al trabajador. La empresa tiene 90 días al año para utilizar este contrato, con

independencia del número de trabajadores que lo utilicen.

▶ En el contrato de circunstancias de la producción ¿se podría usar 75 días consecutivos y no usarlo más durante el año si no es necesario?

Sí. No obstante, lo cierto es que el espíritu de la norma parece encajar mejor con necesidades cuya intermitencia sea de menor duración. Existe un máximo de 90 días al año para la utilización de este contrato por parte de las empresas, y expresamente se prevé que no deben ser continuados.



▶ ¿Cabe la concatenación del contrato de circunstancias de la producción?

Los trabajadores que, en un periodo de 24 meses, hubieran estado contratados durante un plazo superior a 18 meses con la misma empresa o grupo de empresas mediante dos o más contratos por circunstancias de



la producción, sea directamente o a través de empresas de trabajo temporal, adquirirán la condición de personas trabajadoras fijas.

➤ **¿Qué ocurre con la relación laboral de un trabajador al que no se le haya dado de alta una vez transcurra su periodo de prueba?**

Se considerará fijo.

➤ **¿Qué ocurre con los contratos de obra y servicio firmados con anterioridad al 31 de diciembre de 2021?**

Los contratos podrán durar hasta su duración máxima establecida conforme a la normativa anterior.

➤ **¿Cómo se interpreta la cláusula de prohibición de concatenación de contratos temporales tras la reforma?**

Se reduce la prohibición hasta los 18 meses de prestación de servicios dentro de un periodo de 24 meses. A efectos de este cómputo, se tomará en consideración sólo el contrato vigente a la entrada en vigor de la reforma, no los anteriores.

➤ **¿El nuevo contrato de circunstancias de la producción puede ser prorrogado?**

Sí, cuando se trate de aquel que atiende al incremento ocasional e imprevisible de la empresa, o a oscilaciones temporales de la demanda que provoquen desajustes.

➤ **¿Qué duración máxima podría tener un contrato de obra y servicio suscrito entre el 1 de enero de 2022 y el 30 de marzo del mismo año?**

Estos contratos seguirán rigiéndose por la regulación anterior, si bien su duración máxima quedará limitada a seis meses.

Contratos formativos

➤ **¿Se elimina el contrato en prácticas?**

No. La reforma unifica el contrato de formación y prácticas bajo la denominación de "contratos formativos". El contrato en prácticas podrá formalizarse por un mínimo de 6 meses y un máximo de 1 año, y no podrá realizarse si han pasado más de 3 años desde la finalización de los estudios.

El contrato de formación en alternancia se podrá formalizar por una duración mínima de 3 meses y máxima de 2 años.

➤ **¿Los convenios que se suscriben con universidades para las prácticas de estudiantes se ven afectados por los nuevos contratos formativos?**

En principio no, ya que estas personas no se consideran trabajadores por cuenta ajena, sino estudiantes en formación. No obstante, se prevé la próxima regulación del "Estatuto del Becario". ●



**Silvia Carbonell, Directora General
NEW LINE Events y Jorge Sarazá, Socio
del área laboral CECA MAGÁN Abogados**



¿Los servicios de outsourcing y marketing promocional van a perder flexibilidad en la contratación con esta reforma?

Silvia: Está claro que la desaparición de los contratos por obra y servicio nos obliga a tener siempre fecha inicio y fecha fin en los casos de contrataciones eventuales con una única posibilidad de prórroga.

¿En qué afecta a nivel de costes la aplicación de la nueva reforma laboral a las empresas del sector personal para eventos y promociones?

Jorge: Se aplica una cotización adicional de 26,57 euros para los contratos de duración determinada inferiores a 30 días. En el caso de irnos a contratos más estables, hay que adecuar las tarifas a los costes indemnizatorios en caso de extinción y porcentaje de IT. Y, por último, hay que tener en cuenta también la aprobación de la subida del Salario Mínimo interprofesional el pasado 22 de febrero, que tiene carácter retroactivo desde el 1 de enero.

¿Cómo podemos reducir el impacto de la implantación de esta reforma para las empresas que hacen uso de sus servicios?

Silvia: Trabajando con la máxima previsión a la hora de la petición de servicios e intentando ir, siempre que sea posible, hacia contrataciones más estables y duraderas en el tiempo.

Foodies

From  selecta

*Reinventando el placer
del buen comer*

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



www.selecta.es



900 504 713





CARLOS CARRIEDO
DIRECTOR DE PERSONAS DE DABA

“En 2021, el 40% de nuestras vacantes se ha cubierto con **TALENTO INTERNO**”

La compañía DABA, distribuidora exclusiva de Nespresso en España y Andorra e integrada en el grupo Cobega, está enfocada en la identificación de las motivaciones de cada uno de sus empleados para lograr el desarrollo de su talento interno. Además, se encuentra renovando su Plan de Igualdad y ha cambiado el sistema de evaluación del retorno de la formación. Todo ello sin perder de vista su política de inclusión y diversidad.

DABA está actualmente centrada en el desarrollo del talento y el crecimiento interno de sus equipos. ¿Cómo lo están materializando?

Tradicionalmente nosotros entendíamos el talento como la suma del desempeño y el potencial, pero nos faltaba un tercer elemento que acabamos de introducir en 2021 que son las **motivaciones individuales**. Me refiero a, por ejemplo, un empleado que es un *high potential* pero que no se plantea cambiar de departamento porque quiere seguir desarrollándose en su misma posición.

Por eso, hemos diseñado un proceso que vamos a desarrollar este año para **facilitar la detección e identificación del talento** a través de los *managers*. El equipo de Talento les va a facilitar una guía para fortalecer las conversaciones de desarrollo y así entender cómo visualizan los colaboradores su futuro en la empresa. Antes, esto se hacía

de manera natural en los procesos de evaluación del desempeño o en lo que denominamos “charlas café”, pero ahora lo queremos sistematizar. Vamos a formar a los *managers* a través de talleres o guías de liderazgo y gestión de equipos para que tengan herramientas concretas para identificar las motivaciones de sus colaboradores.

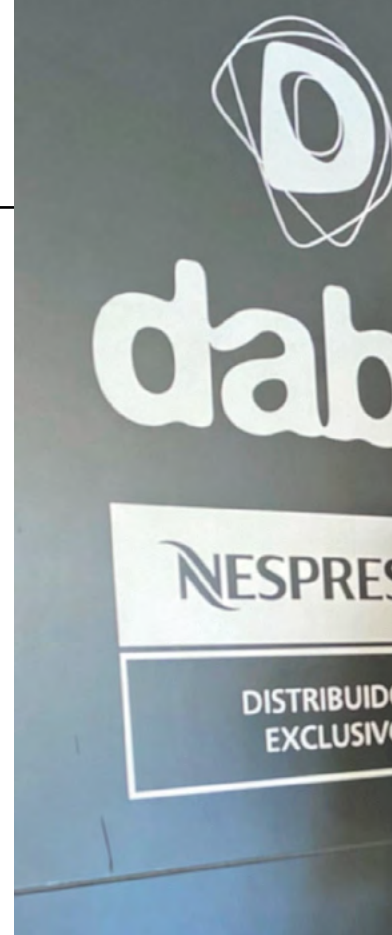
A partir de la detección del talento, tenemos previsto **elaborar un plan individualizado de acción** para preparar a los empleados a nivel de experiencias, conocimientos y habilidades para ocupar los puestos clave de la compañía o cambiar de posición, siempre teniendo en cuenta las motivaciones individuales y los objetivos de desarrollo de cada persona.

También queremos conectar este tema de las motivaciones con un concepto que llevamos trabajando varios años: el de la **autogestión**, que se inspira en el empoderamiento.

Buscamos que los equipos lideren su propio desarrollo profesional. A veces los empleados esperamos que la compañía se fije en nosotros y nos proponga el camino a seguir, pero eso puede suceder o no. Para evitar esas situaciones, el profesional debe poder trasladar al *manager* sus motivaciones.

Para fomentar el desarrollo de los equipos, tenemos una política de **transparencia** a la hora de compartir en nuestra intranet la descripción de los puestos de trabajo (DPTs), las vacantes disponibles y el diccionario de competencias, incluyendo una guía de desarrollo asociada con ejemplos de cómo trabajar cada una de esas competencias para acceder a una determinada posición. Además, hemos facilitado la **movilidad transversal**. Por ejemplo, tenemos a personas que han pasado del *call center* al área comercial o de *Boutique* a *Supply Planning*. Prueba de esto es que, **en 2021, el 40% de nuestras vacantes se ha cubierto con talento interno**. Actualmente el 70% de nuestra plantilla, que asciende a 1.040 personas, corresponde a personal *front*, de tienda, y necesitamos recurrir a personas externas, pero, una vez que se han incorporado a la empresa, tenemos muchos puestos que cubrimos identificando el talento.

Paralelamente a este proceso de detección de las motivaciones y del talento, cuentan con una herramienta con la que llevan





trabajando varios años, **Predictive Index**.

Efectivamente. En 2016 empezamos a utilizar esta herramienta que trabaja las necesidades motivacionales de las personas a través de un cuestionario de autoevaluación muy diferente a los que estamos acostumbrados, porque funciona eligiendo palabras de una lista. Se basa en cuatro conceptos: **dominancia** (que se refiere a la tendencia a ejercer la propia influencia y control en personas o acontecimientos), **extroversión** (que hace referencia al empuje a la interacción social con otras personas), **paciencia** (la tendencia a la consistencia y la estabilidad), y **formalidad** (el empuje a actuar de conformidad con las normas y la

“Predictive Index nos permite trabajar las motivaciones, saber cómo comunicarnos con los empleados según su perfil y conectar proyectos con personas”

estructura). Al hacerlo, el empleado obtiene un perfil con una clasificación de 'alto' o 'bajo' en cada una de estas cuatro categorías.

El enfoque del cuestionario es positivo, no dice lo que la persona puede o no puede hacer, sino si le motiva lo que está haciendo. Es una metodología que ayuda a las empresas a entender los factores que mueven la conducta de las personas. También nos indica cómo comunicarnos con ellas según su perfil, lo que ha sido muy práctico para nosotros. Además, nos permite **conectar proyectos con personas** que sabemos que pueden encajar por el perfil que necesitamos.

Después de hacer una prueba piloto dentro de la propia área de RRHH, lo pusimos en práctica con el equipo de Dirección, y esto ha sido una de las claves del éxito, porque ellos han sido espónsores de esta herramienta.



Todos los candidatos que entrevistamos realizan este cuestionario para entender cuáles son sus motivaciones y cómo se van a adaptar al equipo en el que se van a integrar.

Además, están revisando muy profundamente su Plan de Igualdad. ¿Qué nuevas iniciativas van a incluir?

Lanzamos nuestro primer Plan de Igualdad en 2013 y lo revisamos en 2017, pero ahora estamos trabajando en uno nuevo que esté alineado con la diversidad de la empresa y de la sociedad en general. El año pasado constituimos un equipo que está colaborando con una empresa externa, **Alares**, para





revisar todas nuestras medidas, tanto a nivel de empresa como por colectivos. Por ejemplo, hemos examinado toda la parte de Compensación y Retribución en un trabajo conjunto entre los departamentos de Talento y Compensación, y hemos visto que la compensación total (fijo más variable) de las mujeres es superior a la de los hombres, incluso en lo que respecta a mandos intermedios.

Concretamente, el nuevo Plan de Igualdad tratará cinco aspectos: selección/formación/desarrollo; promociones internas; conciliación; comunicación/RSC; y *compliance*.



mundo del *retail*; una bolsa de horas que permite a los empleados hacer gestiones o atender un compromiso personal; los viernes por la tarde libres y horario intensivo de verano para el personal de oficinas; apoyo para los empleados con hijos con necesidades especiales y con mayores dependientes; trabajo a distancia en aquellos entornos en los que se puede realizar; etc. Además, queremos fomentar la **sensibilización y la corresponsabilidad** porque hoy día casi ningún padre solicita una reducción de jornada para el cuidado de los hijos, es la madre la que tiene asignado

“Vamos a fomentar la incorporación de los hombres en niveles 'front'. En nuestras tiendas el 65% del personal son mujeres”

En el primer bloque vamos a desarrollar un plan formativo y de sensibilización en igualdad, y **fomentar la incorporación de los hombres en niveles *front***, ya que, en nuestras tiendas el **65% de nuestro personal son mujeres**. Asimismo, vamos a continuar fomentando la incorporación de **talento diverso** en lo que se refiere a edad, creencias, discapacidad, orientación sexual, etc. Actualmente en las ofertas de trabajo que publicamos ya dejamos claro que damos la bienvenida a todas las candidaturas.

Respecto al segundo tema, el de las promociones internas, tenemos que **fomentar la incorporación de mujeres en niveles superiores**, porque aquí es el género menos representado. Además, estamos llevando a cabo un seguimiento del mapa de talento femenino para asegurar que no hay desigualdades en compensación ni en la sucesión en cargos de responsabilidad.

En cuanto al tercer bloque, en materia de **conciliación** tenemos muchas medidas implementadas desde hace ya varios años, por ejemplo, turnos de trabajo con horario continuo, que no es algo muy común en el



el rol del cuidado del menor. Queremos elaborar un manual de medidas de conciliación y comunicarlo a la plantilla.

En lo que se refiere a RSC y comunicación, tenemos previsto realizar **campañas de sensibilización** en temas como micromachismos, comentarios de género, lenguaje no inclusivo, etc. También queremos revisar los valores de la compañía para hacer una mención a la igualdad de oportunidades. En cuanto a **compliance**, vamos a publicar un protocolo sobre **hostigamiento en el trabajo**, que abarca el acoso psicológico, moral, físico y/o sexual, y solicitaremos también a los proveedores que cumplan la normativa en materia de igualdad.

En lo que se refiere a la formación, han cambiado los sistemas de valoración de su impacto. ¿En qué consiste el nuevo modelo?

En los últimos años, nuestro plan de aprendizaje ha evolucionado gracias al cambio en el sistema de evaluación de la formación que ponemos en marcha cada vez que finaliza una acción formativa. El nuevo sistema evalúa tres aspectos: la **satisfacción, el nivel de conocimiento y la transferencia al puesto**. En ocasiones, incluimos la medición del ROI (retorno de la inversión). Esta información facilita la toma de decisiones sobre la idoneidad y continuidad de las acciones formativas. Lo estamos aplicando especialmente en las formaciones externas que tienen un alto coste, que suponen una inversión de tiempo para nuestros equipos y que impactan en negocio, principalmente en el área de *retail*.

Por ejemplo, desde 2012 realizamos una formación pionera destinada a los equipos de *retail* llamada ‘Inteligencia emocional aplicada a Ventas’ que tiene como objetivo mejorar el autoconocimiento personal y el conocimiento de los demás para establecer relaciones positivas y eficaces con el cliente, para saber interpretar en qué momento están los clientes. Hicimos un piloto con el fin de **medir el impacto de esta formación en la productividad de los equipos de punto de venta**. Junto con nuestro equipo de *Controlling*, comparamos los resultados obtenidos en los puntos de venta por un grupo que realizó la formación con los de otro que no la había recibido. Esta comparativa se realizó durante seis meses -tres antes de la formación y tres después- en *boutiques* de unas características similares de tres provincias diferentes. La conclusión fue que, en el grupo que la recibió, la **productividad media aumentó un 2%**, un porcentaje muy relevante teniendo en cuenta el volumen de cápsulas vendidas al año. Algunas *boutiques* mejoraron su productividad hasta en un 16%. Por esta formación han pasado 1.500 personas en formato presencial, aunque en 2020 la tuvimos que adaptar a una modalidad virtual. Tiene un alto nivel de satisfacción entre nuestros equipos, un 3,8 sobre 4, y la hemos compartido con otras empresas de *retail* que han llevado a cabo ejercicios similares.

Esta misma medición del retorno de la formación a través de pilotos la hemos aplicado, por ejemplo, con el equipo comercial encargado de las cápsulas planas profesionales.



YOUR TALENT
EXPERIENCE
PLATFORM

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



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



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



“Hemos revisado la parte de Compensación y Retribución, y la compensación total de las mujeres es superior a la de los hombres”

Hay otras formaciones y áreas (por ejemplo, en gestión de proyectos) en las que medimos la formación no desde este punto de vista de retorno de inversión sino de **transferencia al puesto**, trabajando tanto el pre como el post de la sesión formativa para asegurar la aplicación del contenido. Nuestro propósito es que lo vivido en el aula (ya sea virtual o presencial) se traslade al día a día de las personas en su puesto de trabajo. Para ello, desarrollamos diferentes acciones. Por ejemplo, contamos con **talleres prácticos sobre producto**, pero

no sólo para que el equipo *front* pueda desarrollarlo en el punto de venta, sino también para que los equipos *back*, los de estructura, conozcan los cafés, los lanzamientos, etc. Por ejemplo, recientemente hemos aplicado la **gamificación** en el lanzamiento de las nuevas máquinas Nespresso ‘Vertuoline’. También creamos un concepto que se llama ‘**Juegos Reunidos DABA**’, una plataforma que reúne los distintos juegos que realizan los puntos de venta (el ‘Nescluedo’, ‘El Rey León’, etc.) para alcanzar objetivos concretos, como aumentar las ventas

o enfocarse en un tipo de café en concreto, y que, a su vez, ofrecen premios a cambio, como unas entradas de cine o un desayuno de equipo.

Para la empresa también es estratégica el área de Comunicación. ¿Qué iniciativas concretas han puesto en marcha en este campo recientemente?

El área de Comunicación la creamos desde RRHH. Primero se centró únicamente en comunicación interna pero luego ellos mismos nos demandaron empezar a comunicar hacia fuera. Creemos que el diálogo interno en la compañía es muy importante para mantener el compromiso de las personas con la organización. Por este motivo, en los últimos meses, hemos trabajado intensamente con Dirección General para compartir datos e información relevante de la empresa con los equipos, por ejemplo, las cifras de negocio, proyectos, valores, etc. De ahí han nacido los **encuentros trimestrales con Dirección** que nos permiten mantenernos actualizados y poner el foco en los aspectos más relevantes.



Además, hemos intensificado **nuestra presencia externa en redes sociales** con el objetivo de compartir la experiencia de trabajar en DABA con aquellas personas que se sientan identificadas con este proyecto. Estamos trabajando mucho el *employer branding* con el fin de hacer atractiva la empresa y atraer talento. Actualmente tenemos más de **27.000 seguidores en LinkedIn**, y más de 700 en Instagram, donde tenemos una tasa de interacción del 14% frente al 6,7% de la competencia. Estar presente en estas redes nos permite también comunicarnos como compañía con estos empleados.

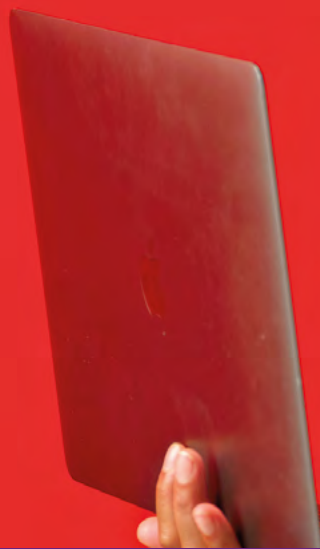
Por último, quería hacer énfasis en un aspecto que es fundamental: la **colaboración entre las áreas de talento y comunicación**. El alineamiento entre ambas funciones nos permite tener un efecto multiplicador en los mensajes que transmitimos, tanto a nivel interno como externo. Trabajamos conjuntamente en muchos proyectos. ●

PROGRAMA DE INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

“Empezamos incorporando personas con Síndrome de Down en 2010 de la mano de **Fundación Aura**, una asociación de Barcelona, y 12 años después el proyecto sigue más vivo que nunca. Actualmente colaboramos también con varias asociaciones, y compartimos equipo con **22 personas con diferentes capacidades psíquicas** que desempeñan sus funciones principalmente en nuestras boutiques, en contacto directo con los clientes, pero también en oficinas centrales, en tareas de recepción y soporte. Pero nuestra visión acerca de la inclusión laboral de personas

con diversidad funcional es distinta. Normalmente, se tiende a sobreproteger a las personas con discapacidad, pero en DABA estos empleados no reciben ningún trato de favor. Las felicitamos cuando hacen las cosas bien y compartimos las oportunidades de mejora que tienen en el desempeño de sus tareas cuando toca. Creemos que ésta es la mejor manera de integrar y desarrollar a cualquiera de nuestros empleados. Lo único que hacemos es darle a cada persona el tiempo que necesita para integrar sus tareas y responsabilidades en su día a día”

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



Es el momento de transformar la gestión del talento y tu organización

Descubre todo el potencial del software de Exact y derriba las barreras entre personas, sistemas y procesos:

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

Conoce nuestro software:
www.exact.com/es

=exact

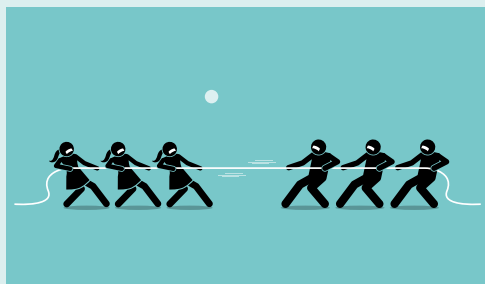


Ya hay fecha para el Congreso Factor Humano Madrid y Barcelona

EL CONGRESO FACTOR HUMANO, dirigido a los responsables de RRHH, ya tiene fecha para sus dos ediciones de Madrid y Barcelona. El evento, que reunirá a más de 1.500 profesionales entre ambas ediciones, se celebrará el **12 de mayo** en la capital, mientras que en Barcelona la fecha elegida es el **4 de octubre**. ¡Reserva ya tu agenda! www.factorhumano.ifaes.com

El 45% de la población activa masculina cree que no existe brecha salarial, frente al 82% de la femenina

EL SALARIO MEDIO EN ESPAÑA ES 358 EUROS más alto en el caso de los **hombres**, ya que cobran, de media, 2.210 euros frente a los 1.852 euros de las mujeres, según un análisis realizado por la plataforma **InfoJobs**. A pesar de estos datos, el 45% de la población activa masculina encuestada declara que no existe brecha salarial en la actualidad, un dato que contrasta con el 82% de las mujeres trabajadoras, que señalan que sí la hay. Según la plataforma, a día de hoy en casi la mitad de las empresas (48%) el porcentaje de **mujeres** que ocupan **cargos directivos** es de **menos del 20%**. www.infojobs.net



El 45% de los españoles reconoce que su resiliencia es baja o moderada

PARA PROTEGER LA SALUD PSICOSOCIAL de la plantilla y ayudarles a afrontar situaciones que generan miedo o frustración, **Cigna** propone cinco iniciativas en su estudio 'Cigna 360 Well-Being 2021': promover la **salud mental** en el puesto de trabajo, focalizándose en la prevención; situar la **gestión del estrés** como una de las prioridades en la empresa; empoderar a los empleados **reconociendo sus logros** y reforzando su autoestima; promover la **desconexión laboral** para

evitar el síndrome del *burnout*; y potenciar el **liderazgo saludable**. www.cignasalud.es

El 31% de las empresas espera aumentar el número de expatriados en 2022

LOS DESPLAZAMIENTOS INTERNACIONALES se han **reducido entre un 50% y un 100%** durante los dos últimos años, según arroja la investigación de **WTW** 'Beneficios para los Empleados de Movilidad Internacional (EMIs)'. Sin embargo, el 31% de las compañías espera que estos perfiles profesionales aumenten este año. Tras las diferentes experiencias vividas por los expatriados durante la pandemia, una de cada cinco empresas encuestadas permite actualmente **cierta flexibilidad para "trabajar desde cualquier lugar"**. www.wtwco.com/es-es



Los profesionales exigen más flexibilidad, mejores condiciones, desarrollo y compromiso social

EL ESTUDIO 'THE GREAT REALIZATION' de **ManpowerGroup** recoge las cuatro palancas clave en el mundo del empleo para este año. La primera se centra en las **demandas directas de los profesionales**: flexibilidad, una retribución competitiva, buenas condiciones laborales, desarrollo y bienestar, y trabajar en empresas socialmente responsables. La segunda alude al **desajuste de talento**, actualmente en máximos

históricos con un 69% de las compañías que asegura no encontrar perfiles con las habilidades y competencias necesarias. Por eso, desde **ManpowerGroup** señalan que es el momento de impulsar estrategias más creativas para mejorar la atracción, la fidelización, el *upskilling* y el *reskilling* de los profesionales más preciados. La tercera palanca hace mención a la **revolución tecnológica** y destaca que más del 80% de las empresas han acelerado sus planes de digitalización en respuesta al Covid-19. La última se centra en el **reajuste de las empresas**, mencionando que el 83% de las organizaciones cree que necesita mayor velocidad y agilidad para hacer frente a los actuales cambios. www.manpowergroup.es

La inestabilidad laboral, principal preocupación para la generación Z (63%) y los millennials (53%)

MIENTRAS, APENAS EL 25% DE LOS BABY BOOMERS muestra preocupación por este tema, según el estudio de **Sodexo Beneficios e Incentivos** 'El mix generacional en las empresas españolas'. Además de dicha inestabilidad, la generación Z también ve en el mercado laboral otros desafíos como las **nuevas formas de trabajar** (43%), el **manejo de idiomas** (36%) y, por primera vez, la desigualdad y la exclusión (31%). Por su parte, los *baby boomers* muestran una mayor preocupación por las **jerarquías** (39%) y la **cultura de la empresa** (34%). www.sodexo.es





Factor Humano.

MAD 2022



REINVENTANDO la FLEXIBILIDAD de los EQUIPOS



12 Mayo Wanda
Metropolitano

Usa el Hashtag #congresoFH

PATROCINADORES PREMIUM



PATROCINADOR ACADÉMICO



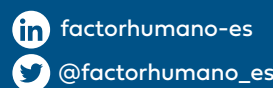
PATROCINADORES



PARTICIPANTES



MÁS INFORMACIÓN 91 761 34 80 | www.factorhumano.ifaes.com



ORGANIZA

IFAES.

MEDIO OFICIAL

Factor Humano.

