

FactorHumano.

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS | #11 DICIEMBRE 2022

“La efectividad operacional ha crecido ocho puntos desde que implantamos las **METODOLOGÍAS DE TRABAJO AGILE**”

HELENA MATABOSCH
DIRECTORA DE RRHH
DE UNILEVER ESPAÑA



ESTRATEGIAS DE RRHH

“Estamos potenciando procesos de management recurrentes y un feedback continuo”

XAVIER VITORIA, Director de RRHH de MR. WONDERFUL

TALENTO

“La integración de todos los procesos de RRHH en una única herramienta ha traído consigo un ahorro de tiempo superior al 20%”

CRISTIAN VILADOMS, Director de RRHH de EUROPASTRY




BIENESTAR




Reportaje | Programas de salud mental para los empleados: mejor prevenir que curar

Ho-ho-hora de ir al turrón con tu formación

Para cumplir tu propósito de hacer del aprendizaje un buen hábito en tu organización, ofrece a tus empleados formación a medida con GoodHabitZ.
¡Dónde, cómo y cuándo quieran!



-  Disponible en +15 idiomas
-  Más de 100 cursos online
-  +25 métodos de aprendizaje

-  Desarrolla tu estrategia con nuestr@s coaches
-  Conexión online o a través de tu LMS
-  Más de 2 000 PYMEs y grandes empresas nos eligen



¿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



6

BEST PRACTICES

“La efectividad operacional ha crecido ocho puntos desde que implantamos las metodologías de trabajo agile”

Helena Matabosch, Directora de RRHH de UNILEVER ESPAÑA



20

SELECCIÓN

“En los mercados donde estamos más asentados, estamos compitiendo por perfiles digitales y tecnológicos que no son específicos de nuestro sector”

Silvia Barranco, Responsable Global de Atracción y Gestión de Talento de IBERDROLA



32

BIENESTAR

Reportaje | Programas de salud mental para los empleados: mejor prevenir que curar

Incluye entrevista a Susana Cortés, Directora de RRHH de NOVARTIS



42

ESTRATEGIAS DE RRHH

“Estamos potenciando procesos de management recurrentes y un feedback continuo”

XAVIER VITORIA, Director de RRHH de MR. WONDERFUL

12 SUCCESS STORY

“En Avanza hemos logrado que los empleados puedan diseñar su propio plan de formación”

Ignacio García De Leániz, Director de RRHH de AVANZA; Mariano Montes, Customer Success Team Lead de GOODHABITZ; y Patricia Sierra, Customer Success Manager de GOODHABITZ

14 CASE STUDY

“A fecha de hoy, no existe desigualdad salarial dentro del grupo BNP Paribas en España”

Almudena Hernández, Global C&B, Benchmarking and Reporting de BNP PARIBAS; y Jorge Herraiz, Director Reward & Performance de AON

18 BIENESTAR

‘Educar’ a los directivos, clave para lograr el bienestar laboral

Con URBAN SPORTS CLUB

26 SUCCESS STORY

“Con la nueva solución de formación de idiomas, en Orange hemos podido segmentar a los usuarios y ofrecerles programas más personalizados”

Ana Rus Brox, Learnability Promoter de ORANGE; Paula Haro, Head of Customer Success Manager de SPEEXX; y Nieves Mesas, Senior Key Account Manager de SPEEXX

28 TALENTO

“La integración de todos los procesos de RRHH en una única herramienta ha traído consigo un ahorro de tiempo superior al 20%”

Cristian Viladoms, Director de RRHH de EUROPASTRY

40 TENDENCIAS

Flexibilidad: clave para la competitividad de las empresas en 2023

María José Martín, Directora General de MANPOWER ESPAÑA

46 CORNER LEGAL

¿Qué dicen los tribunales? Los Tribunales se pronuncian en los asuntos laborales más controvertidos de 2022 y marcan las pautas para 2023

Enrique Ceca, Socio responsable del Área Laboral de CECA MAGÁN ABOGADOS

48 BLOG FH

El menteverso o cómo gestionar la mente para optimizar el talento

Ramon Fauria, Mentalista Corporativo y Conferenciante

50 ACTUALIDAD

PÁGINA 10 > “En los últimos siete años hemos pasado de un 40% de **MUJERES OCUPANDO POSICIONES** de manager y directivas a un 56,3%”

PÁGINA 18 > “En los nueve primeros meses de 2022 se produjeron **43.500 DIMISIONES** o bajas laborales voluntarias, un 45% más que en todo 2021”

PÁGINA 21 > “Este año hemos publicado internamente más de **4.000 VACANTES**. La tasa de cobertura interna suele estar en el 40%”

PÁGINA 27 > “En los últimos dos años el **TIEMPO DE CONEXIÓN** por usuario se ha incrementado un 27% y el uso de sesiones de conversación, un 33%”

PÁGINA 29 > “Para algunos HRBPs esto ha traído consigo un **AHORRO DE TIEMPO** superior al 20%, que han podido dedicar a otros procesos”

PÁGINA 32 > “El 68% de los trabajadores afirma que no tiene **NINGÚN APOYO EMOCIONAL** por parte de su empresa”

Equipo

Delphine Barredo
Directora Revista
y Congreso Factor Humano

Susana Rodríguez
Directora de Contenidos



IFAES.

Factor Humano es una publicación que edita IFAES

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

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

DIRECTORA DE CONTENIDOS
Susana Rodríguez
srodriguez@ifaes.com

DISEÑO GRÁFICO
Magui Almarza

FOTOGRAFÍA
Miguel José Jiménez Mérida
Miquel Taverna

IMPRESIÓN
Naturprint



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

Descarga el Informe en nuestra web:





HELENA MATABOSCH
DIRECTORA DE RRHH DE UNILEVER ESPAÑA

“La efectividad operacional ha crecido ocho puntos desde que implantamos las **METODOLOGÍAS DE TRABAJO AGILE**”



Casi tres años después de establecer un modelo de trabajo *agile*, Unilever España ha logrado simplificar y eliminar las tareas que no estaban claramente conectadas con sus objetivos prioritarios, dar mayor visibilidad a su talento, y obtener datos muy potentes para tomar decisiones estratégicas. Además, la empresa de productos de consumo, que distribuye más de 400 marcas, tiene el foco puesto en la formación de su plantilla en habilidades digitales y en su estrategia de Diversidad e Inclusión.

Actualmente Unilever España sigue sumida en un proceso de transformación para implantar las metodologías agile. ¿Cómo ha sido dicho proceso?

A mediados de 2019, después de haber oído hablar mucho sobre programas de metodologías ágiles, nos dimos cuenta de la oportunidad que podrían representar para nosotros. Lo potente y estratégico que sería poder contribuir a maximizar el potencial del negocio a través de una metodología que ponía más foco en los objetivos a alcanzar, más disciplina en el seguimiento y la ejecución, y más capacidad estratégica y de

decisión por parte de los equipos. Antes de ser promocionada a mi actual puesto, yo sufría la cantidad de reuniones que teníamos y toda la burocracia que había que hacer para llevar a cabo los proyectos. Por eso, esto suponía una ventana muy importante hacia la **simplificación**.

Al principio sólo teníamos claro que queríamos hacer este cambio, pero no sabíamos cómo. Por eso, investigamos y nos reunimos con muchísimas consultoras que nos explicaron qué eran las metodologías *agile* pero que no se enfocaban en la ejecución. Hasta que dimos con **ActioGlobal**, que fue capaz

de traducirnos lo que era importante para el impacto de los resultados desde un punto de vista metodológico. Ellos nos ayudaron a poner en marcha el proyecto *agile* en todas las áreas de la compañía, a desarrollar nuestra propia capacitación en este tipo de metodologías, al diseño del proceso y a su implementación. Fue una ayuda *end to end*.

Las primeras semanas de trabajo las destinamos a conocer bien la metodología y el cambio organizacional que iba a suponer, y diseñamos nuestro **proyecto agile** que denominamos ‘Lead’. Posteriormente, en noviembre de 2019, llevamos a cabo la **formación** al Comité de Dirección, que consistió en un *workshop* de dos días de forma presencial en nuestras oficinas, y, a finales de enero de 2020, la de los equipos implicados.

Habíamos previsto empezar el seguimiento presencialmente en nuestras oficinas el segundo lunes de marzo, pero comenzó el confinamiento por el Covid y, en lugar de posponerlo, decidimos hacerlo en formato virtual. Resultó ser la mejor decisión porque, en ese momento tan difícil, esta metodología nos brindó la oportunidad de estar conectados, cohesionados y, sobre todo, muy focalizados en lo que realmente era importante para la compañía.



¿En qué pilares se basa este nuevo proyecto agile, Lead?

La 'L' hace referencia a la localización de OKRs. Cada trimestre el Comité de Dirección se reúne y delibera los OKRs que serán relevantes para ese período, por ejemplo, lograr un determinado crecimiento de la división de helados. Este paso es uno de los más importantes porque debemos asegurarnos de que los objetivos sean claros, precisos y con KPIs medibles para poder hacer después un seguimiento exhaustivo. Cada uno de esos OKRs tiene asociado un *squad* o equipo de trabajo compuesto por 8 personas como máximo, que contribuirán a la consecución de dicho objetivo. Son equipos autogobernados, autoorganizados y multidisciplinares, a veces incluso multipaís, liderados por el *squad lead*, el encargado de formar dicho grupo. Actualmente contamos con 30 *squads*. El Comité de Dirección tiene un papel fundamental en esta fase, puesto que dejan de tener un papel de superior directo y pasan a ser los *sherpas* de cada *squad*, es decir, los guías que ayudan a desbloquear cualquier situación que impida conseguir el objetivo esperado.

La 'E' se refiere al empoderamiento. Bajo esta metodología es clave la colaboración entre los *squads*. Estos equipos trabajan durante

“Nuestro modelo agile, que nació en España, se ha importado a más de 40 países y hoy es el modelo de referencia de Unilever a nivel global”

todo el cuatrimestre y velan constantemente por la consecución de los objetivos. Además, se establecen muchas interdependencias entre ellos y esto es un gran beneficio para lograr los OKRs.

Por su parte, la 'A' hace referencia a la alineación. Es fundamental alinearse y revisar los objetivos para alcanzarlos y seguir adelante. Por eso, cada lunes los *squads* se reúnen durante 15 minutos con sus *sherpas* en un encuentro de seguimiento que llamamos 'gamba'. Allí, los equipos les explican en qué han avanzado y en qué se focalizarán la siguiente semana, y el Comité de Dirección les ayuda, les propone y les guía.



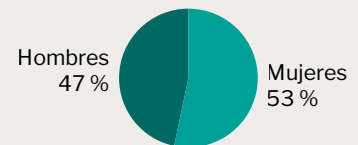
Datos Clave

UNILEVER ESPAÑA

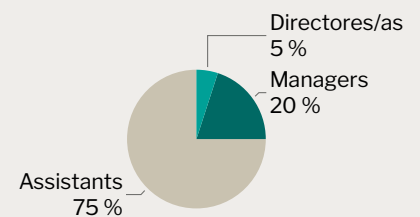
520

empleados

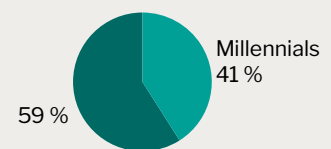
Reparto por género



Reparto por categorías



Reparto por edad



52

contrataciones en 2021



20

personas en el Departamento de RRHH





Por último, la ‘D’ se refiere a la **deliberación**. Una vez se han definido los objetivos, se han formado los equipos y la sincronización semanal avanza según el plan, los equipos empiezan a hacer la deliberación de los resultados esperados.

¿Cómo ha evolucionado este proyecto tras su puesta en marcha?

En el segundo año de implantación, en 2021, lanzamos el proyecto ‘Reset’ con el fin de hacer un análisis muy detallado de todas las tareas, iniciativas y foros en los que los equipos de las diferentes categorías estaban trabajando. El objetivo era la **simplificación y eliminación de tareas** que no estuviesen claramente conectadas con los objetivos definidos como prioritarios para la compañía y que no brindaban suficiente valor. Por ejemplo, en el equipo de **Supply Chain** logramos reducir las reuniones un 28%.

“Con agile, el talento es mucho más visible y contamos con un pulso más preciso de las necesidades de formación”

El tercer año, ya en 2022, hemos adoptado lo que hemos llamado el ‘**Radical Candor**’, que consiste en darnos un **feedback honesto** entre nosotros. Los equipos capaces de retarse desde la honestidad y transparencia se desarrollan y motivan juntos, logran implementar estrategias de negocio de una manera más ágil y próspera, y, sobre todo, consiguen tener un mayor impacto en lo que hacen. Creemos que el **feedback honesto** es el alimento de la

agilidad y el alto rendimiento. Para ello, cada lunes, después del ‘**gamba**’ semanal entre los **squads** y los **sherpas**, hemos programado otros 15 minutos para que cada persona dé o reciba el **feedback** de otros miembros de su **squad** o de sus **sherpas**. Lo hemos organizado para que, en cada cuatrimestre, cada empleado pueda tener un espacio para dar y recibir **feedback** de todas las personas con las que interactúa.

Cabe destacar que este modelo ágil que nació en España en 2019 se ha **importado a más de 40 países** y hoy es el modelo de referencia de Unilever a nivel global. Además, en la última encuesta de clima realizada este año, hemos observado que la **efectividad operacional** ha crecido ocho puntos desde 2018, el año anterior a implementar las metodologías **agile**.

¿Qué ventajas y qué impacto están obteniendo en lo que se refiere a talento?

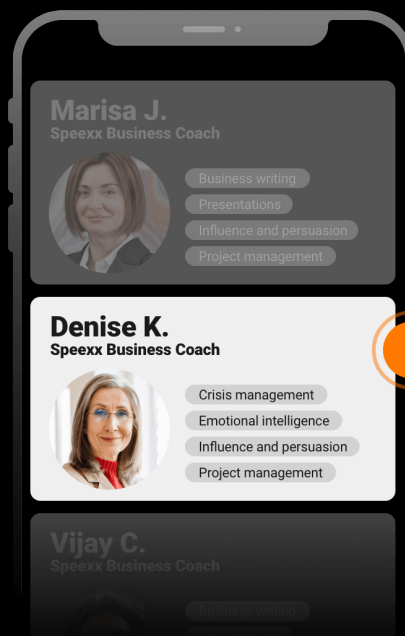
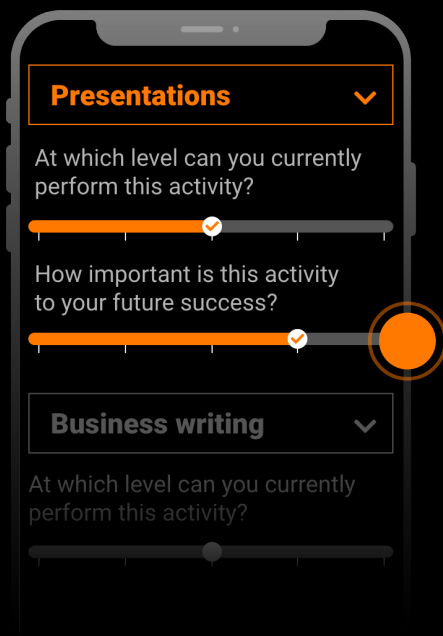
La metodología ágil nos ha brindado la oportunidad de romper muchos silos, conectar mejor con los equipos, potenciar la cohesión e interdependencia, dotar de más empoderamiento a las personas, hacerles crecer, saber priorizar, y poder responder de una manera más rápida y tangible a las necesidades que aparecen en los mercados. Y por supuesto, todo esto con transparencia para poder retornos y ayudarnos entre nosotros.

Ahora el **talento es mucho más visible y está más expuesto**. Tener tan cerca a los empleados y ver cómo se desenvuelven para conseguir un objetivo nos ofrece datos muy potentes para tomar decisiones estratégicas. Ahora contamos con un **pulso más preciso y tangible de las necesidades de formación** de nuestros equipos. Por ejemplo, mediante las revisiones semanales de OKRs pudimos



Saca lo Mejor de tu Equipo

La #1 plataforma digital para la formación corporativa en idiomas, coaching empresarial y evaluación de necesidades



Formación en idiomas

- Objetivos Individualizados
- Prueba de Nivel
- Aprendizaje Personal
- Coaching Activo
- Sesiones en Grupo
- Sesiones 1:1
- Certificación MCER
- Métricas y Analíticas

Business Coaching

- Evaluación
- Elección de un Coach
- Conociendo al Coach
- Aprendizaje Continuo
- Medición de Resultados



Evaluación de Necesidades



Formación en Idiomas Personalizada



Business Coaching Personal



Herramientas para HR y L&D



DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

“La inclusión y la diversidad es un pilar indispensable dentro de nuestra estrategia de negocio. Cada día 2 millones de personas utilizan un producto de Unilever en todo el mundo. Nuestros clientes y consumidores son diversos, por lo que no podemos obviar este tema. Nuestra estrategia y visión de D&I en España está impulsada por el departamento de RRHH en colaboración con la **Comisión de Igualdad**, un grupo de trabajo paritario que formamos en 2013 integrado por cuatro representantes de los trabajadores y cuatro de la empresa. Es una figura que sólo existe en España.

Buscamos desarrollar la inclusión de la diversidad a través de cuatro pilares: balance de género, discapacidad, LGTBI+ y *mix* generacional. Por ejemplo, en lo que se refiere a **género**, en los últimos siete años hemos conseguido un progreso más que notable, **pasando de un 40% de mujeres ocupando posiciones de manager y directivas a un 56,3%**. Además, actualmente **el 66% del Comité de Dirección** está ocupado por **mujeres**. Para conseguir estas cifras hemos realizado diferentes acciones como implementar el cv ciego, enfatizar el lenguaje inclusivo en las ofertas de empleo, tener planes de sucesión balanceados en cuanto al género, formar y capacitar a los líderes, y llevar a cabo programas de desarrollo específico para mujeres.

En cuanto al colectivo **LGTBI+**, en 2019 creamos una red interna llamada **‘proUd’** que tiene como objetivo liderar la inclusión de este colectivo en Unilever, y ya contamos con más de **70 aliad@s** en el equipo de España. En colaboración con ellos, hemos impulsado sesiones de sensibilización interna con invitados externos reconocidos dentro del colectivo, la celebración del Día del Orgullo y diversas campañas en redes sociales (Día Contra la Homofobia, Bifobia y Transfobia, etc.). Además, hemos lanzado una encuesta anónima para identificar oportunidades, y un 85% de nuestra plantilla afirma que Unilever España está comprometida en crear un entorno seguro para el colectivo LGTBI+.

Por último, en lo relativo a **discapacidad**, este año hemos firmado un Marco Convenio de Colaboración con la Fundación ONCE e INSERTA para impulsar oportunidades laborales para personas con discapacidad en posiciones corporativas. Adicionalmente, también este año hemos lanzado un programa de prácticas denominado **‘Be Yourself’**, cuyo foco es dar oportunidades internas a estudiantes con discapacidad para que realicen sus prácticas profesionales con nosotros. Ya tenemos a 4 personas y los resultados están siendo muy positivos”.

detectar que había empleados con objetivos relacionados con marketing que no sabían de *e-commerce*. Así, decidimos hacer una formación *cross* en este tipo de *skills* para toda la plantilla. Además, ahora hemos pasado a gestionar el talento no sólo pensando en lo que cada empleado sabe o no sabe hacer, sino en cómo éste solucionaría un problema si tuviera unas determinadas circunstancias o cómo trabajaría si le diéramos un objetivo claro y conciso.

“En siete años hemos pasado de un 40% de mujeres ocupando posiciones de manager y directivas a un 56,3%”

¿Cuál ha sido el rol del Comité de Dirección en este proceso de transformación?

Todo proceso de transformación que pretenda perdurar en el tiempo requiere de la participación y el compromiso activo del Comité de Dirección. Además, este cambio no ha afectado solamente a nuestra manera de operar y organizarnos, sino que ha representado un **cambio cultural** sin precedentes. Si el Comité de Dirección, empezando por el Director General, no hubiese apostado por este proceso en todo momento, hoy no estaríamos hablando de un modelo exitoso. El comité de Dirección ha sido un auténtico *role model* y ha representado un apoyo imprescindible.

Al margen de esta transformación, Unilever España también está volcada en la formación en habilidades digitales para toda la plantilla. ¿Cómo lo están materializando?

En los últimos años hemos impulsado diferentes programas *cross company* en este ámbito. Por ejemplo, en 2019 llevamos a cabo el programa **‘Digital 2.0’** con el objetivo de que los equipos de marketing tuvieran los conocimientos necesarios para desarrollar una estrategia digital en nuestras marcas. En él trabajamos pilares como *data driven marketing*, *eCommerce* y *consumer experience*. También en 2019 creamos un equipo de personas que se llama **‘Digital Hub’** que incluye a todos las áreas de *e-commerce* (B2B y B2C), de CMI (búsqueda de *insights* de consumidor), de media, de data, etc.

En 2020 y 2021 pusimos un mayor foco en las habilidades digitales con el lanzamiento del programa **#SomosULSomosDigitales**, en el que involucramos a los equipos del **‘Digital Hub’**. El objetivo era aumentar las habilidades digitales y de comercio electrónico de toda la plantilla. Concretamente, dentro de este programa,



de junio a noviembre de 2020 realizamos sesiones de eCommerce B2C y B2B, aprendimos del consumidor digital, de *open innovation*, tuvimos la Semana de la Data (en colaboración con *Cappra Institute for Data Science*), y llevamos a cabo sesiones de media, invitando a empresas como Spotify. Lo hicimos todo en formato virtual, lo que nos permitió grabarlo y crear una biblioteca dentro de nuestra plataforma de formación continua -*Degreed*- para que en cualquier momento se pudiera acceder al contenido de nuevo. Tuvimos una participación total de **285 personas**, que asistieron a una o más sesiones, lo que representa un **70% del total de plantilla** de Unilever España. En lo que se refiere a 2021, continuamos con el proyecto y lanzamos sesiones más dinámicas con la participación de empleados de Unilever de fuera de España, de líderes internos de cada una de las diferentes categorías y de personal externo de la compañía. Hablamos de 'Innovación en acción' (con una participación de 153 personas), de Data (con la asistencia de 257 personas), desarrollo de Power BI (con invitados externos como iThinkUPC), y nos adentramos en el mundo de *media* hablando de tendencias como TikTok, creación de contenido con Twitch y experiencia del consumidor con Pinterest (con una asistencia de 207 personas). En total, la participación fue del **46% del total de la plantilla** de Unilever España y del personal de ventas externo, de los que más del 95% concluyeron que fue una buena inversión de su tiempo, que utilizarán en el trabajo aquello que aprendieron, y que recomendarían las sesiones.

Al margen de estos programas, también impulsamos iniciativas desarrolladas por Unilever a nivel global junto a Econsultancy. Por ejemplo, el 'eCommerce Accelerator Hub' y el programa 'Digi Spark'. El primero tenía como objetivo desarrollar las capacidades del futuro en lo relacionado con el canal *retail*, que es donde más está creciendo la compañía, e incluía una formación virtual con diferentes niveles interactivos. En total, 134 empleados a nivel global realizaron uno o más niveles, de los cuales el 31% fueron de nuestro país. Más recientemente, en junio de este 2022, apoyamos el lanzamiento del programa global 'Digi Spark', que era el siguiente paso al 'eCommerce Accelerator Hub', creando un plan individual de desarrollo en este tipo

de habilidades y enlazando contenido de múltiples plataformas como, además de Econsultancy, *LinkedIn Learning*. En él han participado ya el 45% del total de la plantilla de España.

Además, Unilever también ha apostado por la implantación de un modelo híbrido de trabajo. ¿En qué consiste dicho modelo?

El primer año de pandemia nos adaptamos a la situación de una manera ágil, gracias a que ya teníamos instaurado un modelo flexible de trabajo, con un día semanal de teletrabajo. No obstante, nuestra cultura laboral era mucho más presencialista que la que tenemos hoy. Ahora, hemos optado por escoger lo mejor de los dos entornos: el presencial y el virtual. Por una parte, creemos que es importante que sigamos conectados en la oficina porque es en este espacio común donde se fomenta la cocreación, la innovación y la conexión dentro y entre los equipos. Además, hacer equipo y estar juntos tiene un impacto positivo en el

“El compromiso del empleado se sitúa en el 87%, uno de los porcentajes más altos del grupo Unilever”

bienestar mental del trabajador. Pero está claro que el trabajo híbrido supone más flexibilidad y era un requerimiento que nos hacían los empleados.

Por eso, la política de trabajo híbrido que tenemos hoy contempla dos días a la semana de trabajo en la oficina y el resto, en remoto. De esos dos días en la oficina, uno es fijo cada semana y rotativo cada trimestre. Es lo que llamamos *team day* y lo destinamos a conectar y crear con los equipos. El segundo día no es fijo y es el que llamamos *office day*. En él, cada persona se organiza en función de su agenda y de la conexión con los diferentes *squads* o personas con las que tenga que interactuar. Adicionalmente a estos dos días, tenemos el *giving day*, que se utiliza en función de las necesidades empresariales y personales. Pensamos que esta fórmula organizativa es la

mejor para mantener la flexibilidad que ofrece el teletrabajo, a la vez que aseguramos la conexión entre los equipos.

Por otro lado, en 2021 rediseñamos nuestras oficinas centrales de Barcelona para que el espacio de trabajo común se adaptara a esta nueva filosofía. En este sentido, maximizamos los espacios colaborativos para que los equipos pudieran pensar, innovar, crear y discutir juntos, eliminamos salas de reuniones y diseñamos más espacios *one-to-one*.



¿Cómo se han adaptado los empleados a este cambio de modelo de trabajo hacia uno híbrido?

La adhesión a la modalidad del teletrabajo ha sido altamente aceptada entre los empleados, con un 99%. Al principio, tuvimos que invertir tiempo en formar a todas las personas, sobre todo, a las que tenían equipos a su cargo, porque éramos conscientes de que era un cambio notable en la manera de operar y que había que explicar muy bien para qué un empleado tenía que acudir al espacio común de trabajo y para qué no. Pero, una vez más, el hecho de trabajar de una manera organizada por objetivos de compañía y *squads* facilitó la adopción del modelo. Actualmente, en la encuesta de clima el compromiso del empleado se sitúa en el 87%, uno de los porcentajes más altos del grupo Unilever. ●

“En Avanza hemos logrado hacer la formación más atractiva y que los empleados puedan diseñar su propio plan”



PATRICIA SIERRA, Customer Success Manager de GOODHABITZ, **IGNACIO GARCÍA DE LEÁNIZ**, Director de RRHH de AVANZA, y **MARIANO MONTES**, Customer Success Team Lead de GOODHABITZ

Hasta principios de este año 2022, el grupo Avanza, especializado en transporte de viajeros, no disponía de un modelo de formación estructurado, debido a la casuística tan diferente de sus dos grandes colectivos de empleados: Estructura y Operaciones. En su búsqueda de una fórmula flexible, que se adaptara a los distintos perfiles de su plantilla, decidió implantar la plataforma de formación abierta de Goodhabitiz.

¿Cómo era el modelo de formación de Avanza hasta ahora y qué propició el cambio?

Ignacio García de Leániz: No teníamos un modelo muy asentado debido en parte a nuestra propia estructura. Somos alrededor de 8.000 empleados en España agrupados en dos colectivos muy diferentes: 700/800 corresponden a trabajadores de Estructura y los otros 7.200 son personal operativo (conductores -6.500-, empleados de taller, taquilla y otros puestos de mano de obra directa). La posibilidad de realizar una formación es muy distinta en cada uno de estos colectivos por su propia forma de trabajar. Todo el personal de Estructura dispone de un ordenador, un móvil y una cuenta de correo corporativo desde los que acceder al aprendizaje, además de tener unas habilidades digitales muy desarrolladas. Sin embargo, el colectivo operativo no cuenta con esas herramientas y, además, en su mayoría, está permanentemente fuera del centro de trabajo, lo que dificulta

tener un modelo de formación tradicional. Por eso, necesitábamos buscar un proveedor que nos facilitara una fórmula más flexible y ágil, y con la que cada empleado pudiera diseñar su propio itinerario formativo. Así, en 2021 decidimos dar un salto y empezamos a colaborar con Goodhabitiz.

¿Cómo se ha desarrollado este proyecto?

IGL: Lo llamamos ‘Desarrollate’ y lo realizamos en dos fases. La primera tuvo lugar entre febrero y abril de este año, y ponía el foco en el colectivo de Estructura. Se desarrollaron 50 itinerarios formativos en función del área al que se pertenece (Finanzas, Operaciones, RRHH, etc.). Con ellos queríamos desarrollar las *skills* necesarias para la óptima evolución del puesto en base a nuestro modelo de competencias. Además, incluimos otras formaciones transversales obligatorias para todos. En este caso, el modelo de formación se basó en nuestro catálogo de 12 competencias, tanto

soft skills como *hard skills*. De éstas, tres son estratégicas -enfoque a resultados, orientación al cliente y trabajo en equipo- y deben cumplirlas todos los empleados. Son las que se tratan en las formaciones obligatorias.

Después, pusimos en marcha la segunda fase, donde se invitó a participar de manera voluntaria a toda la plantilla, tanto de Estructura como de Operaciones. En este caso, el programa de formación funciona como una barra libre de contenidos. Cada empleado puede diseñar su plan, lo que implica responsabilidad y autoformación, haciendo más atractivo el aprendizaje. Los trabajadores tienen la posibilidad de conectarse desde cualquier sitio y en cualquier momento. Así, por ejemplo, los conductores pueden aprovechar los momentos de descanso que tienen.

¿Cómo han adaptado la formación a una plantilla con perfiles tan variados como la de Avanza?

Patricia Sierra: Goodhabitz nació con la idea de **democratizar la formación**. Por eso, en general encajamos muy bien con todas las organizaciones, pero especialmente con empresas como Avanza, que requieren unas soluciones concretas. Dentro de cada curso ofrecemos **25 formatos distintos**, lo que permite que los empleados puedan aprender de la manera más adecuada y sencilla para cada uno. Esto rompe la barrera con la formación tradicional. Además, el **trabajo conjunto entre RRHH y el departamento de Customer Success de Goodhabitz** es clave para analizar las necesidades de cada momento y poder conseguir los objetivos finales. Por otro lado, actualizamos y adaptamos nuestro catálogo de cursos periódicamente. Como política de empresa, todos los meses lanzamos un curso nuevo, y dos veces al año hablamos con nuestra matriz para ver las tendencias a nivel global y en España, para atender las necesidades macro y las del país. Así, podemos crear nuevos cursos y desarrollar nuestro formato de **formación experiencial**.

¿Qué ventajas les ha aportado el cambio?

IGL: Para la empresa, además de **modernizar y digitalizar** nuestro modelo de formación, la principal ventaja ha sido la **trazabilidad en cuanto a datos**. Ahora podemos hacer **seguimientos semanales** sobre la participación de los empleados y su valoración de la formación. Además, este nuevo sistema nos ha permitido mejorar la experiencia de los empleados dándoles la **oportunidad de formarse**, lo que antes era muy complicado; **mejorando la accesibilidad al aprendizaje**, ya que ahora pueden hacer la formación multicanal desde cualquier sitio, en cualquier momento y a su ritmo; haciendo **más atractiva la formación**; y, por último, ofreciéndoles elegir los contenidos.

Y desde su punto de vista, ¿cuáles son los beneficios de este tipo de formaciones en abierto?

Mariano Montes: En contraposición a una formación más dirigida por la empresa, tener un **acceso abierto e ilimitado** a una serie de recursos puede **mejorar la implicación de los empleados** al percibir estos que se apuesta por aumentar su empleabilidad. Pero hay que **conocer bien las barreras** de cada empresa y los **objetivos específicos** que se quieren conseguir antes de implantar este tipo

de soluciones para saber dónde poner el foco.

PS: A pesar de tratarse de una solución que funciona como una barra libre, la **experiencia es muy personalizada**. Cuando el empleado empieza a usar la plataforma, la herramienta **Good Scan**, integrada en la misma y de desarrollo propio, le ayuda a identificar sus motivaciones, intereses y potencial de crecimiento, y, en base a esto, nuestro algoritmo le sugiere los 10 cursos que mejor encajan con él. De esta forma, se consigue que un empleado quiera formarse y mejore su empleabilidad dentro de la organización.

¿Qué resultados están obteniendo con la formación y cómo están ayudando a los empleados a adaptarse al cambio de modelo?

IGL: En el colectivo de Estructura, los resultados fueron muy positivos: un **95%** de los empleados que iniciaron la formación la terminaron. Y respecto al otro colectivo, que es el gran reto, ya tenemos **150 conductores registrados**. Puede parecer un número pequeño, pero es todo un logro. El boca a boca y el **'efecto llamada'** están funcionando muy bien. Tenemos un **plan de comunicación específico** para este colectivo que realizamos en todos los canales que tenemos a nuestro alcance: el boletín de noticias, la app del colaborador,

whatsapp, tótems, cartelería, etc. El propio Director General ha hablado de este tema en sus encuentros con la plantilla.

MM: Precisamente todos estos impactos de comunicación ayudan a trabajar el **cambio de mentalidad** hacia una **cultura de aprendizaje en abierto**. Es fundamental la **colaboración con los departamentos de RRHH** para poner en valor la responsabilidad personal del empleado de cara a su autodesarrollo. No se pueden esperar resultados inmediatos.

“Tener un acceso abierto e ilimitado a la formación puede mejorar la implicación de los empleados”



Junto a Ignacio, Carmen Fernández y Pilar Uceta, del departamento de RRHH de Avanza

Una de las innovaciones de la solución más recientes y más usadas por Avanza son las píldoras de microlearning.

MM: Nuestros cursos están integrados por varias **unidades**, que, a su vez, cuentan con **actividades de aprendizaje más cortas** en diferentes formatos (vídeos, entrevistas, etc.). Con esta estructura conseguimos que aprender se vuelva más ameno y efectivo, y que los empleados se puedan formar en cualquier momento que tengan libre. Además, ahora estas actividades individuales se pueden extraer de los cursos y ser usadas como **microlearning**. También se pueden diseñar cursos o itinerarios a medida a partir de actividades procedentes de distintos cursos. Por otro lado, Avanza también utiliza un nuevo formato que hemos lanzado recientemente que son nuestras **píldoras de expertos**, que llamamos **Master Class**. La primera ha estado protagonizada por Pilar Jericó y ha tratado el reto que implica afrontar los cambios. ●



“A fecha de hoy, no existe desigualdad salarial dentro del grupo BNP Paribas en España”



< **ALMUDENA HERNÁNDEZ**, Global C&B, Benchmarking and Reporting de BNP PARIBAS
> **JORGE HERRAIZ**, Director Reward & Performance de AON

El grupo bancario BNP Paribas acaba de lanzar su Plan de Desarrollo Estratégico para 2025 a nivel mundial, dentro del cual el Plan de Igualdad se ha convertido en una palanca fundamental en nuestro país. En su objetivo de ir más allá de lo marcado por ley, el grupo lo ha implantado en todas sus divisiones, incluso en las que no están obligadas a tenerlo. Para hacerlo, BNP Paribas ha contado con la colaboración de la consultora AON, que ha analizado la situación actual de la entidad en cuanto a igualdad salarial, incluyendo la valoración de puestos y la definición de bandas salariales.

Actualmente BNP Paribas está muy enfocado en las políticas de igualdad, hasta el punto de que el Plan de Igualdad es actualmente uno de los pilares del negocio.

Almudena Hernández: Para el grupo BNP Paribas hace tiempo que las políticas de Igualdad están integradas en su ADN cultural. Tenemos un código ético al respecto que compartimos con todos los colaboradores. Este año, hemos lanzado el Plan de Desarrollo Estratégico mundial para 2025, en cuya hoja de ruta se incluye toda la estrategia de conciliación, igualdad y equidad. Creemos que para alcanzar los objetivos que nos hemos marcado en dicho Plan tenemos que desarrollar

un marco inclusivo para todo el talento de nuestra organización. Además, somos conscientes de que, con equipos diversos, podremos adaptar mejor nuestros servicios y productos a los cambios que está experimentando la sociedad.

Para poder impulsar y monitorizar todo nuestro esfuerzo en materia de igualdad,

“Nuestro Plan de Igualdad abarca a todos los empleados del grupo, aunque, por ley, no todas las divisiones están obligadas a tenerlo”

hemos implementado recientemente Planes de Igualdad en todas nuestras líneas de negocio, convirtiéndose en palancas fundamentales y en un pilar básico de negocio. Queremos fortalecer a los equipos a través de una cultura de inclusión que fomente comportamientos ejemplares guiados por el respeto y la no discriminación.

¿En qué ejes se basan estos Planes de Igualdad?

AH: Nuestro Plan de Igualdad abarca a todos los empleados del grupo, casi 5.000, aunque por ley no todas las divisiones están obligadas a tenerlo. Además, no afecta sólo a la

igualdad salarial, consideramos que tenemos que ir muchísimo más allá. Queremos garantizar la ausencia de discriminación por razón de género, promover la igualdad de trato y de oportunidades, sensibilizar y concienciar, gestionar activamente el talento, potenciar la conciliación, proteger a todos los profesionales con medidas que prevengan el acoso, y contribuir a incrementar la presencia de las mujeres en todos los puestos de trabajo, en todos los niveles y en todas las estructuras de nuestra organización.

“A igualdad de cualificaciones y competencias para un determinado puesto estamos contratando a la persona del género menos representado”

Para trabajar todos estos puntos, desde RRHH estamos llevando a cabo proyectos muy vinculados a las personas. Lo primero que hemos hecho ha sido escuchar la voz de todos los colaboradores a través, por ejemplo, de nuestras comunidades. Actualmente tenemos varias: ‘MixCity’, para promover el talento femenino; ‘We Generation’, en la que participan diferentes generaciones con distintos puntos de vista del negocio; y la comunidad ‘Pride’.

Por otro lado, trabajamos mucho la sensibilización y concienciación de todos los equipos. Apoyamos la labor de las comunidades de empleados con diferentes iniciativas, como las que organizamos dentro de la Semana de la Diversidad, y compartimos con los empleados los objetivos fijados dentro de nuestro Plan de Igualdad y los resultados que vamos consiguiendo.

En lo que se refiere a la gestión del talento, intentamos dejar al margen los estereotipos y peculiaridades de las personas que integran el grupo, y buscar el mejor talento, independientemente del género, edad, etc. Por eso, hemos puesto en marcha el proyecto ‘Be Talent’, por el que facilitamos un informe de competencias a nuestros 5.000 empleados con una visión 360° para que puedan trabajar todas sus fortalezas y las áreas de mejora. También contamos con la ‘Mentoring Academy’, que tiene como objetivo capacitar,

formar y acompañar a todos los profesionales del grupo para que puedan desempeñar su labor de desarrollo con éxito.

Otro de los temas que BNP Paribas ha trabajado especialmente dentro del Plan de Igualdad es la igualdad salarial. ¿Qué papel ha tenido AON en este proyecto?

Jorge Herraiz: El equipo de AON ha sido un partner de negocio que ha colaborado en la consolidación y mejora de la situación actual del grupo en materia de igualdad. El proyecto de colaboración arrancó a principios de 2020, mucho antes de que se publicaran los proyectos de Real Decreto del Plan de Igualdad en junio, y, posteriormente, los Reales Decretos 901 y 902 en octubre. Ya entonces existía una apuesta muy decidida por parte de BNP Paribas en materia de igualdad. La visión era ir más allá del cumplimiento de la ley, convencidos de la importancia reputacional y del

impacto real en el negocio. Gracias al alto nivel de exigencia que establecimos desde el principio del proyecto, la salida y publicación de estas leyes no supuso un problema y el impacto en el plan de trabajo establecido fue mínimo.

Arrancamos con el Plan de Igualdad de BNP Paribas Sucursal en España y BNP Paribas Security Services. A finales de 2020, empezamos a trabajar también los Planes de BNP Paribas Personal Finance (Cetelem) y posteriormente, en 2021, iniciamos otros proyectos con otras unidades de negocio, como BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Real Estate y BNP Paribas Leasing, incluidas otras entidades más pequeñas que no estaban obligadas por ley a tener un Plan de Igualdad. Después de estos tres años, se ha establecido una sólida relación de *partnership* entre ambas compañías.

Concretamente, nos hemos encargado de la puesta en marcha de las comisiones de igualdad y hemos participado en las mismas para, una vez generados los diagnósticos, trabajar activamente en el proceso de negociación, firma y registro. Además, hemos realizado un ambicioso proyecto de valoración de los puestos de trabajo de todas las líneas de negocio de la organización, aplicando nuestra propia metodología, denominada *Job Link*.

“Destinamos un presupuesto específico todos los años para reducir cualquier posible desajuste salarial”

AH: Esta valoración de puestos la llevamos a cabo teniendo en cuenta el conocimiento de cada empleado, su capacidad de resolución de problemas, su contribución al negocio, las responsabilidades y el rol dentro de la organización, todo ello, además, alineado con el mercado. De esta forma, pudimos establecer bandas salariales para todo el grupo.

JH: No ha sido un trabajo sencillo, pero al final hemos logrado poder comparar puestos de igual valor, como exige el Real Decreto 902. De esta forma, el Plan de Igualdad y las auditorías retributivas se cimentan en una metodología de trabajo que asegura esa igualdad salarial.





A partir de ahí, hemos podido trabajar en otros aspectos al margen de la igualdad relacionados con la definición de la **arquitectura organizativa** y el diseño de los **modelos de roles**, así como el **análisis retributivo** en algunas de las empresas del grupo. En conjunto, hemos trabajado con datos de cerca de 5.000 empleados.

¿Y cuáles han sido los resultados de todo este análisis?

AH: En lo que se refiere a género, la paridad ya estaba en el ADN del grupo. Gracias al análisis que hemos realizado con AON, hemos visto que tenemos líneas de negocio en las que existe una **diversidad positiva a favor de un género**, ya sea el masculino o el femenino -como la banca comercial, la personal y la de servicios-. Por eso, a **igualdad de cualificaciones y competencias** para un determinado puesto a cubrir, estamos contratando a la persona del género menos representado. Hay que seguir promoviendo el talento femenino en las áreas en las que es muy difícil todavía conseguir esa igualdad, como tecnología, emprendimiento, etc. Queremos favorecer la diversidad y la riqueza de todos los equipos.

Además, el estudio con AON nos ha permitido constatar que el grupo BNP Paribas se encuentra en una situación muy favorable actualmente en cuanto a **igualdad salarial**.

“Las políticas de igualdad son un elemento clave reputacional y tienen un impacto real en el negocio”

A fecha de hoy, **no existe desigualdad en este campo dentro del grupo**, aunque seguiremos dedicando esfuerzos a este tema. Ya desde antes de la implantación del Plan de Igualdad, todos los años destinamos un presupuesto específico para reducir cualquier posible **desajuste salarial** que haya dentro de la organización, incluso en las líneas de negocio que no están obligadas a contar con un Plan de Igualdad.

Tenemos entendido que, a raíz de esta colaboración con BNP Paribas en España, también han trabajado con el grupo fuera de nuestras fronteras.

JH: Efectivamente, el hecho de haber establecido esa metodología común de valoración ha implicado trabajar después en proyectos de igualdad salarial a nivel de grupo, fuera de España. Por ejemplo, en Reino Unido AON ha trabajado en un importante proyecto de igualdad salarial. Realmente la **arquitectura organizativa** y lo que lleva implícito un **modelo de valoración** no debería quedarse aislado

en un país, porque, al final, las estructuras son globales.

AH: La decisión de trabajar con AON se debió, en parte precisamente, a que, a nivel mundial, su metodología es muy conocida y está implantada en muchísimos países. Esto nos permite que haya movilidad entre todas las líneas de negocio del grupo y poder hablar el mismo idioma en lo referente a RRHH.

¿Y en qué otros proyectos están trabajando actualmente con BNP Paribas?

JH: La firma y el registro de los Planes de Igualdad, aunque parezca que es el final de un proceso, es sólo el principio. Así lo entiende también BNP Paribas. Una vez registrados los primeros planes, este año hemos empezado a trabajar en todo el proceso de **seguimiento e implantación de las medidas definidas**. Para ello, nos estamos basando en un modelo de trabajo flexible y dinámico con el fin de involucrar y concienciar en materia de igualdad a cada persona y a los diferentes interlocutores dentro de la compañía. El proceso abarca desde píldoras formativas online y talleres presenciales con diferentes temáticas hasta la elaboración de memorias e informes de evaluación y seguimiento para comprobar que lo que se está haciendo tiene un impacto y un efecto dentro y fuera de la compañía. Se trata de apoyar a largo plazo esa cultura de igualdad tan arraigada existente en BNP Paribas.

Al margen de este proyecto, también han firmado algunos acuerdos a nivel internacional en materia de igualdad de género.

AH: Efectivamente. Estamos muy comprometidos con **visibilizar el talento femenino**. Así, hemos sido impulsores de los ‘Women’s Empowerment Principles (WEP)’ del European Agreement of Professionals Gender Equality, que es una iniciativa de las Naciones Unidas; del proyecto ‘HeForShe’, en el que participa nuestro consejero delegado; y de otras iniciativas como ‘JamaisSansElles’. A nivel local, colaboramos muy activamente con asociaciones como **Mujeres Avenir**, que da apoyo a la visibilidad femenina en el ámbito diplomático, del arte, la cultura y las relaciones internacionales, y tenemos una relación muy estrecha con la **Fundación Inclusión y Diversidad**, contribuyendo en la capacitación digital de las mujeres con discapacidad sobrevenida. ●



URBAN SPORTS CLUB

Ofrece deporte y bienestar a tus empleados con Urban Sports Club



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



‘Educar’ a los directivos, clave para lograr el bienestar laboral

Hoy día el bienestar corporativo es un factor muy valorado entre los empleados, algo lógico teniendo en cuenta que pasamos un tercio de nuestra vida trabajando. Pero ¿qué están haciendo las empresas por integrar los planes de bienestar y quién es el responsable de su cumplimiento?



En los nueve primeros meses de este 2022 se produjeron alrededor de 43.500 dimisiones o bajas laborales voluntarias en España, lo que supone un 45% más que en todo 2021, según la consultora Kenjo. Entre los motivos de este empeoramiento, algunos expertos apuntan al estancamiento del sector servicios, a una excesiva rotación, a la brecha generacional y a una ausencia de planes de bienestar en las empresas.

Para analizar este último punto, el pasado octubre se reunieron varios responsables de RRHH de diversas empresas de nuestro país dentro del ciclo de desayunos ‘Work Life Balance Talks’, organizado por Urban Sports Club, plataforma de planes deportivos para empresas.

¿Cuál es el papel del CEO y de RRHH en la implantación de una cultura del bienestar?

Uno de los principales temas tratados en el encuentro fue el papel del CEO para instaurar una cultura del bienestar como base de la organización. Alejandro Grande, CEO de Xperts Council, comenta: “El CEO es la primera persona que tiene que tener claro que, en su empresa, debe haber una cultura del bienestar, pero los demás líderes también deben creer en ello”. En este sentido, Andrea Tabanera, HR Manager en Urban Sports Club, destaca: “Los equipos directivos, a priori, no están

acostumbrados a ver el valor y los beneficios que iniciativas como la práctica de deporte grupal o los *team building* tienen en la productividad”.

De ahí, la necesidad de ‘educar’ a los cargos directivos -o lo que Pilar Caparrós, CEO de Samcap Consultores, llama “culturar”- sobre la importancia de este tipo de planes. Y para lograrlo, hay que ser capaces de medir el bienestar. “Tenemos que insistir en la necesidad de presentar un balance social en las empresas. Normalmente analizamos las tasas de absentismo, de rotación, el pasivo laboral, etc., pero también debemos medir el retorno de los programas de bienestar para ver cómo afectan a la compañía. Igual que tenemos un balance financiero, el balance social hace que el nivel ejecutivo de la empresa asuma su importancia”, afirma Alejandro Teruel, Chief People Officer de BipiCar.

¿Y qué responsabilidad tienen, por su parte, los departamentos de RRHH en la implantación de estos planes? Según Alejandro Teruel, de BipiCar, un 20% del trabajo debería ser de estas áreas y el 80% restante de los mandos intermedios y los responsables de los equipos, mientras que Alejandro Grande, de Xperts Council, apunta que “RRHH debería encargarse de poner este tema sobre la mesa y de ‘educar’ al CEO, pero el resto



Alejandro Grande, CEO

¿EL HECHO DE FAVORECER EL EJERCICIO FÍSICO EN LAS ORGANIZACIONES PUEDE SER UNA PALANCA DE RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO?//

“El ejercicio físico no sólo mejora el estado de ánimo y ayuda a controlar el estrés, sino que aumenta la energía. Si las empresas tienen un sitio donde los empleados se encuentren para hacer una actividad que los relaje y divierta, eso crea lazos más sólidos que luego se verán en resultados en la organización. Los perfiles más talentosos buscan este tipo de prácticas”.

¿HASTA QUÉ PUNTO CREE QUE EL CEO ES RESPONSABLE DE IMPULSAR EL BIENESTAR DEL EMPLEADO?//

“El CEO es el máximo responsable del bienestar de sus empleados, no debe evadir esta responsabilidad. Siempre es bueno que cuente con alguien que pueda ser el guardián de estas prácticas, que generalmente suele ser el departamento de RRHH, pero la responsabilidad es del CEO”.



TRIVU

Eduardo González,
Responsable de Comunidad

¿QUÉ PESO CREE QUE DEBERÍA TENER EL SALARIO EMOCIONAL FRENTE A LA RETRIBUCIÓN MONETARIA?//

“Basándonos en los datos de abandono voluntario del trabajo, no cabe la menor duda de que la importancia del salario emocional no ha dejado de aumentar, muy especialmente tras la pandemia y en las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral. Por supuesto, la retribución económica también tiene un peso muy considerable, y más en un contexto inflacionario como el actual, pero cada vez son más los profesionales que demandan a sus empresas poner el foco en lo realmente importante: las personas”.

¿EL BIENESTAR LABORAL ES MÁS BENEFICIOSO PARA EL EMPLEADO O PARA LA EMPRESA?//

“En algunas ocasiones, la cuestión del bienestar laboral se ha contemplado erróneamente como un choque de intereses entre empresa y trabajador, cuando en realidad debemos avanzar hacia un punto de equilibrio que sea mutuamente beneficioso. Para ello es imprescindible fomentar una escucha activa, no sólo por parte de la Dirección, sino también de los empleados para que ambas partes sepan cómo pueden sumar esfuerzos y pasar de vivir para trabajar a trabajar viviendo”.

de personas de la organización también tienen su responsabilidad”.

Escucha activa de los empleados para fomentar su confianza

Marta Raboso, *Head of People & Culture* de Rastreator, señala que “aún hoy, el 70% de las personas con depresión o ansiedad no se atreve a compartirlo en su entorno de trabajo. Uno de los problemas de nuestro país es que el gran tejido empresarial lo conforman microempresas, y en ellas es difícil que se planteen ciertas necesidades. Existe un problema sociológico y cultural”. Según Rebeca López, Vicepresidenta de Adopta Un Abuelo, “para nosotros es muy importante que nuestro equipo tenga claro que estamos presentes en cualquier momento. El CEO tiene sesiones periódicas con cada uno de los miembros del equipo. De esta manera

el *feedback* es recíproco y constante. Intentamos fomentar la confianza”. Una opinión que también comparte María José Chacón, *Chief Human Resources Officer* de Destinia, “nosotros practicamos mucho la escucha activa con el trabajador. Afortunadamente, las nuevas generaciones tienen menos prejuicios a la hora de expresar o transmitir problemas emocionales”.

Salario emocional para luchar contra la rotación

Según Eduardo González, *Community Builder* de Trivu, “las empresas deben apostar por el cuidado del bienestar del empleado para aumentar su productividad y reducir la rotación. ‘La Gran Renuncia’ es un ejemplo claro”. Una rotación que, según datos aportados



URBAN SPORTS CLUB

Andrea Tabanera,
HR Manager

¿QUÉ PAPEL DEBE JUGAR RRHH EN EL IMPULSO DEL BIENESTAR DEL EMPLEADO?//

“El papel de RRHH es fundamental para el bienestar del empleado y los Planes de Bienestar, pero, desde mi punto de vista, es un trabajo conjunto con el management de la empresa. Tenemos que integrar el bienestar como parte de la cultura organizacional y que sea un objetivo común. Desde RRHH impulsamos, analizamos y sugerimos el Plan de bienestar, pero el esfuerzo y el objetivo debe ser común a todos”.

¿LOS PLANES DE BIENESTAR DEBEN INCLUIR BENEFICIOS TANGIBLES PARA LOS EMPLEADOS?//

“Los Planes de Bienestar deben ser integrales, es decir, incluir medidas tangibles como las económicas -y no sólo hablamos de salario, sino de otros beneficios tangibles como formación, seguro médico o una suscripción para hacer deporte- y también otros beneficios menos tangibles, como la flexibilidad horaria, conciliación, acciones de reconocimiento, etc.”.

por Andrea Tabanera, de Urban Sports Club, se sitúa en el 20% en nuestro país, y que es especialmente acuciante en ciertos perfiles tecnológicos, tal como apunta María José Chacón, de Destinia.



tipi

Alejandro Teruel,
Chief People Officer

¿HASTA QUÉ PUNTO ES IMPORTANTE MEDIR LOS RESULTADOS DE LOS PLANES DE BIENESTAR?//

“El bienestar del individuo tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. Tenemos que ser capaces de formalizarlo desde un punto de vista operativo. Esto implica crear KPI's, OKR's o elementos de medición específicos que nos permitan analizar y tomar decisiones. Elaborar un balance social a final de año supone elevar lo relativo a bienestar a un plano estratégico”.

¿CREE QUE SI UNA EMPRESA FOMENTA EL EJERCICIO FÍSICO DE SUS EMPLEADOS RESULTA MÁS ATRACTIVA?//

“En las sociedades avanzadas, el ejercicio físico es parte de la cultura del bienestar social. Si estás sano, eres más feliz. Así de simple. Si como persona trabajadora percibes que la empresa es una “facilitadora de la felicidad”, el atractivo de la misma crece exponencialmente”.

Para luchar contra esta rotación, Eduardo González, de Trivu, afirma que “el salario emocional debería representar el 50% de la retribución al empleado. Aunque todavía algunas empresas sigan motivando a sus equipos con incentivos exclusivamente económicos, cada vez son más los jóvenes que persiguen un trabajo en el que poder desarrollarse profesional y personalmente”. Por su parte, Pilar Caparrós, de Samcap, señala: “El salario económico es importante pero ya no tanto. Yo diría que está en un 70%/30%”.

Papel del Estado: luchar contra la estigmatización y facilitar terapias

Por último, para los responsables de RRHH el Gobierno también tiene un papel importante en el bienestar laboral, por ejemplo, en lo que se refiere a la estigmatización de los problemas de salud mental. Además, según María José Chacón, de Destinia, se debería facilitar el acceso a ciertas terapias que actualmente tienen un coste muy elevado, como los psicólogos. Aunque, tal como apunta Marta Garate, *People Manager* de Fintonic, “hay empresas que van mucho más rápidas que la ley, por lo que es muy difícil legislar”.

**SILVIA BARRANCO**

RESPONSABLE GLOBAL DE ATRACCIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO EN IBERDROLA

“En los mercados donde estamos más asentados, estamos compitiendo por **PERFILES DIGITALES Y TECNOLÓGICOS** que no son específicos de nuestro sector”



Presente en más de 24 países y con casi 40.000 empleados, Iberdrola cuenta con distintas estrategias de atracción y reclutamiento de talento en cada país en función de su presencia: acudir a firmas locales o globales de selección, focalizarse en *employer branding*, renovar su propuesta de valor al empleado o innovar en los procesos de selección. Entre sus actuales retos están los de competir con otras empresas por atraer perfiles digitales y tecnológicos que no son exclusivos de su sector, y con otros sectores que pueden resultar más atractivos, como el tecnológico.

¿En qué pilares se basa la estrategia de reclutamiento y selección de Iberdrola a nivel global?

Iberdrola tiene cerca de 40.000 empleados presentes en más de 24 países, por lo que, para nosotros, es fundamental contar con una política global de RRHH y especialmente de reclutamiento y selección. Además, tenemos un proceso global marco que nos ayuda a tener unos principios básicos de actuación en todas las geografías, pero que, al mismo

tiempo, nos da la suficiente flexibilidad para poder adaptarnos a los diferentes mercados.

Otro pilar que está siendo cada vez más relevante es nuestro **foco en diversidad e inclusión**, precisamente por las realidades diversas que tenemos que atender en los diferentes países.

Además, estamos volcados en mejorar la **experiencia de empleado**, por una parte, intentando asegurar que podamos dar siempre *feedback* a cada uno de los candidatos de los procesos de selección, y, por otra, sin dejar de lado a nuestros empleados para generar nuevas oportunidades que les permitan seguir creciendo en la compañía. Todas nuestras vacantes se publican primero a nivel interno, y, después de un plazo de tiempo establecido en función de la geografía y diferentes condicionantes como el convenio, las publicamos externamente. Como dato significativo, este año **hemos publicado internamente más de 4.000 vacantes**. Normalmente la **tasa de cobertura interna** suele estar en el 40%, un dato muy alto.

Desde nuestro departamento gestionamos campañas de atracción globales con el foco en el **crecimiento del negocio**, como la que hemos lanzado este año centrada en *offshore* (energía eólica marina), pero, al mismo tiempo, ayudando también al **crecimiento de la compañía** teniendo en cuenta que tenemos **tres realidades diferentes de mercados** en los que tenemos presencia: por un lado, países en los que estamos entrando, acompañando al negocio en su estrategia de crecimiento internacional; por otro lado, mercados en los que ya llevamos presentes un tiempo pero en los que la compañía no está totalmente identificada o el sector no resulta realmente atractivo para los candidatos; y, por último, otros mercados en los que estamos muy consolidados y la marca es muy reconocida.

¿Cómo articulan la política de selección en la primera de esas categorías de países?

Cuando entramos en nuevos mercados, normalmente a través de la adquisición de compañías locales, obviamente ni nuestra firma ni nuestra marca son conocidas, por lo que hay una dificultad añadida desde el punto de vista de atracción. Es el caso de países de Asia-Pacífico (Australia, Japón, Taiwán, etc.) o Suecia. Por eso, **acudimos a firmas locales o globales de selección especializadas** para que nos ayuden a atraer e incorporar el talento

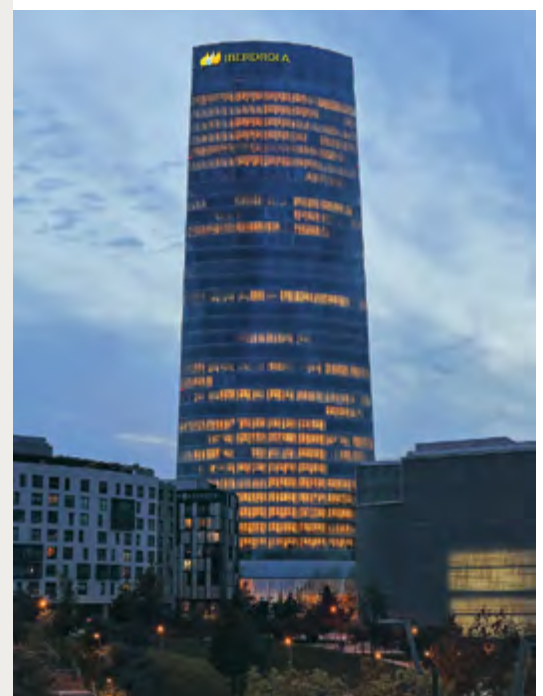
especializado -sobre todo en el ámbito de renovables, que es donde más crecimiento internacional estamos teniendo-, y a **identificar talento local**.

Al mismo tiempo llevamos a cabo una **estrategia de employer branding a medio-largo plazo** para mejorar nuestro posicionamiento de marca, por ejemplo, trabajando mucho la presencia en redes sociales como LinkedIn y en los canales de comunicación externa

como las webs, y haciendo mucha proyección de los proyectos de inversión y los planes de crecimiento que hay por parte de la organización. Aprovechamos mucho las **redes de contactos de distribución** de las empresas incorporadas, aunque haciendo una reorientación hacia el nuevo *branding* de la compañía. Por ejemplo, en algunos casos hemos vinculado las webs de clientes a nuestros canales de atracción de talento o de empleo con el fin de aprovechar los diferentes canales de posicionamiento que tenemos con los distintos *stakeholders* para recuperar y atraer talento.

En cuanto a los perfiles a los que nos dirigimos dentro de esta categoría, suelen ser **ingenieros** orientados al sector de **renovables**, con mucha **experiencia local**, pero siempre con una **vertiente y un background internacional** que permita una buena integración.

“Este año hemos publicado internamente más de 4.000 vacantes. Nuestra tasa de cobertura interna suele estar en el 40%”





Por ejemplo, buscamos directores de plantas *onshore* (energía eólica terrestre), directores de plantas *offshore* e ingenieros que se ocupen del mantenimiento y desarrollo de los diferentes proyectos.

¿Y a qué retos se enfrentan en los mercados donde Iberdrola está ya más consolidada pero la industria energética no es tan atractiva?

Aquí hablamos de mercados como EE.UU. y Brasil, donde tenemos desplegada una **estrategia multimarca** a través de diferentes distribuidores locales o geográficos de esos países. Por ello, el primer reto de cara a nuestro potencial candidato es el conocimiento a nivel social de las diferentes marcas y la identificación con la marca de la compañía.

Por un lado, intentamos manifestar muy claramente cuáles son nuestras propuestas de valor al empleado, además de intentar conectar la empresa con diferentes **atributos muy relevantes a nivel local**. Por ejemplo, en el caso de EE.UU. tenemos una estrategia de comunicación externa para posicionarnos como una compañía que apuesta por la **diversidad e inclusión**. En el caso de Brasil, intentamos conectar con perfiles que para nosotros resultan muy interesantes. Por ejemplo, contamos con la iniciativa 'Escuelas de Electricistas', un programa de selección y formación para nuevos empleados que da cabida a **mujeres de zonas socialmente más desfavorecidas** que quieren reorientarse profesionalmente para trabajar como técnicas de mantenimiento

“Cuando entramos en nuevos mercados, acudimos a firmas locales o globales de selección para atraer e incorporar talento especializado y local”

de redes, sobre todo en el sector de distribución. El programa intenta aumentar su empleabilidad, al mismo tiempo que nos permite mantener la operación del negocio con estas profesionales.

En estos países, el **apoyo a través de redes sociales** es muy relevante, todo ello acompañado de diferentes programas y estrategias de atracción, como la más reciente, que estamos intentando poner en marcha ahora mismo, la de *'Everyone is a recruiter'*, un programa que evoluciona los programas de referenciados tradicionales y que pone encima de la mesa el concepto de *employee ambassador*.

En estas geografías el reto fundamental es **competir con otros sectores tradicionalmente más atractivos**, como el tecnológico. Observamos que existe un menor interés por estudiar carreras orientadas al ámbito de ingeniería o del sector eléctrico, frente a estudios más vinculados a IT, ciberseguridad, *analytics*, etc. Por eso, a través de los

equipos locales, estamos intentando hacer una **aproximación en etapas más tempranas** -como la educación secundaria o las propias universidades- para crear vocación e interés por el sector, y dar a conocer la marca.

En estos países estamos incorporando muchísimo **personal de oficio** que nos permite operar el negocio a nivel de distribución en los diferentes parques eólicos que se están desarrollando, además de focalizarnos mucho en perfiles críticos como los de **desarrollo de negocio** (*customer service*, perfiles digitales, de renovables, etc.).

Y, por último, en cuanto a los países en los que Iberdrola ya goza de una presencia y prestigio consolidados, ¿cuáles son los retos en selección de personal?

Hablamos de países como España, México y Reino Unido, en los que jugamos con la ventaja de que la compañía ya tiene un prestigio reconocido. Pero es verdad que igualmente nos estamos encontrando con retos para atraer talento, sobre todo **después de la pandemia**. Lo que estamos observando es que los profesionales tienen una **nueva escala de prioridades y de intereses**, y que están manifestando **nuevas variables** a la hora de decidir en qué compañía trabajar. Por eso, estamos iniciando un proyecto interno de **adaptación y de revisión de la propuesta de valor al empleado**.

Adicionalmente estamos compitiendo por **perfiles digitales y tecnológicos** que no son específicos ni exclusivos de nuestro sector, pero que son muy escasos y, para

nosotros, muy relevantes para nuestro crecimiento. Por ejemplo, perfiles de ciberseguridad, *big data*, inteligencia artificial, *smart solutions* -como *smartgrid*, *smart solar*, etc.-, y perfiles *offshore*, que son el *core* de nuestro negocio, aunque suponen un nicho de especialización muy reducido.

Por eso, estamos apostando por la **innovación para atraer este talento**. Por un lado, en los que casos en los que nos está costando

incorporar talento por la especificidad del conocimiento requerido, lo que estamos haciendo es **cambiar la estrategia de atracción**, incorporando **perfiles -normalmente jóvenes-** interesados en desarrollar su carrera en el sector energético y acompañándoles con una **formación específica interna** o en colaboración con otras firmas externas de formación. Así, contamos con programas de Graduados,

Becas Master y nuevas formaciones que estamos desarrollando en colaboración con algunas entidades para el ámbito digital. Por otro lado, desde el pasado 2021 hemos incorporado **gamificación** en nuestros **procesos de selección** de perfiles junior e ingenieros, con el fin de mostrar lo tecnológica e innovadora que es la compañía y poder captar a este



“En los países en los que la industria energética no es tan atractiva intentamos conectar la empresa con atributos muy relevantes a nivel local”

COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES, INSTITUTOS DE FP Y ESCUELAS DE PROGRAMACIÓN

“Nuestros equipos de selección están trabajando mucho en colaboración con la Universidades para **posicionar la compañía como una empresa atractiva** y, sobre todo, para trasladar las **oportunidades que el sector está brindando a los jóvenes**. Intentamos aportar información de la empresa, de los proyectos que estamos desarrollando en relación a la transición energética, y de las oportunidades que ofrecemos de becas, de estudios Master o para alumnos Graduados. Muchos universitarios empiezan a tener un acercamiento con nosotros a través de los programas de prácticas de estudiantes. El año pasado impactamos a **15.000 estudiantes en más de 80 eventos en todo el mundo**.

Solemos acudir a actos tradicionales como las **ferias de empleo**, pero también a eventos como los **hackathon**, donde, a través del trabajo conjunto que hacemos con la Dirección de Innovación, presentamos un **reto tecnológico** propio del sector a varios grupos de jóvenes. Esto nos permite identificar talento a incorporar a la compañía, pero también captar ideas innovadoras y muy interesantes para el desarrollo de nuestro negocio.

Además de con las Universidades, también tenemos mucha cercanía con diferentes **Institutos de Formación Profesional**. Estos perfiles resultan clave para nosotros porque son los que mantienen la operativa y la operación del negocio. Realmente representan el grueso de los perfiles a incorporar.

En total, más de **900 estudiantes universitarios y de formación profesional** han empezado sus prácticas en la empresa, consolidando el conocimiento académico adquirido.

Adicionalmente, debido a la dificultad que estamos teniendo muchas compañías para acceder a los perfiles digitales, también estamos abriéndonos a trabajar directamente con **escuelas de programación y comunidades de talento de este campo**.

Por otra parte, todos nuestros equipos locales tienen actualmente un acercamiento especial al **talento femenino** en las etapas más tempranas, como en institutos o en colegios, con el fin de **inculcar las profesiones STEM a niñas y a jóvenes**. Existe una amplia oportunidad de crecimiento en estos perfiles, en los que actualmente hay una gran escasez de mujeres. Estamos intentando **despertar las vocaciones** antes de que las jóvenes tomen la decisión de qué estudiar, y luchar para **conseguir la paridad de género** en estas profesiones, muchas veces a través de nuestras propias profesionales de ámbitos como la distribución o las renovables. Por ejemplo, en España nos hemos adherido a **‘Niñas en pie de ciencia’**, la Alianza STEAM por el talento femenino del Ministerio de Educación y Formación Profesional, y también contamos con un programa de jóvenes muy potente para acudir a colegios e institutos de FP y poner en valor qué supone trabajar en el sector energético, qué oportunidades de empleo ofrecemos y qué somos como compañía”.



“Hemos incorporado gamificación en nuestros procesos de selección de perfiles junior e ingenieros, con el fin captar talento digital y tecnológico”

talento digital y tecnológico. La estamos aplicando en la evaluación competencial de los candidatos, durante la etapa de cribado.

Acaba de mencionar el Programa Internacional de Graduados. ¿En qué consiste y por qué es tan importante para la compañía?

Este programa nace de un proceso de detección e identificación de las necesidades futuras de la empresa, que realizamos de la mano de negocio y que nos permite identificar qué volumen de empleados y qué perfiles tenemos que incorporar con una visión de anticipación de al menos 2/3 años. Lo pusimos en marcha en 2021, y nos está permitiendo identificar y desarrollar talento muy especializado y que va a ser fundamental para cumplir con nuestro plan estratégico de crecimiento.

Está orientado a profesionales recién graduados, con un máximo de 1 o 2 años de experiencia en ámbitos como *big data*, *data analytics*, ciber seguridad, redes inteligentes o soluciones *smart*. Actualmente

lo estamos llevando a cabo en EE.UU. (desde junio de 2021), en España y Reino Unido (desde septiembre de 2021), en Brasil (desde enero de este año), y en México. Contamos con más 11.500 candidaturas para las 160 plazas que hemos ofrecido para la edición de 2022.

Incluye un plan de rotación específico para cada uno, que abarca movilidad internacional en cualquiera de los países en los que Iberdrola está presente, incluyendo Portugal, Alemania, Australia, etc. Además, al tratarse de recién graduados o de alumnos de los primeros años de carrera, ofrecemos un proceso de acompañamiento y *onboarding* en los primeros meses, presentándoles la compañía a nivel global para que tengan esa visión integrada de cara a la rotación internacional.

También abarca un plan de desarrollo específico individual en función de los conocimientos que tienen y pensando en la posición

que van a ocupar en tres años, que incluye formación competencial (de aspectos básicos que tienen que cumplir a nivel de comunicación, negociación, trabajo en equipo, etc.) y técnica (con conocimientos muy específicos del sector y de la posición a la que se van a enfrentar).

Y en cuanto al Programa Internacional de Becas Master, ¿cómo funciona?

Este programa tiene una larga tradición en la compañía. Surgió en 2010 y nos ha permitido conceder más de 1.100 becas desde entonces. Actualmente está implantando en España, Reino Unido, México y Brasil. Se dirige a estudiantes del último año de carrera interesados en cursar un Master relativo a la transición energética o transformación digital bien en su propio país o en otros países a través de Universidades de primer nivel con las que tenemos acuerdos, por ejemplo, la Universidad Pontificia de Comillas, la Universidad de Salamanca, la de Strathclyde en Reino Unido, el Instituto Tecnológico de Monterrey en México, la Universidad de Yale en EE.UU., el MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts), la Universidad Federal de Pernambuco en Brasil y la Universidad Hamad Bin Khalifa en Qatar.

Los contenidos que abordan tienen que ver con aspectos relacionados con movilidad eléctrica, *big data* y computación, tecnologías de la información y de la comunicación, energías renovables, conciencias ambientales y cambio climático, etc. Les facilitamos un tutor para mantenerles conectados a la empresa durante el tiempo que están estudiando, y, cuando acaban el Master, pueden realizar sus prácticas con nosotros. La idea es que después se incorporen al Programa Internacional de Graduados. ●





Neytum

Learning solutions

¿Quieres una herramienta tecnológica sencilla para la formación y comunicación de tu equipo?

Plataforma LXP

El ecosistema de aprendizaje y comunicación que estabas esperando.



e

E-learning



t

Training



o

Outsourcing

neytum.com

hola@neytum.com

“Con la nueva solución de formación de idiomas, en Orange hemos podido segmentar a los usuarios y ofrecerles programas más personalizados”



PAULA HARO, Head of Customer Success Manager de SPEEXX (izq.); **NIEVES MESAS**, Senior Key Account Manager de SPEEXX; y **ANA RUS BROX**, Learnability Promoter de ORANGE (derecha)

A raíz de la implantación del trabajo flexible, el modelo de formación de idiomas de Orange -hasta ese momento presencial y grupal- se quedó obsoleto. Por ello, la compañía decidió dar el salto a una solución puramente digital de la mano de Speexx. Con ella, la empresa ha logrado adaptarse a las necesidades de cada uno de sus empleados, democratizar la formación y obtener un mayor número de datos.

¿Cuál ha sido la evolución del modelo de formación en idiomas en Orange?

Ana Rus Brox: Hasta 2018 teníamos un modelo tradicional de aprendizaje con clases 100% presenciales, grupales, y con unos horarios marcados. Además, solamente contábamos con clases de inglés y las ofrecíamos a un colectivo que representaba menos del 10% de la plantilla. Ese año, Orange implantó un horario flexible de entrada y de salida, además de un día de teletrabajo, y el modelo de aprendizaje de idiomas que teníamos no encajaba con esta flexibilidad. Además, en ese momento estábamos recibiendo muchas ofertas de proveedores de formación completamente online. Todo ello nos hizo pensar que éste era el camino y, por eso, nos lanzamos a implantar un modelo puramente digital de la mano de Speexx.

Ahora la nueva solución nos permite ofrecer más idiomas: inglés, francés -que es la lengua de nuestra matriz- y español. Además, hemos democratizado la formación, permitiendo el acceso al 100% de la plantilla y las clases están disponibles 24x7. Por otro lado, el modelo online se adapta a nuestra actual política

de trabajo, con dos días de teletrabajo y flexibilidad de entrada y salida. Asimismo, la formación está bonificada por Fundae, lo que también ha sido clave.

¿Cómo fue el proceso hasta que se implantó la solución?

Nieves Mesas: Participamos en un proceso de licitación junto con varios proveedores y fuimos adjudicados en diciembre de 2017. Orange tenía la necesidad de lanzar el proyecto a principios de enero, por lo que el reto que teníamos por delante era el de evaluar con una prueba de nivel online y orales vía telefónica a 1.200 empleados que se inscribieron.

¿Qué tipo de formación están ofreciendo a Orange?

Paula Haro: Empezamos con un programa básico, masivo y estandarizado destinado a toda la compañía: ‘Idioma para tod@s’. Es voluntario y de acceso libre, aunque los usuarios deben firmar una carta de compromiso con unos requisitos. Deben superar cada año el nivel al que están asignados y conseguir al menos un resultado global del 80%. El curso dura

un año natural y los empleados lo pueden hacer en su horario laboral. La empresa no marca unas horas de formación, aunque nosotros aconsejamos un mínimo de 30 horas al año por curso, pero son los empleados los que se autogestionan.

Al margen de este programa, hemos ido identificando otras necesidades, especialmente orientadas al desarrollo de la comunicación oral, por ejemplo, para determinados colectivos que, bien por su puesto (directores y managers), bien por el propio departamento y su interlocución con el grupo Orange o con proveedores (como es el caso de las áreas técnicas) requieren trabajar su competencia oral, puesto que utilizan el inglés o francés a un nivel muy alto. Por eso, pusimos en marcha otro programa más premium que llamamos ‘Speaking All Year’ que busca un mantenimiento del idioma a lo largo del año. Se trata de formaciones individuales, en las que el usuario selecciona el horario que más le conviene. También ofrecemos acciones puntuales de refuerzo, normalmente en periodos estivales aprovechando la reducción de carga laboral.

AB: Efectivamente, nuestra estrategia general

de formación interna es abierta. No definimos un plan cerrado a principios de año, sino que vamos atendiendo las demandas que van surgiendo. En este sentido, Speexx se ha adaptado a nosotros y ha hecho una combinación de sus programas para que todos nuestros colectivos puedan cubrir sus necesidades. Por ejemplo, a veces los directivos franceses del grupo vienen a España y requieren un apoyo del aprendizaje de nuestro idioma, por lo que tenemos que realizar programas exclusivos para ellos. También hemos identificado que, dentro de 'Idiomas para tod@s', había empleados a los que este programa se les quedaba corto. Por eso, desarrollamos una iniciativa -'Fast and Furious'- que les da la oportunidad de conseguir dos subniveles en un año. Este programa lo ha desarrollado Speexx específicamente para nosotros.

NM: Las dos empresas hemos evolucionado juntas. Empezamos con la solución más básica, pero luego nos hemos ido dando cuenta de que el "café para todos" es válido para un determinado momento, pero luego cada empleado demanda una personalización. Si les ofreces la formación adecuada, te aseguras un mejor *engagement* y logras que la terminen.

¿Cómo funciona la plataforma y qué metodologías usan?

PH: Está basada en inteligencia artificial para atender las necesidades del usuario en gustos o preferencias sobre temas. Toda la formación es online y se realiza dentro de la plataforma, que alberga el aula virtual. Es un desarrollo propio de Speexx y no requiere descargar ningún plug-in. Además, facilita que todo el registro de la actividad permanezca en la plataforma.

Utilizamos diferentes metodologías en función de los programas. Por ejemplo, en 'Idiomas para tod@s', ofrecemos un contenido autogestionable e interactivo, basado en una metodología práctica, con multitud de actividades y recursos (vocabulario, vídeos, foros, etc.). Además, la solución ofrece un soporte adicional de sesiones grupales de conversación en las que participa cualquier empleado de cualquiera de las empresas del grupo Orange a nivel mundial.

Los programas más *premium* tienen la misma base de contenidos que 'Idiomas para tod@s', pero los servicios adicionales se van adaptando: por ejemplo, sesiones individuales

de conversación a libre disposición de los usuarios, que pueden elegir diferentes coaches o *trainers* para probar distintos acentos; u otras sesiones individuales cerradas en día y hora.

¿Qué ventajas han obtenido al digitalizar la formación de idiomas?

AB: Desde el punto de vista del empleado, ahora puede acceder al aprendizaje desde cualquier lugar y dispositivo y a cualquier hora, y tiene muchos contenidos y recursos a su disposición en la palma de su mano.

Desde el punto de vista de nuestro equipo, hemos empezado a contar con un gran número de datos. Esto nos ha permitido hacer segmentaciones de los usuarios y ofrecerles programas más personalizados que cubran su necesidad concreta, algo que es complicado

cuando se tienen volúmenes grandes de alumnos. Además, los datos nos ayudan a hacer seguimiento de los usuarios, darles un mejor soporte, personalizar las comunicaciones, y animarles cuando están menos activos.

Por otra parte, digitalizar el aprendizaje de idiomas nos ha hecho plantearnos hacer lo mismo con otras formaciones que, tradicionalmente, eran presenciales y con unos horarios determinados, como formaciones técnicas de robotización y automatización de procesos. De hecho, desde que tenemos este programa con Speexx, hemos doblado las horas de formación digital asincrónica.

“El modelo de aprendizaje de idiomas que teníamos no encajaba con el teletrabajo y el horario flexible”



¿Cuántos empleados han pasado por estos programas?

PH: Desde 2018 hemos tenido 7.031 acciones formativas (impactos en usuarios). El colectivo con acceso a la formación es de 2.900 empleados y hemos estabilizado los usuarios en unos 700 anuales. Concretamente, en 2022 en 'Idiomas para tod@s' ha habido aproximadamente 600 personas; en los programas *premium* hemos tenido 17 participantes; en 'Speaking All Year', 40 personas; y en 'One to One', han pasado 6 CEOs y directivos.

En cuanto a resultados, en los últimos dos años el tiempo de conexión por usuario se ha incrementado un 27%, mientras que el uso de sesiones de conversación ha crecido un 33%. Además, hemos conseguido reducir a la mitad el número de usuarios que, teniendo acceso a la formación, no la inician.

¿Cómo se han adaptado los empleados?

AB: Hemos tenido que trabajar mucho el cambio de mentalidad. Muchos empleados solicitaban la formación, pero cuando sabían que era online mostraban rechazo. Con el fin de ayudarles, hicimos una campaña de lanzamiento muy potente para dar a conocer el programa y realizamos varios *webinars* junto con Speexx para resolver las dudas. ●





TALENTO

CRISTIAN VILADOMS

DIRECTOR DE RRHH DE EUROPASTRY

“La integración de todos los procesos de RRHH en una única herramienta ha traído consigo un **AHORRO DE TIEMPO** superior al 20%”



Debido al crecimiento que está viviendo desde hace unos años tanto a nivel de empleados como de negocio, la fabricante de masas congeladas de pan y bollería Europastry decidió hace cuatro años digitalizar todos sus procesos de RRHH. Hasta ese momento, operaba con programas satélites, externalizaciones de algún proceso, y archivos Excel. Además, necesitaba contar con un *software* que abarcara todo el viaje de sus empleados, algo que ha conseguido de la mano de Cornerstone. Adicionalmente, la compañía está volcada actualmente en la formación de sus empleados, en su movilidad interna y en su bienestar.

¿Cuál es la actividad del grupo Europastry?

Europastry es una empresa catalana fundada hace 35 años por Pere Galles, padre de nuestro actual presidente ejecutivo, Jordi Galles. Somos fabricantes de masas congeladas de pan y bollería fundamentalmente. Estamos presentes en más de 80 países, tenemos 22 fábricas ubicadas en España, Portugal, EE.UU. y Holanda, y proyectos de crecimiento en Europa, EE.UU. y Sudamérica. Financieramente la empresa es muy sostenible y estamos en un proceso de claro de expansión. Distribuimos nuestros productos en los establecimientos de Esclat, Aldi, Mercadona, Areas, Granier y en muchos hornos y panaderías.

Recientemente la empresa ha llevado a cabo un proceso de modernización de sus sistemas de RRHH. ¿En qué ha consistido el cambio?

Hasta hace cuatro años trabajábamos mucho con papel y con documentos Excel, teníamos nuestro servicio de nómina externalizado y una serie de programas satélites para gestionar la contratación, la formación y los gastos. Pero esta situación nos limitaba enormemente, ya que los datos estaban totalmente desintegrados y eso repercutía en nuestra eficiencia. Muchas veces actualizar un dato suponía tener que modificar varias plataformas y bases de datos.

Dado el crecimiento que estamos viviendo en cuanto al negocio y a los empleados tanto a nivel nacional como internacional -hemos pasado de unos 3.000 empleados en 2016 a nivel global a más de 5.000 en 2021-, necesitábamos contar con un sistema de RRHH que integrara todos nuestros procesos y un software 360º que acompañara toda la vida de nuestros empleados, desde el momento

que son candidatos hasta su incorporación, desarrollo, promoción, etc.

Por eso, hemos procedido, con la ayuda de Cornerstone, a digitalizar el departamento de RRHH casi al 100%. Concreta-

“Necesitábamos un sistema de RRHH que integrara todos nuestros procesos y que acompañara la vida de nuestros empleados”

mente, en 2019 digitalizamos toda la gestión de gastos, en 2021 hicimos lo propio con lo referente a la nómina y a los contratos, y, a finales del mismo año, digitalizamos el archivo histórico de todos los empleados. En 2022

nos hemos centrado en el proceso de **auto-rizaciones de contratación** y todas las fases administrativas del flujo de formación.

Por otro lado, antes nuestras **herramientas de comunicación e información con los empleados eran muy obsoletas**, utilizábamos el mail y una revista electrónica. Era difícil tener una información actualizada y real. Ahora, el nuevo sistema de RRHH **también nos facilita la comunicación** entre empleados y empresa, ya que incluye distintos portales del estilo de Facebook. Tenemos diversas **comunidades** organizadas por departamentos, por fábricas (para que puedan ponerse en contacto de una forma inmediata con todo su personal), y por temas (por ejemplo, de prevención de riesgos laborales).

¿Cuáles fueron los requisitos de la empresa a la hora de elegir este nuevo sistema de RRHH?

Como mencionaba antes, queríamos un software que **cubriera todo el ciclo de vida de empleado**, incluso desde el momento en el que es candidato.

Además, buscábamos una **solución que fuera internacional**, pero que permitiera también **implementar a nivel local** lo que necesitáramos. Europastry tiene empleados en Europa, EE.UU., Centro y Sudamérica, Oriente Medio, etc., por lo que necesitábamos una solución global como la de Cornerstone, tanto en idiomas como en monedas, y que la empresa tuviera presencia en estos países. Actualmente nuestra compañía está organizada en cuatro grandes regiones geográficas: Iberia, EE.UU., Europa Central y ROW (*Rest of the World*). Desde finales de 2021, en Iberia y ROW (que suman más de 2.500 empleados) tenemos implementado el módulo básico de comunicación y bases de datos, el **HR Core 360°**; además de los módulos de Selección, Formación, Gestión del Talento y Compensación. En EE.UU. ya tenemos implementado el módulo de Formación y estamos instalando el **HR Core**; y en Europa Central implantaremos el **HR Core** a partir de 2023.

Por último, también queríamos un **software** que no fuera rígido e inflexible, que pudiéramos organizar y configurar, al menos en parte, nosotros mismos para adaptarlo a nuestras necesidades y al momento, es decir, un **sistema flexible, joven, integral y gestionable**. Cornerstone cumplía todos estos requisitos.

¿Qué ventajas ha obtenido la empresa con el cambio?

La integración de todos los procesos -*onboarding*, plan de carrera, evaluación de desempeño, plan de sucesión, compensación, etc.- **en una única herramienta** ha supuesto poder tener toda la información a un click tanto para RRHH como para el manager y el empleado. Para algunos **HRBPs** esto ha traído consigo un **ahorro de tiempo superior al 20%**, que han podido dedicar a otros procesos de un mayor valor añadido, como la gestión del talento.

Otra de las ventajas ha sido la oportunidad de **digitalizar todos los documentos y procedimientos de RRHH**, una ocasión que hemos aprovechado también para digitalizar todo el sistema de gastos y lo relacionado con nómina, contratos, etc. De esta forma, **hemos reducido hasta un 91% el uso de papel**, apostando por una política de papel cero y contribuyendo a la sostenibilidad del planeta, uno de los objetivos principales de Europastry.

“Hemos obtenido un ahorro económico de más de 15.000 euros al año de forma regular, al dejar de utilizar soluciones satélites”

Asimismo, hemos conseguido también una **mayor confianza en los datos** y tener una **única fuente** para cada tema, en lugar de tener múltiple información según la fuente, algo que generaba mucha confusión. Por otro lado, la empresa ha ganado en **accesibilidad y transparencia a la información**. Ahora los managers pueden ver los datos que necesitan de sus equipos y cómo trabajar sus planes de carrera, su talento y su potencial.

Además, hemos obtenido un **ahorro económico de más de 15.000 euros al año** de forma regular, como consecuencia de dejar de utilizar todas aquellas soluciones satélites (formación, contratos, etc.). Por último, ahora tenemos un **mayor enfoque estratégico en el departamento de RRHH** y hemos podido repensar, actualizar e innovar la forma de actuar, afrontando la filosofía del “siempre se ha hecho así”.

¿Y cuáles han sido los beneficios desde el punto de vista del empleado?

Aunque estamos todavía en fase de implementación, ahora **pueden hacer múltiples gestiones con una sola plataforma**, por ejemplo, todas las solicitudes de formación, cualquier trámite relacionado con su contrato o jornadas de trabajo, cualquier modificación de datos, ya sea bancaria, de domicilio, etc. Todo esto antes requería de un papel firmado por diferentes personas, que se podía extraviar.





TALENTO

Además, ahora disponen de una **plataforma de comunicación** y tienen **todos los datos disponibles en un solo sistema**. Por ejemplo, pueden ver el status de sus formaciones con información actualizada de los diferentes cursos, acceder a los datos no confidenciales de otros trabajadores, etc. También hemos integrado un **canal anónimo de denuncias** para poder denunciar cualquier situación que vulnere nuestros códigos éticos.

En cuanto a los **managers**, con la nueva solución tienen acceso a múltiples **dashboard** con gráficos y analíticas de los principales KPIs relacionados con sus equipos, por ejemplo, empleados por delegación comercial, por edades, por tipo de contrato, por nivel formativo, etc. Además, pueden seguir los diferentes procesos de selección que tienen abiertos.

Siguiendo con los empleados, para Europastry también es fundamental facilitarles opciones de aprendizaje. ¿En qué contenidos están volcados?

Europastry le da mucha importancia a la formación. Por ejemplo, actualmente en relación al *management* y al liderazgo, estamos facilitando a nuestros managers un **feedback 360°** como forma de autoconocimiento y desarrollo. Para ello, estamos colaborando con dos empresas consultoras: **Personnel Decisions, Inc. (PDI)** y **Lee Hecht Harrison (LHH)**. Pensamos que el **autoconocimiento** es clave en el liderazgo de nuestros managers y directores, y que conocer las percepciones que su estilo genera en los demás es fundamental para un liderazgo positivo. En concreto, durante 2022 lo hemos aplicado ya a nueve directivos del área Industrial, a los que se han sumado otros 10 del área Comercial y de Marketing, que finalizarán el programa el primer trimestre del próximo año. Continuaremos con las áreas de Finanzas, IT y Operaciones. En total pasarán por este programa **más de 40 directivos**.

También facilitamos una **formación interna de Liderazgo Emocional**, que impartimos dos personas de mi equipo y yo mismo a unas

110 personas en grupos de 12. Además, ofrecemos **formación avanzada en técnicas de negociación** con la consultora **Scotwork**, por la que han pasado 127 personas desde 2015; **cursos de conducción** con el **RACC**, que ha realizado toda nuestra red de ventas (157 personas desde 2021) como actividad preventiva de accidentes en carretera; formación en **Prevención de Riesgos Laborales**, con 24 cursos a los que han acudido 492 personas; **clases de inglés y francés**, con 148 asistentes en 2022; y mucha formación en **producto**, por ejemplo del proceso productivo del pan y de la bollería, viendo las diferentes masas y harinas y jugando con los



toppings, con las sensaciones y los olores. Queremos que nuestra gente se sienta *bakers* y que viva el negocio. Por eso, en los procesos de *onboarding* incluimos formación presencial con un técnico de producto. Este año, por ejemplo, han pasado por estos cursos 67 personas.

Por otro lado, otro de los pilares básicos de la empresa es el impulso de la movilidad interna. ¿Cómo lo materializan?

La promoción es un objetivo estratégico de RRHH. **Preferimos buscar talento dentro que en el mercado**. Para ello, facilitamos muchas opciones de **promoción lateral entre departamentos**, por ejemplo, entre las áreas de producto, I+D y marketing o comercial, o entre los departamentos Industrial y Operaciones. También a **nivel internacional**.

Por ejemplo, en estos momentos estamos a punto de cerrar un proyecto de selección de cinco electromecánicos *senior* en España, que, tras seis meses de formación sobre las líneas de pan, empezarán a trabajar en nuestras fábricas de EE.UU. En total, actualmente hemos enviado ya a 14 personas con mayores cargos de responsabilidad a EE.UU., entre ellas la dirección Financiera y la de Marketing de EE.UU., que se formaron en España, y el director general de México, que era un **Key Account Manager** de nuestra área de Internacional hace 3 años.

Por último, la empresa también está actualmente enfocada en fomentar el bienestar de los colaboradores. ¿Qué iniciativas llevan a cabo en este sentido?

En Europastry recientemente nos hemos dotado de **unas nuevas instalaciones**, más modernas, luminosas y diáfanas para que los empleados se sientan a gusto trabajando. Además, facilitamos dos sistemas de comida (restaurante o *catering*) financiados por la empresa y a un precio muy reducido para el empleado, a los que estamos a punto

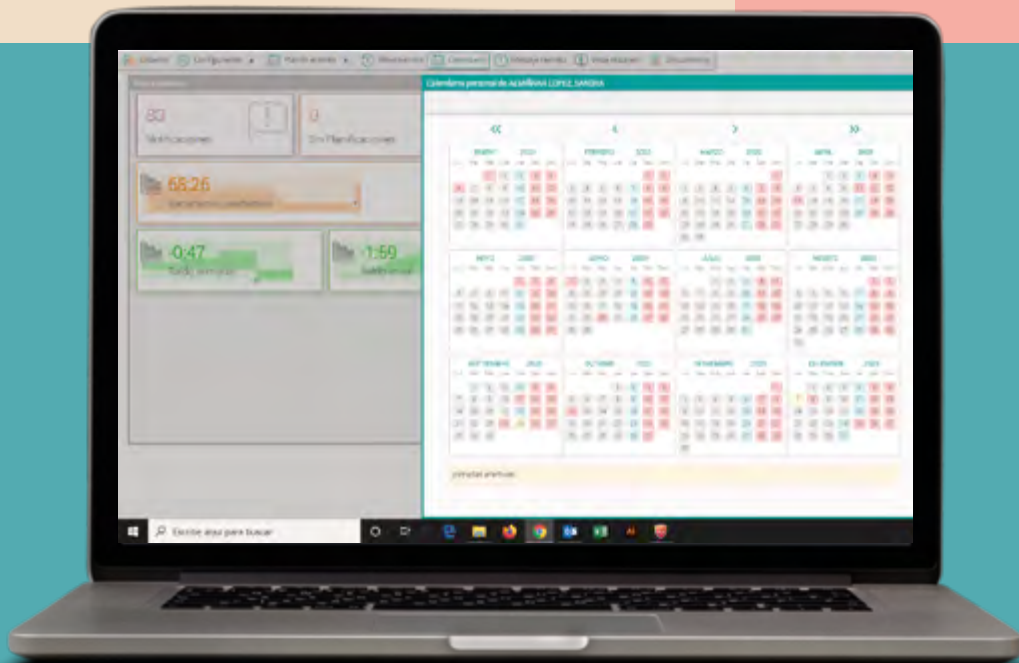
“La promoción es un objetivo estratégico de RRHH. Preferimos buscar talento dentro que en el mercado”

de sumar desayunos saludables gratuitos. Contamos también con planes de **retribución flexibles**, que incluyen seguro médico privado para el empleado y sus familiares a un precio muy competitivo, tiquets restaurante y de transporte, grupos de compras, descuentos en viajes, etc. Además, fomentamos unos **hábitos saludables** como la realización de deporte, proponiendo desafíos o *challenges* deportivos y en equipo, siempre apoyando diferentes **causas benéficas**. Por ejemplo, hemos llevado a cabo diversas carreras solidarias de 10 km en distintas ciudades de España en las que estamos presentes, como Barcelona, Madrid, Málaga... Implantamos una app para organizar los entrenamientos, los retos y los desafíos, y tuvimos una participación de más de 200 personas. ●



Out of ffice

- Gestión de **teletrabajo**
- **Control horario y planificador de turnos**
- Gestión de **ausencias y vacaciones**
- **Portal del empleado**
- **Informes** a tiempo real
- **Gestión de documentos** entre empleado y empresa (justificantes de absentismos)
- **Integraciones** con nómina, ERP, CAE
- Módulo de **tareas**



mySpec

app que permite a los empleados realizar todas sus gestiones de horario desde un dispositivo móvil (Android/iOS)



Programas de salud mental para los empleados:

MEJOR PREVENIR QUE CURAR

Estrés, ansiedad, depresión, síndrome de *burn-out*... La pandemia ha evidenciado más que nunca la necesidad de cuidar de nuestra salud mental y la importancia de abordar este tema en el entorno laboral. Las compañías deben tomar conciencia del impacto que el bienestar psicológico de los empleados tiene sobre su rendimiento, y materializarlo en una estrategia de cuidado de la salud mental.

Según el Informe 'Estado de la Salud Laboral en las Empresas 2022' de la firma Cobee, el 68% de los trabajadores afirma que **no tiene ningún apoyo emocional por parte de su empresa**. Sin embargo, existen multitud de estudios que demuestran que el **coste derivado de una mala gestión de la salud mental** -bajas, rendimiento, absentismo laboral, etc.- puede ser muy superior a la inversión destinada a programas de apoyo y gestión del bienestar emocional. ¿A cuánto asciende dicho coste y cuál es la incidencia real de este tipo de problemas en las organizaciones?



de Seguridad, Salud y Bienestar del grupo Ilunion: “Los casos de estrés y ansiedad son predominantes, de acuerdo con la información estadística de nuestras mutuas, en muchas ocasiones derivados de situaciones personales y, en menor medida,

de situaciones puntuales de carga de trabajo”. Más concretamente, Rafael San Román, psicólogo de la plataforma de bienestar laboral Ifeel, cifra en el 50-60% la tasa de ansiedad respecto al total de problemas de salud mental, convirtiéndose en “el más recurrente, tanto en la terapia por chat como por videollamada”.

En cuanto a la **incidencia** real en las empresas de este tipo de situaciones, según el informe mundial 'People at work 2022' elaborado por ADP Research Institute, casi siete de cada diez trabajadores (67%) afirman sentir **estrés en el trabajo al menos una vez a la semana**, y uno de cada siete (15%) siente estrés todos los días. Los últimos datos publicados por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo van en la misma línea y mencionan que, al menos, **un 15% de los trabajadores adultos a nivel mundial** presentan algún



“El coste derivado de una mala gestión de la salud mental puede ser muy superior a la inversión en programas de bienestar emocional”

tipo de trastorno mental. En el caso de Ilunion, por ejemplo, en 2021 la empresa registró un incremento de las bajas por enfermedad común relacionadas con salud mental, hasta alcanzar el 14% del total de las incapacidades temporales (IT), según Ricardo González.

Problemas más comunes, incidencia y coste laboral

A pesar de la confidencialidad y sensibilidad que atañen a este tipo de datos y que dificultan un diagnóstico de la situación real, actualmente **“ansiedad y estrés son las sintomatologías que más predominan”**, tal como afirma Amparo Merino, Responsable de Bienestar y Prevención de la empresa Allianz Partners, integrada en el grupo Allianz y dedicada a Asistencia y Seguros de Viaje. Una afirmación que corrobora Ricardo González, Jefe

➤ Respecto al **coste empresarial**, tal como apunta Rafael San Román, de lfeel, “depende de la empresa y del grado de gravedad de esos problemas. Por ejemplo, se estima que, en una empresa de unos 1.000 empleados, 200 de ellos pueden estar atravesando algún problema de salud mental, lo que hace que se pierdan más de 3.100 días al año por estrés, ansiedad o depresión, con un coste aproximado de más de 310.000 euros”. Según datos aportados por Pilar Castela, psicóloga consultora de Stimulus, “a nivel mundial, en 2022, la Organización Mundial de la Salud ha estimado que cada año se pierden hasta 12.000 millones de días de trabajo por problemas como la depresión y ansiedad. Estas pérdidas, traducidas en costes por productividad, suponen un impacto de, al menos, 1 billón de dólares por año”. De nuevo en el caso de Ilunion, el coste de las bajas por aspectos relacionados con la salud mental

supone un 14,29% del coste total de la incapacidad temporal.

Ventajas de un plan de cuidado de la salud mental

Al margen de una reducción en los costes, el hecho de contar con una estrategia de cuidado de la salud mental aporta innumerables ventajas a las organizaciones. Para Teresa Coelho, Directora de RRHH de KPMG, “el resultado de promover el cuidado de la



VENTAJAS DE UN PLAN DE CUIDADO DE LA SALUD MENTAL

- * **Aumento de la motivación**, la sensación de pertenencia y el compromiso de los empleados
- * **Disminución de las bajas** y el absentismo laboral
- * **Mejora de la experiencia del empleado**
- * **Aumento de la productividad**
- * **Incremento de la retención de talento**
- * **Impacto positivo en el cuidado de los clientes**

Fabián Vázquez, Médico Especialista en Medicina del Trabajo de Naturgy, “contar con recursos que velen por el cuidado de la salud mental supone lograr personas felices en su trabajo, que se sienten parte de la empresa. Un empleado feliz siempre va a ser un empleado enfocado al cumplimiento de sus objetivos y, por tanto, más productivo”.

Para Leticia Cascales, Directora de Personas y Cultura de Vorwerk (empresa especializada en electrodomésticos con marcas como ‘Thermomix’), “trabajar sobre la salud mental se traduce en mayores ratios de satisfacción con la compañía (+0,2 puntos porcentuales respecto al año anterior), en niveles



“A los managers ya no sólo se les piden las funciones propias de su puesto, sino que sean gestores de la salud mental de sus equipos”

de salud mental es tener unos trabajadores más saludables, más motivados y comprometidos. De esta forma, contribuimos a que disminuyan las bajas y el absentismo laboral, logramos reducir situaciones de agotamiento y estrés crónico que impactan negativamente en la performance, y aumenta la sensación de pertenencia, favoreciendo la retención del talento”. Para

PABLO MARINA, Global Head of Health



Santander

PREVENCIÓN // “Desde el Área Global de Salud y Bienestar, hemos desarrollado una **Guía Global sobre Salud Mental y Bienestar Emocional**, que tiene como objetivo sentar las bases de los programas que se desarrollen localmente en los distintos países.

Incluye la creación de una atmósfera abierta a la discusión de los temas de salud mental; la **formación de los managers** para que sean capaces de gestionar y dar apoyo adecuadamente a estas situaciones; y la puesta a disposición de **programas de ayuda** a los empleados con diferentes iniciativas, actividades y eventos de formación, algunos organizados por los propios empleados. Además, hemos puesto en marcha un proyecto de **equilibrio digital**, que incluye medidas tecnológicas para la racionalización de las comunicaciones fuera del horario laboral. Por otra parte, antes de la pandemia Santander lanzó el programa **Flexiworking**, con un importante paquete de medidas que favorecen la conciliación y la gestión del tiempo de trabajo en base a las necesidades personales. Adicionalmente, es clave también la **involucración de los directivos del banco en eliminar estigmas**, dar visibilidad a estos temas y promover elementos de salud

mental y emocional, como la seguridad psicológica. Por último, **las ventajas financieras** para empleados pueden contribuir también a facilitar el manejo de situaciones de crisis personal”.

TRATAMIENTO // “Santander Contigo es el Programa de Ayuda al Empleado, que ofrece, entre otros, servicios de **apoyo psicológico** de forma gratuita. Está plenamente gestionado por la **Fundación Alares** e incluye también servicios de **apoyo familiar**, como el cuidado de personas dependientes o de menores. Nuestros **servicios médicos propios** participan también en este apoyo, pudiendo orientar al empleado en caso de que necesiten profesionales o centros específicos para el tratamiento. Disponemos, igualmente, en algunos centros de trabajo de la **presencia de psicólogos** accesibles para los empleados que tienen contratada alguna de las pólizas de seguro de salud corporativo con las que tenemos acuerdos, como **Sanitas y Asisa**”.

más bajos de absentismo (2 puntos por debajo del mercado) y en muy bajos niveles de rotación voluntaria (cerca del 1%). Por su parte, Ricardo González, de Ilunion, señala: “Nos ayuda a conseguir entornos de trabajo seguros y saludables, y mejorar la experiencia del empleado”. Según Amparo Merino, de Allianz Partners, “más allá de las ventajas evidentes, como puedan ser la mejora del clima o la retención del talento, el cuidado de nuestros colaboradores tiene un impacto muy positivo también en el cuidado de nuestros clientes”.

Primer paso: diagnóstico a través de evaluación de riesgos psicosociales, encuesta de clima, etc.

¿Pero qué pasos hay que seguir para implantar una estrategia de cuidado de la salud mental en la empresa? El primero es la

PASOS PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

- * **Identificación de los posibles riesgos** (estrés laboral, violencia en el trabajo, fatiga laboral, síndrome de burn out, etc.)
- * **Definición de las herramientas** que se van a usar para recopilar, tratar y analizar la información recogida (encuestas, entrevistas, grupos de discusión, etc.)
- * **Recopilación de la información** -Trabajo de campo
- * **Análisis de los resultados** (que permitirá determinar las causas que producen los riesgos)
- * **Elaboración de un informe**
- * **Puesta en marcha** de un plan de intervención

elaboración del diagnóstico psicosocial. Para ello, un instrumento fundamental es la evaluación de riesgos psicosociales -obligatoria

“La ansiedad es el problema más recurrente, con el 50-60% respecto al total de problemas de salud mental”

por ley-, a fin de poder establecer actuaciones de mejora adecuadas tanto a los riesgos detectados como al entorno en el que deben ser llevadas a cabo.

La empresa Allianz Partners realizó una evaluación de ese tipo en 2021, además de apoyarse también en otras herramientas como la encuesta anual de clima y distintas campañas anuales. En el caso de Banco Santander, Pablo Marina, *Global Head of Health*, señala que recopilan los datos

“La seguridad psicológica es una parte esencial de nuestros programas de liderazgo”

SUSANA CORTÉS, Directora de RRHH de NOVARTIS

Con más de 2.000 empleados en nuestro país, la empresa dedicada a la industria farmacéutica y biotecnológica Novartis tiene actualmente en el punto de mira la salud mental de sus colaboradores. Así, cuenta con una gran variedad de canales para detectar y tratar cualquier posible problema de este tipo, por ejemplo, a través de un colectivo de trabajadores y de todos sus managers, formados expofeso en esta temática. Además, ofrece multitud de herramientas para prevenir este tipo de situaciones.

¿Qué pasos ha seguido la empresa para establecer su plan de detección y ayuda para la salud mental entre los empleados?

En Novartis trabajamos la salud emocional bajo una perspectiva holística, integrando el bienestar mental, físico y social de nuestros colaboradores. A nivel global y local contamos

con diferentes herramientas para establecer un diagnóstico, y en caso necesario, generar programas y estrategias de prevención y mejora. Asimismo, el equipo de *People & Organization*, muy próximo a los equipos, puede establecer una estrategia *ad-hoc* en caso necesario. Podemos destacar especialmente una herramienta de auto-diagnóstico digital llamada ‘*How are you feeling?*’ que permite a cada colaborador auto-reflexionar sobre cómo se está sintiendo y, de acuerdo al diagnóstico, optar por algunas de las herramientas y recursos que ponemos a su disposición para mejorar su bienestar mental.

¿Cuál es la incidencia de empleados con problemas de salud mental actualmente en su empresa?

Los últimos estudios de la compañía a nivel global hablan de un 4% de absentismo por riesgos



psicosociales. Aunque sabemos que estos números están influenciados por factores ajenos a la organización, como la pandemia y las crisis globales, nuestro objetivo como compañía es poner a de nuestros colaboradores todas las herramientas y facilidades para que logren una correcta salud emocional y psicológica.

¿Cómo detecta la empresa los posibles problemas de salud mental de sus empleados?

Existen varios puntos de contacto donde podemos detectar este tipo de situaciones. Si el empleado lo identifica él mismo, puede buscar ayuda a través de su *manager*, de su

de la situación actual en las encuestas de compromiso que lanzan periódicamente, junto con las evaluaciones de riesgos psicosociales legalmente establecidas. Y añade: “Este año 2022, hemos lanzado, además, una nueva herramienta de escucha, con pulsos trimestrales que incluyen preguntas relacionadas con la salud y el bienestar, incluyendo el emocional”.

También Naturgy apuesta por la evaluación de riesgos psicosociales de los diferentes puestos de trabajo, “además de la detección temprana en las consultas de atención médica diaria”, como señala Fabián Vázquez. En KPMG realizan una evaluación de riesgos psicosociales de forma periódica, aunque, en palabras de Teresa Coelho, “también contamos con los datos que se derivan de los reconocimientos médicos, donde se valoran aspectos psicosociales,

que reforzamos con otro reconocimiento psicológico individual al que tienen acceso todos los empleados, y, por último, con la información que nos da nuestra

mutua. Además, disponemos de otras fuentes de información como la encuesta de clima o la información que nos dan nuestros empleados cuando dejan la compañía”.

LETICIA CASCALES, Directora de Personas y Cultura



PREVENCIÓN// “Lo primero que hemos hecho es romper el estigma de los trastornos de salud mental y trabajar en el conocimiento global de

esta situación. Para ello, ofrecemos varios cursos de prevención e identificación de señales de trastornos a todos los empleados a través de la plataforma formativa online. También contamos con webinars sobre temas específicos, como la gestión del tiempo, el uso correcto de las agendas y del email, reuniones eficaces, etc., y hacemos recordatorios en la newsletter semanal. Por otro lado, realizamos actividades para prevenir el estrés laboral asociadas a los team building, como competiciones deportivas inter-empresas; contamos con zonas de descanso chill-out, desayunos mensuales entre compañeros, etc. Además, estamos trabajando programas de coaching y no descartamos en un futuro próximo lanzar un servicio de apoyo psicológico para profesionales y familiares”.

People Partner – la persona de RRHH adscrita a su área de trabajo o departamento- o de nuestro equipo de Mental Health First Aiders, un colectivo compuesto por 50 colaboradores formados para detectar posibles problemas de salud mental. Este último programa -que ya ha sido implementado en 21 países donde Novartis tiene sede- nos permite brindar un espacio de escucha a quien lo necesite, detectar si la persona en cuestión necesita ayuda profesional especializada, y facilitar el camino hasta que encuentre el tratamiento adecuado.

A su vez, nuestros líderes también están formados en este sentido y saben cómo actuar, dependiendo de la gravedad de cada situación. Todos los managers reciben una formación de Mental Health que suele incluir dos capacitaciones anuales de aproximadamente dos horas cada una. La seguridad psicológica es una parte esencial de nuestros programas de liderazgo.

Los empleados también pueden acudir a los servicios de apoyo psicológico externos que ponemos a su servicio de forma gratuita a través de un proveedor. Y, por último, en los exámenes médicos regulares realizados a través de nuestro servicio de salud, existen pruebas específicas para detectar problemas en la salud emocional.

¿Qué recursos y herramientas de prevención está ofreciendo actualmente Novartis a sus empleados para cuidar de su salud mental? Nuestro enfoque es trabajar en la creación de espacios de trabajo seguros donde los empleados se sientan libres de expresar sus pensamientos y sentimientos sin ningún tipo de riesgo, sabiendo que contarán con el apoyo de sus compañeros y líderes.

“Los últimos estudios de la compañía a nivel global hablan de un 4% de absentismo por riesgos psicosociales”

Además, tras la pandemia y el auge de la tecnología digital, hemos creado un programa de desconexión digital que, entre otras cosas, incluye una guía con directrices consolidadas y una serie de talleres para mejorar la salud laboral, emocional y física de los empleados. También contamos con una estructura de trabajo híbrido flexible para lograr una mejor conciliación laboral y con jornadas de libre disposición para dedicar, si fuese necesario, al cuidado y la atención de familiares.

Adicionalmente, conscientes de la importancia que el ejercicio tiene en nuestra

salud, ofrecemos un programa a nivel global llamado ‘Energize for Life’ que abarca multitud de recursos: clases online de yoga, mindfulness, meditación, y charlas con expertos sobre multitud de temas relacionados, por ejemplo, con la nutrición o con cómo conseguir que nuestra energía no disminuya a lo largo del día.

Por otra parte, en la herramienta de auto-diagnóstico digital que mencionaba antes -‘How are you feeling?’-, los empleados pueden encontrar recursos para aprender a gestionar el cambio y adaptarse a las circunstancias; una amplia variedad de microprácticas y ejercicios, por ejemplo, para mejorar la resiliencia; una línea de apoyo psicológico; y acceso a coaches mediante sesiones individuales.

Asimismo, contamos con la colaboración de algunos socios externos que nos ayudan a través de sus servicios como Wellwo, una plataforma virtual para hacer ejercicio; Al-benture, que ofrece servicios de apoyo al empleado; Asepeyo; Sanitas; Cualtis; y Andjoy.

También ofrecemos una amplia oferta de talleres organizados por Novartis con la participación de expertos en mindfulness, resiliencia y seguridad psicológica, entre otros; y programas ad hoc creados para trabajar en necesidades detectadas. ●

TERESA COELHO, Directora de RRHH



PREVENCIÓN// “En el último año hemos instaurado un modelo de trabajo híbrido para todos, una nueva política de flexibilidad horaria y la posibilidad

de trabajar 4 semanas a lo largo del año desde cualquier lugar. También se ha lanzado una política de desconexión digital, junto a una guía de buenas prácticas y una serie de talleres sobre la temática para concienciar sobre la importancia de reservar momentos de desconexión. Por otro lado, de forma periódica ofrecemos talleres sobre bienestar emocional impartidos por una psicóloga de Quironprevención, y conferencias de expertos y figuras reconocidas, como la psiquiatra Marian Rojas o el escritor y conferenciante Sebas Lorente. También colaboramos con la Fundación Querer, que recientemente impartió un taller sobre los mitos y estigmas relacionados con la salud mental, y ofrecemos sesiones de mindfulness por las

mañanas para ayudar a nuestros profesionales a empezar bien el día. Por último, este año hemos llevado a cabo una campaña de sensibilización para normalizar este tipo de conversaciones en el entorno laboral”.

TRATAMIENTO// “Todos nuestros profesionales y sus familiares tienen a su disposición un servicio gratuito de psicología externo y totalmente confidencial de la mano de nuestro proveedor externo Más Vida Red. Además, les ofrecemos la posibilidad de recibir terapia psicológica de manera presencial a precio reducido en uno de los centros de nuestro partner, que también les proporciona apoyo en la búsqueda de un especialista en psiquiatría”.

En Vorwerk España, como relata Leticia Cascales, “hemos comenzado por el diagnóstico de situación realizando a todos nuestros empleados el cuestionario que promueve el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST)”. Por último, Ricardo González, de Ilunion, señala que han realizado el diagnóstico de salud de su plantilla “teniendo en cuenta la información de encuestas de salud y clima laboral, así como la información procedente de nuestros servicios de prevención y de las mutuas”.

Herramientas de prevención y sensibilización: hacia un liderazgo saludable

A partir de la información recogida en estos diagnósticos, se puede ya establecer la estrategia de cuidado mental, que debe incluir herramientas tanto de prevención como de intervención.

Entre las primeras, Pilar Castela, de Stimulus Consultoría, señala como fundamental la formación de los líderes -tanto de los mandos intermedios como de la alta dirección- para que sepan cómo identificar señales de estrés en los miembros de sus equipos. Es lo que se denomina “liderazgo saludable”. “A los mandos de las empresas ya no solamente se les piden las funciones propias de su puesto, sino que sean gestores de la salud mental de sus equipos”.

Susana Cortés, Directora de RRHH de Novartis, señala que es clave un “trabajo de sensibilización para que haya cada vez más apertura al hablar y tratar este tema. Responsables de equipos y profesionales deben saber naturalizar ciertas situaciones”. En el caso de Allianz Partners, Amparo Merino apunta:

“Casi siete de cada diez trabajadores afirman sentir estrés en el trabajo al menos una vez a la semana”



“Nuestros managers entienden que es muy importante trabajar

sobre el refuerzo de aspectos como la carga de trabajo y la planificación del tiempo, evitando, por ejemplo, las reuniones los lunes antes de las 10 de la mañana o, incluso, contemplando los jueves como un día libre de reuniones”.

Por su parte, en KPMG, cuentan con un programa de formación para nuevos managers, que incluye un módulo específico sobre cómo

cuidar del bienestar de sus equipos, al que, según informa Teresa Coelho, “este año, vamos a sumar una formación de bienestar emocional para todo nuestro Management Group”. En el caso de Banco Santander, Pablo Marina señala: “El último trimestre de este año hemos lanzado un curso general sobre salud y bienestar para managers, al que seguirá el próximo año una formación específica sobre gestión de la salud mental y el bienestar emocional. Los managers también son claves para eliminar cualquier estigma asociado a estos temas”.

FABIÁN VÁZQUEZ, Médico Especialista en Medicina del Trabajo en el Servicio Médico



PREVENCIÓN// “Hemos desarrollado un programa formativo para la prevención de riesgos psicosociales. En nuestra Universidad Corporativa ofrecemos webinars asociados al fitness emocional; en nuestras “trendys newsletters” incluimos sesiones mensuales sobre desconexión digital, salud integral, alimentación sana, descanso, etc.; y contamos también con los “Actions Healthy Days”, webinars de alto impacto con motivo de fechas significativas -por ejemplo, el Día Mundial de la Salud, con ponentes como Marta Romo o Marian Rojas-; y acciones dirigidas a la gestión de emociones o a la gestión de conflictos a nivel laboral”.



CECA MAGÁN
ABOGADOS



¿Has
pensado
en este año
lo bueno que es

CONOCERTE?

¿Has buscado
ese ratito para **mimarte**

Y QUERERTE?

No seas "borrique señore"
dale al estrés **CARPETAZ**

Que llegó la Navidad y su fiesta es un **planazo**.

Ni hay convenio, ni salario, ni variable, ni igualdad

NI REUNIÓN DEL COMITÉ, NI SEGURIDAD SOCIAL.

NI REGISTRO DE HORAS EXTRAS, NI BAJA POR DEPRIMIRNOS.

**LA NAVIDAD CONSOLIDA EL
DERECHO A DIVERTIRNOS**

FELICES

FIESTAS

#EstiloCeca

MOBILITY OPTIMIZEDSM

THIS IS TYLER.

Tyler is a new hire with loads of potential.

Over the next two years, Tyler will live in no less than four cities as he learns every facet of the business.

Houston, Indianapolis,
San Diego and New York City?
Bring it on!

How did Tyler get so confident?

His company utilizes Sterling Lexicon's innovative lump sum relocation tool, putting step-by-step budgeting tools, resources and support precisely where every employee his age wants it... in the palm of his hands.

Sterling Lexicon's lump sum technology blends heightened visibility, increased engagement and the real-time reporting managers need, with an intuitive, customizable user interface for employees. So, no matter what city Tyler is in today, he has a mobility solution that is as flexible and intuitive as he is.

That's Mobility Optimized.



©2020 Lexicon Relocation, LLC U.S. DOT No. 2229806 Fla. MB-1

STERLINGLEXICON.COM

Al margen de la formación a los managers, también es clave la **formación a los empleados** con el fin de dotarles de habilidades emocionales e interpersonales. La mayoría de las empresas están acudiendo a *webinars*, conferencias, talleres, etc., impartidos casi siempre por *partners* externos, expertos en la materia. Además, otra de las herramientas preventivas por la que están apostando las organizaciones es la **implantación de medidas de flexibilidad, conciliación y desconexión digital** para ayudar a conseguir un entorno de trabajo saludable. Aunque, lo más importante, tal como apunta Rafael San Román desde Ifeel, es que “todas estas acciones constituyan una estrategia permanente, incluida dentro de la cultura corporativa”.

Herramientas de tratamiento/intervención asistencial

Los programas de asistencia al empleado deben ir más allá de estas medidas preventivas e incluir protocolos y herramientas de intervención ante casos reales de problemas mentales. Tal como señala Pilar Castela desde Stimulus Consultoría, estas estrategias pueden incluir “apoyo psicológico telefónico 24/7/365, consultas presenciales o telemáticas, asesoramiento legal y financiero, servicio de trabajo social, y asesoramiento nutricional, entre otros servicios”.

En lo que se refiere a las modalidades de servicio psicológico más extendidas, en palabras de Rafael San Román, de Ifeel, “a nivel individual, las videollamadas

RICARDO GONZÁLEZ, Jefe de Seguridad, Salud y Bienestar



ILUNION

PREVENCIÓN// “Hemos implantado medidas de **flexibilidad horaria y de conciliación**, que ayudan a conseguir un entorno de trabajo saludable. Además,

en octubre de 2022 hemos puesto en marcha, en colaboración con **Affor Health**, el Programa de Ayuda al Empleado, que incluye una oferta semanal de **talleres psicoeducativos y webinars** participativos sobre la salud emocional. Por otro lado, en 2021 nos adherimos a la iniciativa “Trabajar sin Máscaras, Emplear sin Barreras” de la Confederación de Salud Mental de España, un programa que nos ha permitido sensibilizar sobre la importancia del cuidado de la salud mental en el entorno laboral, algo esencial para nosotros, ya que más de un 41% de nuestra plantilla tiene reconocida una discapacidad y un **15%** de ellos tienen reconocida una **discapacidad psicosocial**”. **TRATAMIENTO**// “Dentro del PAE, ofrecemos un servicio de **asesoramiento psicológico 24/7** con posibilidad de acceso directo para toda la plantilla y sus familiares directos”.

“Trabajar sobre la salud mental se traduce en mayores ratios de satisfacción y en niveles más bajos de absentismo”



son lo que más se utiliza, pero cada vez van ganando más peso las **consultas por chat**, o la terapia como tal por este canal. A nivel colectivo, también se llevan a cabo los “**lightning talks**”, que funcionan como coloquios en los que los propios empleados exponen un tema que se comenta entre todos los asistentes, siempre moderado por un psicólogo”. Aunque, tal como resume Fabián Vázquez, de Naturgy, “lo importante en estos casos es actuar con rapidez y ofrecer todos los recursos a nuestro alcance”.



AMPARO MERINO, Responsable de Bienestar y Prevención



Allianz Partners

PREVENCIÓN// “Gracias a las encuestas anuales y a la escucha activa de la voz del empleado,

sabemos que para nuestros colaboradores es muy importante el equilibrio trabajo-vida personal. Por eso, hemos implementado medidas orientadas a la **conciliación** como la flexibilidad horaria, trabajo híbrido y la posibilidad de teletrabajar en verano desde una segunda residencia. Además, semanalmente **organizamos talleres y campañas de comunicación** para concienciar y sensibilizar de la importancia de cuidarnos para gozar de una buena salud mental. Todas estas campañas las hacemos internamente, apoyándonos en nuestra intranet, cartelera muy visual o acciones que invitan a tomarse una “pausa de bienestar”. Adicionalmente, y por segundo año consecutivo, celebramos la **Semana del Bienestar Emocional**, con un amplio programa de actividades, talleres específicos y

sesiones presenciales de psicología en la oficina. Por otro lado, contamos con un servicio, de la mano de **Mas Vida Red**, que ayuda a los colaboradores y a sus familiares en las **gestiones del día a día**, que, en muchos casos, suponen una fuente de estrés añadida. Igualmente, la compañía intenta siempre ayudar al empleado en situaciones especiales y excepcionales que le puedan surgir en su vida personal, por ejemplo, concediendo teletrabajo al 100% para hacerse cargo de un familiar enfermo, adaptando su horario durante unos determinados días...”.

TRATAMIENTO// “Entre los beneficios que ofrecemos a nuestros colaboradores tenemos **sesiones gratuitas de psicólogo**, no sólo para el empleado, sino también para su familia”.

Flexibilidad: clave para la competitividad de las empresas en 2023



MARÍA JOSÉ MARTÍN, *Directora General de MANPOWER ESPAÑA*

Los efectos de la pandemia parecen haberse disipado, pero su lugar lo han ocupado otros elementos que están afectando de manera evidente a empresas de todos los tamaños e industrias: inflación, precio de la energía, escasez de determinadas materias primas, la guerra de Ucrania... Y, sin embargo, la actividad económica no se detiene. Nos acercamos a un 2023 cargado de incertidumbre y la gran mayoría de las organizaciones estamos preparando nuestras previsiones y planes de acción. Las empresas tenemos que valorar qué recursos o herramientas nos van a permitir responder de un modo ágil y flexible a la evolución de las demandas del mercado.

Encontrar una fórmula que se adecúe a las necesidades de nuestro sector, de nuestra empresa, de cada una de las unidades de producción que tenemos requiere de un análisis profundo y un plan de acción ajustado a cada realidad. Pero la clave del éxito es común: **flexibilidad**.

En ManpowerGroup y, en concreto, en Manpower estamos convencidos de que una buena combinación de **flexibilidad y talento** tiene la llave del éxito para cualquier tipo de organización. Por tanto, en este cercano 2023, un año en el que la incertidumbre reinante hará de esa flexibilidad un imprescindible, nuestro papel como asesores y como conectores entre empresas y profesionales se hace aún más importante. Y es que llevamos mucho tiempo ayudando a nuestros clientes a crear **soluciones a su medida** que les permitan contar el mejor talento posible y ponerlo al servicio de sus objetivos de negocio. De igual modo, forma parte de nuestra identidad el ayudar a las personas a encontrar un empleo

de calidad y alineado con sus capacidades y expectativas.

Flexibilidad sí, pero con garantías

A la hora de plantear sus estrategias de talento, las organizaciones tienen el reto de alinear sus **necesidades** con el marco legal vigente. En Manpower estamos preparados para poder ayudar a empresas de distintos tamaños y sectores. Contamos con una oficina técnica especializada que nos va a permitir desarrollar una solución **100% personalizada**. Para ello realizamos un proceso de consultoría que determina la mejor combinación de recursos de talento, para construir una arquitectura de personal con la máxima eficiencia de **costes** y con total **garantía jurídica**. Esto es posible gracias a un profundo análisis de **riesgos** legales, operativos, financieros y de reputación.

Cuidar la **reputación** de la marca es también fundamental para considerar como exitoso un planteamiento de flexibilidad. En Manpower somos especialistas

en desarrollar modelos operacionales basados en la sostenibilidad social porque una buena imagen de empleador contribuye a atraer el mejor talento y, de este modo, impulsa la competitividad.

“De cara a 2023 el uso del contrato fijo discontinuo se verá incrementado aún más, dado que las empresas cada vez entienden mejor sus ventajas”

A esas necesidades de flexibilidad se les puede dar respuesta con distintas **herramientas**. Destaca el papel de los fijos discontinuos, el *staffing*, el *outsourcing*, y la formación y el desarrollo. Cuánto de cada ingrediente pongamos en la fórmula final va a depender de las

necesidades y de los objetivos de negocio de cada compañía.

Herramientas para la flexibilidad

Por un lado, estamos cerrando un 2022 en el que la actividad, a nivel del mercado del empleo, ha estado marcada por la adopción y adaptación a un nuevo marco regulatorio. La reforma laboral trajo consigo un lógico periodo de ajuste que parece que, poco a poco, se ha estabilizado.

1. El contrato fijo discontinuo

Una de las consecuencias del cambio legislativo es el impulso de una figura que, aunque ya existía, ha salido reforzada: el **contrato fijo discontinuo**. De cara a 2023, entendemos que este tipo de contratos se verán incrementados aún más, dado que las empresas cada vez entienden mejor cómo utilizarlos y sus ventajas, y los pueden integrar mejor en la planificación de equipos. Aunque cada sector tiene sus particularidades, hemos visto ejemplos en energía, alimentación, construcción, comercio, etc. Multitud de industrias se pueden beneficiar de esta fórmula.

En este ámbito, desde Manpower podemos compartir nuestra propia experiencia, ya que, por nuestra actividad, contamos con una oficina propia de gestión de los profesionales que tenemos con este tipo de contratos y ya hemos testado el modelo en otros proyectos. Esto nos va a permitir asesorar con todas las garantías legales a nivel de control de causas y de pasivos.

Además, esta fórmula permite a las empresas un vínculo más estrecho con estos perfiles, ya que contribuye a su **empleabilidad y estabilidad** a través de una combinación de empleo y formación y, por su parte, las compañías se benefician de profesionales cada vez más especializados.

2. El staffing

El **staffing** es otra de las opciones principales a la hora de abordar una estrategia de flexibilidad. No obstante, es necesario tener en cuenta que la reforma laboral ha restringido los motivos por los que una empresa puede optar por esta fórmula. Nuestra propuesta de valor incluye

servicios de consultoría legal que permiten establecer y validar las causas para sumar el **staffing** a la combinación de fórmulas.

A esto se añade que, como expertos en logística del candidato, podemos ayudar a nuestros clientes a encontrar a los mejores perfiles. Con nuestra apuesta decidida por la formación, en una política de *win-win*, nos implicamos para ayudar a esos profesionales para que cuenten con más oportunidades de empleo para que, a su vez, aporten un mayor *expertise* a nuestros clientes.

3. El outsourcing

Otra de las fórmulas que se han visto impactadas por la reforma laboral es el **outsourcing**. En este caso se ha visto potenciada, ya que el nuevo marco normativo fomenta las relaciones contractuales indefinidas, especialmente en las empresas multiservicios. Esto se traduce

“Otra de las fórmulas que se han visto impactadas por la reforma laboral es el **outsourcing, en este caso se ha visto potenciada”**

en **contrataciones indefinidas**, que suponen una oportunidad de trabajar a largo plazo el desempeño de nuestros equipos.

Por otro lado, al pasar a regirse por **convenios sectoriales**, se deja de competir en la reducción de precios y las empresas de servicios rivalizamos en términos de calidad y eficiencia en el servicio. En nuestro caso, en Manpower trabajamos a largo plazo y, para estrechar lazos como marca empleadora, hemos apostado por sumar más talento con contratos indefinidos.

4. La formación

Por último, como herramienta para mantener o incrementar la competitividad, podemos impulsar la flexibilidad a nivel interno a través de **la formación y el desarrollo**. Capacitar a nuestros equipos permite que se muevan mejor en un entorno más líquido e incierto y que puedan afrontar más tareas, en función de las necesidades del momento, gracias a un rango de capacidades más amplio. Lo que, a su vez, incrementa su **empleabilidad**. Las dos fórmulas más habituales son el **upskilling**, para incrementar las capacidades de nuestros profesionales, y el **reskilling**, que permite reorientar el talento de personas que trabajan en puestos con un valor añadido decreciente.

En 2023 el talento y la flexibilidad marcarán la diferencia. Con estas cuatro soluciones en mente,

con expertos en los distintos sectores de actividad económica, con un profundo conocimiento del mercado del empleo y del marco legal, en Manpower estamos preparados para colaborar aún más y mejor con nuestros clientes para desarrollar, en cada caso, un plan a medida. Parece complicado que en 2023 se disipe rápidamente la incertidumbre reinante, por lo que, para combatirla, la optimización de las **políticas de talento** y mejorar el uso de los distintos tipos de contratos que ofrece la Ley será fundamental para lograr los objetivos de negocio. ●





mr.
wonderful*

XAVIER VITORIA

DIRECTOR DE RRHH DE MR. WONDERFUL

“Estamos potenciando procesos de management recurrentes y un **FEEDBACK CONTINUO**”



La empresa Mr. Wonderful, especializada en la venta de artículos de regalo a través de web y tienda física, acaba de pasar por un cambio en su Dirección General y su Comité de Dirección que ha traído consigo la redefinición de los valores de la empresa, el cambio del modelo de evaluación de desempeño para lograr un *feedback* continuo, y la introducción de la formación como uno de los beneficios para sus empleados.

Actualmente la compañía está sumida en un proceso de transformación a nivel empresarial. ¿Cómo está afectando al departamento de RRHH y a las políticas relacionadas con Personas?

Efectivamente, la Dirección General de la compañía cambió el pasado mes de febrero, siendo asumida por Manuel Jadraque, y, posteriormente, en marzo/abril, se constituyó el nuevo Comité de Dirección. Estos cambios se produjeron con el objetivo de continuar el buen camino recorrido hasta el momento por la empresa y por la marca, pero basándose ahora en el lema ‘*People First*’ como estrategia para obtener los objetivos fijados.

Antes de mi incorporación a la compañía, en mayo, el departamento de RRHH ya desplegaba muy buenas políticas de cuidado a los empleados, pero, con estos recientes cambios

empresariales y la nueva filosofía que han traído consigo, dicha estrategia se ha visto empoderada.

Así, a principios de junio, decidimos llevar a cabo un proceso de reflexión para redefinir los valores y la cultura que nos identifican y nos definen como empresa. Para ello, creamos un equipo multidisciplinar formado por unos 20-25 empleados de diferentes niveles dentro de la empresa que representaban a todos los equipos y todas las categorías (Producto, *Branding*, RRHH, etc.). Dicho equipo trabajó en colaboración con una consultora especializada en *branding*, pero muy enfocada también a RRHH, que nos guio en todo el proceso. No nos costó mucho definir los valores, pero hicimos un trabajo de concreción para resumirlos en tres: **optimista**, **original** y **colaborativo**, que son los que ahora conforman

el espíritu Wonderful. Estos valores, en realidad, ya eran intrínsecos de la marca, porque antes del cambio de Dirección, la compañía ya era moderna, joven, fresca y cercana. Funcionaba como una pequeña gran familia.

Este espíritu es el que tratamos de buscar en el mercado y de detectar en las entrevistas que realizamos en los procesos de selección. Es lo que hace que nos decantemos por un candidato o por otro, al margen de que, lógicamente, cumplan con las competencias que se necesitan en cada una de las funciones. Intentamos asegurarnos de que quien se incorpora a la empresa ya tenga ese ADN Wonder.

“Hemos llevado a cabo un proceso de reflexión para redefinir los valores y la cultura que nos definen como empresa”

Además, en los procesos de *onboarding* también ponemos mucho foco en la transmisión de estos valores. Nuestros procesos de bienvenida son muy completos, empiezan una vez el candidato confirma su incorporación



basada en tres ejes: por un lado, la evaluación del *performance* por objetivos; por otro, el encaje adecuado con los comportamientos deseables para cada tipo de colaborador según el colectivo, la categoría o el puesto de trabajo; y todo ello sobre la base de **nuestros tres valores comunes**. Por ejemplo, no tendría sentido evaluar el comportamiento relacionado con la atención al cliente en el caso de una función creativa o de diseño. Algunos trabajadores tienen, además, otros objetivos que determinan su retribución variable. Todo esto nos va a dar una foto fiel de cada uno de los empleados con el objetivo de lograr una mejora continua.

“Nuestra evaluación de desempeño se basará en el performance, en el encaje a los comportamientos y en nuestros tres valores comunes”

con nosotros. En ese momento le empezamos ya a enviar toda la información que precisa para conocer bien nuestra cultura y le explicamos quiénes somos.

Por otro lado, ahora aprovechamos cada encuentro con la Dirección para **enlazar estos tres valores con un concepto de celebración**. Por ejemplo, en verano celebramos una fiesta en la que hicimos entrega de tres premios en estas tres categorías a los empleados más optimistas, originales y colaborativos. La votación se realizó de forma democrática, con la participación de todos los compañeros, que son los que más conocen las virtudes de los empleados.

Por otro lado, tenemos entendido que están transformando sus sistemas de evaluación de desempeño. ¿Hacia qué modelo están virando?

Aunque, por el tamaño relativamente manejable de la empresa, es sencillo conocer el *performance* de los equipos y de los empleados, la compañía siempre ha realizado una evaluación de desempeño de los trabajadores. Pero, aprovechando la reciente definición y despliegue de nuestros nuevos valores, hemos transformado también este proceso.

A partir de ahora, nuestra evaluación de desempeño incluirá la visión del propio empleado sobre cómo se ve en el puesto de trabajo, y una evaluación de su superior





TRASLADO A UNAS NUEVAS OFICINAS

aunque, dependiendo de la operativa y de los tamaños de los equipos, esas reuniones se pueden tener dos veces al año o una vez por semana. Incluiremos a los equipos de tiendas hasta donde nos permita un momento tan importante como la campaña de Navidad.

Nuestra intención es empezar a implantar este nuevo sistema de evaluación de desempeño a mediados de diciembre, terminándolo en las primeras semanas de 2023 para poder fijar los objetivos del próximo año.

La empresa está también enfocada actualmente en la mejora del compromiso de los empleados. ¿Qué iniciativas concretas están llevando a cabo en este campo?

La vía más importante por la que apuesta Mr. Wonderful para aumentar el compromiso de sus empleados es la de cuidarles e intentar mejorar su bienestar. Así, además del trato cercano que intentamos tener con todos ellos, actualmente estamos poniendo a su disposición diferentes beneficios. Por ejemplo, les ofrecemos un **modelo de trabajo híbrido**. A día de hoy en la empresa, el teletrabajo es voluntario y flexible, y se adapta a las necesidades de cada empleado. Hemos dividido a la plantilla en dos grupos de trabajadores: aguacates y unicornios, según la responsabilidad o el departamento, y cada grupo tiene asignado un turno para intentar que siempre haya alguien de cada departamento en la oficina. El Comité de Dirección también tiene sus propios personajes: corazón, sushi, piña, etc. Ahora mismo estamos haciendo a la semana dos días de teletrabajo y otros tres en la oficina, aunque una semana al mes lo invertimos.

Además, disponemos de **flexibilidad horaria**; **jornada intensiva** en agosto; los viernes los empleados pueden salir a partir de las 13:00 horas si han hecho alguna hora extra durante la semana; y el **día del cumpleaños**

“El pasado mes de septiembre trasladamos nuestra sede al centro neurálgico de Barcelona, a la Plaza de Cataluña. Ha sido un cambio muy importante para la compañía. Una oficina es el centro neurálgico de cualquier empresa, un espacio donde compartimos con los compañeros no sólo temas laborales sino también personales, alegrías, inquietudes, etc. Por eso, buscábamos que fuera un espacio cómodo para los empleados.

Además, las oficinas, más modernas, tienen un **diseño muy Wonderful**, como no podía ser de otra manera. Hemos puesto en las paredes lemas muy positivos, originales y optimistas que nos definen a la perfección, por ejemplo, ‘Always Good Vibes’, ‘Somos un equipo’, ‘Don't worry, eat happy’, etc. Por otro lado, siguiendo uno de nuestros tres valores insignia, el de la colaboración, las hemos diseñado con una inspiración muy colaborativa, de manera que los espacios son abiertos para facilitar una mejor comunicación entre los equipos. Antes teníamos más despachos y recovecos. Ahora todo es más ágil y más visual. Los sitios no son fijos, estamos distribuidos por lo que llamamos “barrios”, según la función o el proyecto: *Business, Brand & Product, y Corporate*”.

también es festivo, que es algo que le encanta a nuestro CEO. Si cae en sábado, festivo o vacaciones, se puede trasladar de día. También ofrecemos a la plantilla un sistema de **retribución flexible**, seguro de salud, y **fruta y café subvencionados 100%** por la compañía.

“Para un buen desempeño de la compañía, todos los empleados deben saber cuál es su responsabilidad, cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos”

Al margen de estos beneficios, periódicamente celebramos dos tipos de **afterwork**, unos informales organizados por un grupo de empleados y que tienen como objetivo compartir inquietudes, necesidades, etc.; y otros más formales, convocados por el departamento de RRHH. Cada dos o tres meses intentamos organizar uno de estos encuentros en los que aprovechamos para interactuar con otros departamentos con los que no trabajamos habitualmente, compartir cualquier preocupación con todos los niveles de la organización, etc. Estas reuniones ayudan a que nos conozcamos un poco mejor y tengamos **más compromiso**

entre los propios empleados. En todos los seguimientos que hacemos recurrentemente desde RRHH con el fin de saber cómo está la situación en los equipos, el clima, etc., los colaboradores siempre nos mencionan que sus compañeros son uno de los motivos por los que siguen trabajando con nosotros.

Además, acaban de empezar a ofrecer también formación a sus empleados. ¿Por qué tipo de aprendizaje están apostando?

Hasta ahora no teníamos prácticamente formación para nuestro personal de Estructura porque éramos una *start-up*, pero, dado el crecimiento de la empresa, acabamos de empezar a incluirla dentro de los servicios que ofrecemos a los empleados.

y dinamismo que no podemos encontrar en el modelo presencial.

Actualmente, el tamaño relativamente manejable de nuestra plantilla nos permite **no tener que ligarnos a una plataforma o proveedor concreto** que nos ofrezca un plan determinado de formación o itinerario

“El feedback tiene que producirse al menos una vez al año para el personal de Estructura”

a un grupo de 35 empleados de los diferentes equipos de Estructura. La internacionalización actual de nuestro proyecto y el querer ofrecer oportunidades de crecimiento internas a colaboradores en los que hemos detectado claramente inquietudes y potencial nos han llevado a potenciar el conocimiento de idiomas. Por ejemplo, nuestros equipos comerciales de B2B están tratando continuamente con clientes de Italia, Francia, Portugal, Bélgica, UK, Canadá, etc., lo que se puede escalar a Finanzas, Comunicación o RRHH, etc. Si surgiera alguna otra necesidad de otro idioma, la valoraríamos.

También hemos empezado a ofrecer alguna formación puntual en herramientas de trabajo concretas de ofimática, de nuestro



Debido a nuestro actual modelo híbrido de trabajo, creemos que **la formación online es la mejor solución** para que logremos el desarrollo de los empleados, salvo en el caso de formaciones muy concretas, *ad hoc* para determinadas personas, que requieran un perfeccionamiento de alguna habilidad específica, en cuyo caso optaremos por la formación presencial. El aprendizaje online nos ofrece una facilidad, agilidad

de desarrollo. En función de la necesidad detectada en cada momento vamos a buscar la mejor de las opciones y **elegiremos a un proveedor especializado**. De esta forma, podremos adaptar nuestro modelo de formación, por un lado, a las necesidades generales de la compañía, y por otro, a las específicas de cada departamento, equipo o empleado.

Concretamente, el pasado mes de octubre empezamos ofreciendo **clases de inglés**

ERP interno, o algunas que usamos con nuestros clientes como El Corte Inglés o FNAC.

Esta apuesta por la formación no afecta al personal de *retail*, ya que ellos están continuamente formándose en habilidades de gestión, de venta, atención al cliente, etc. En este caso, hacemos la formación de manera interna a través de los managers y demás superiores y de forma presencial en la propia tienda. ●



ENRIQUE CEÇA,
Socio responsable
del Área Laboral



¿Qué dicen los tribunales?

Los Tribunales se pronuncian en los asuntos laborales más controvertidos del 2022 y marcan las pautas para el 2023



Planes de igualdad

El Tribunal Superior de Justicia de Madrid ha reconocido que, una vez se ha procedido a la inscripción obligatoria de los Planes de Igualdad en el registro público de la Autoridad Laboral competente, opera el **silencio administrativo positivo** por el transcurso de 3 meses sin resolución expresa. De este modo, una vez hayan transcurrido **3 meses** desde su inscripción ante la Autoridad Laboral sin comunicación acerca de la validez del Plan de Igualdad inscrito, se entenderá que éste ha sido admitido por la Autoridad Laboral.

Tras el recurso presentado por la CEOE contra el artículo 5.3 del RD 907/2020, el Tribunal Supremo ha confirmado la validez de la regulación legal que establece que, a **falta de representación** legal de los trabajadores en las empresas, la **comisión negociadora** estará integrada, por la parte de los trabajadores, por **los sindicatos más representativos**.

Teletrabajo

El Tribunal Supremos ha confirmado que, cuando el **plus de transporte** contemplado en el convenio colectivo tenga naturaleza **extrasalarial**, la empresa no debe abonarlo en caso de teletrabajo. Es decir, **no procede su abono a los teletrabajadores** que no prestan servicios en el centro de trabajo de la empresa y que no tienen que desplazarse a ella, toda vez que lo que pretende es compensar los gastos incurridos por los trabajadores por tener que desplazarse a su centro de trabajo.

La Audiencia Nacional ha reconocido que la empresa no puede exigir a los teletrabajadores que aporten una **cuenta de correo electrónico particular**, sino que debe ser la propia empresa quien la proporcione a los trabajadores. En este sentido, cabe recordar

la Disposición Transitoria Tercera de la **Ley de Trabajo a Distancia** que dispone la obligatoriedad de las empresas de dotar las **herramientas necesarias** para el correcto desenvolvimiento del trabajo a distancia. De esta



forma, en caso de que el correo electrónico y el número de teléfono resulten esenciales para el desarrollo de la actividad laboral, es la empresa quien debe proporcionar dichos medios a los trabajadores (Art 1.1 ET).

Desconexión digital

El derecho a la desconexión digital se encuentra íntimamente vinculado con la **prevención de salud** de los trabajadores y protección del descanso. Sobre esta cuestión cabe preguntarse si la remisión de **mensajes a través de WhatsApp** u otras aplicaciones similares puede suponer una vulneración de tal derecho. A este respecto, sostiene el Tribunal Superior de Justifica de Asturias que, siempre y cuando éste sea el **medio habitual de comunicación** entre la empresa y trabajador, no cabe entender que se ha

vulnerado el derecho a la desconexión digital por el hecho de hacer uso de WhatsApp para tratar **asuntos relacionados con el trabajo**. Resulta especialmente relevante en el caso analizado el hecho de que fue el trabajador quien facilitó **voluntariamente** su número de WhatsApp.



Discriminación e igualdad

El Tribunal Supremo ha declarado la **nulidad del despido** de una trabajadora que informó que iba a casarse próximamente, a efectos de que se le concediese el permiso retribuido de 15 días naturales, por considerar que existe **discriminación por razón de estado civil**, la cual se encuentra prohibida por el Estatuto de los Trabajadores (Art. 4.4) y la Constitución Española, en especial cuando se trata de mujeres (Art.14).



Reclamación de derechos y cantidad

El Tribunal Supremo considera que la **reducción del importe de un complemento salarial** llevada a cabo de forma **unilateral** por la

empresa y sin seguir el procedimiento legal del artículo 41 ET no puede considerarse una **modificación sustancial de las condiciones de trabajo**, y, por tanto, **no prescribe** el plazo para reclamar por parte del trabajador, toda vez que en ningún momento se siguió dicho procedimiento por parte de la empresa. De esta forma, si bien únicamente podrá reclamar las cantidades vencidas y no cobradas **correspondientes al último año**, el trabajador podrá reclamar en **cualquier momento** su derecho a percibir el complemento en cuestión íntegramente.

El Tribunal Superior de Justicia de la Unión Europea ha reconocido el derecho de los trabajadores a reclamar, **sin que exista plazo de prescripción** para ello, las **vacaciones** que no hayan podido ser disfrutadas por causas ajenas a su voluntad. Concretamente, avalla la posibilidad de **aplazar o acumular** las vacaciones no disfrutadas dentro del año natural cuando la empresa haya impedido al trabajador ejercer su derecho a disfrutarlas.



Existencia de relación laboral

El Tribunal Supremo, en línea con la jurisprudencia ya existente, ha vuelto a pronunciarse acerca de los indicios y elementos indicativos de que nos encontramos ante un **becario** o un **“falso becario”**.

A este respecto, sostiene el Tribunal Supremo que toda actividad que, de no desarrollarse por un becario, se tendría que realizar por otro trabajador de la empresa es indicativa de que nos encontramos ante una **verdadera relación laboral encubierta**. Entre los elementos que determinan la existencia de una verdadera **beca formativa** o

ante una auténtica relación laboral, resalta el Tribunal Supremo algunas como la **existencia o no de experiencia profesional** previa en el mismo campo, o si verdaderamente existe una **tutorización** o una supervisión jerárquica como la que se ejerce en cualquier empresa sobre los empleados.



Despidos COVID

La conocida **“prohibición de despedir”** recogida en el artículo 2 del RD 9/2020 **no supone la declaración de nulidad** del despido, salvo que exista algún dato específico que así lo justifique (vulneración de un derecho fundamental, elusión de las normas procedimentales sobre despido colectivo, o concurrencia de una circunstancia subjetiva generadora de especial tutela). El Tribunal Supremo concluye que la referida **norma no contiene una verdadera prohibición de despedir**, ni las consecuencias de que haya un despido fraudulento comportan su nulidad, salvo que exista previsión normativa expresa.



RAMON FAURIA,
Mentalista
Corporativo y
Conferenciante



El *menteverso* o cómo gestionar la mente para optimizar el talento

En muchos entornos de trabajo se pone el foco en lo físico, lo técnico, lo táctico, la parte digital y de datos, pero también es necesario construir una gestión mental y emocional. Nada en la vida es tan importante como gestionar nuestra mente y la de los demás de forma inteligente, plena y sostenible. Debemos conectar emocionalmente con los empleados para moverlos hacia los objetivos y propósitos.

Asistimos a cambios constantes y cada vez más veloces. Los conceptos, reglas o métodos que utilizábamos y eran exitosos hace años probablemente se hayan convertido en poco útiles o ineficaces. Y viviremos aún más cambios, así como aludes de excesiva información (infoxicación). Unas situaciones que al ser humano suelen causarle lagunas, especialmente emocionales (inseguridad, falta de confianza, falta de motivación, falta de compromiso, ansiedad, angustia, fatiga, bajo rendimiento, estrés, etc.). La buena noticia es que nuestra mente es plástica y extraordinaria, y que nos permite hacer aflorar soluciones. Los cambios, asimismo, también abren nuevas oportunidades.

Existen recursos y herramientas que permiten optimizar el talento, el liderazgo, el rendimiento y el bienestar de forma plena y sostenible. El más importante, y punto de partida y raíz de donde nace todo, es nuestra mente, lo que acuñé en esta era digital que vivimos como el **Menteverso**, el universo de nuestra mente. Determinante en nuestra vida profesional y personal, incide en todas las facetas de nuestra vida: pensamientos, emociones, decisiones, resultados, fisiología, relaciones, etc. Lo es todo, por lo que es esencial conocer cómo funciona. **Saber gestionar la mente propia y la de los demás es una de las habilidades más poderosas** que se puede tener y una ventaja difícil de igualar.

Invertir en formación, desarrollo y bienestar para transformar la mente

La transformación fundamental, más necesaria incluso que la digital, es la de la mentalidad, de *mindset*. Siendo las personas la principal diferencia competitiva (talento, nivel de compromiso, etc.), se debe invertir en formación, desarrollo y bienestar. Al fin y al cabo, las empresas son organizaciones de personas con emociones que tienen impacto en la productividad, sostenibilidad y, sin duda, en la cuenta de resultados.

Como mentalista, me apasiona la mente y sus recovecos, sobre todo, para aportar y mejorar la vida de uno/a mismo/a y la de otras personas y entorno. De hecho, **la neurociencia nos considera hackers del cerebro**. Ayudamos a entender cómo funcionan nuestros circuitos visuales y cognitivos, y a explotarlos al máximo, por ejemplo, en negociaciones, comunicación, influencia, liderazgo, aprendizaje, talento, experiencias, relaciones interpersonales...

El **círculo cognitivo** es el relacionado con la emoción, la comunicación, la persuasión, la memoria.... Ante determinados estímulos, nuestra mente reacciona de una forma predeterminada. Conocer esos estímulos y automatismos nos permite avanzar, lo cual supone ya una ventaja. Además, saber reconocer esos automatismos también resulta importante para **salir del camino habitual y mejorar los procesos de creatividad y de innovación**.

Conectar emocionalmente con los empleados para conseguir los objetivos

Otra de las grandes palancas que tenemos a nuestra disposición es la emoción, uno de los poderes más apasionantes y omnipresentes en el día a día. En la entrada al despacho de Eduard Punset hay una frase que llama la atención: "Si no hay emoción, no hay proyecto". Es más, si no hay emoción, no hay atención; si no hay atención, no hay memoria; y si no hay memoria, no hay recuerdo.

Si deconstruimos la palabra, hablaríamos de **e-moción**. Y es que detrás de cada acción, siempre hay una emoción que la precede. Y cuanto más profunda la emoción, más movimiento generaremos. Los líderes lo saben muy bien. Ellos son conscientes de la importancia de **conectar emocionalmente**, de **crear emociones poderosas en la mente de los demás para moverlos hacia los objetivos y propósitos**. De hecho, el coeficiente de éxito de una persona en la vida se establece en un 22% respecto a la inteligencia intelectual y un 77% respecto a la emocional.

Los humanos a veces tenemos la tendencia a luchar en vez de colaborar y a confrontar conceptos -por ejemplo, lo tecnológico, lo digital, los datos frente a las

“NUESTRO ESTADO DE ÁNIMO SUELE MARCAR GRANDES DIFERENCIAS Y DETERMINA EN UN 51% LA EFICACIA LABORAL”

emociones, lo humanista, lo intuitivo- en vez de complementarlos, que es cuando se obtiene el mayor provecho. Tanto en la vida personal como la profesional, **debemos encontrar el equilibrio, conectar con la emoción y reconducir con la razón.**

Además, nuestro estado de ánimo suele marcar grandes diferencias. Cuando estamos enfadados o faltos en confianza, nuestras habilidades parece que disminuyen, mientras que, cuando estamos alegres o llenos de confianza, parece que aumentan, y, sin embargo, las habilidades son las mismas. El estado de ánimo también **determina en un 51% la eficacia laboral.** Por eso, es importante reservar unos minutos al inicio del día para establecer qué estado de ánimo deseamos crear en nosotros y en los demás.

“El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja competitiva sobre sus competidores”

Por otro lado, las emociones inciden de forma crucial en **las experiencias, ayudan a crear vivencias únicas y de fidelización**, y a tomar decisiones, lo que puede aplicarse para mejorar la experiencia de los empleados.

El uso de la comunicación para mejorar el feedback

Otro de los potenciales naturales de los que disponemos y que podemos explotar muchísimo más es el de la **comunicación.** Nos permite transmitir y proyectar lo que deseamos, así como leer e interpretar a los demás, y no es un don, sino que puede optimizarse a través de la práctica constante.

En el ámbito de la comunicación no verbal, por ejemplo, es fundamental lo relacionado con el **posicionamiento del cuerpo, la mirada, sonrisa, apariencia, voz, etc.**, que prevalece por delante del contenido.

En cuanto a la comunicación verbal, **las palabras no sólo describen, también crean realidades.** Las podemos usar como arma destructiva o como una herramienta

constructiva. Debemos escoger bien qué palabras utilizamos para hablarnos a nosotros mismos y a los demás, y que sean habilitadoras más que limitadoras. Es muy diferente decir “me gustaría que...” a “no me gusta que...”, o “dos aspectos que se pueden mejorar” frente a “esto está mal”. También existen ciertas palabras de **lenguaje persuasivo** (como las que sitúan al interlocutor en un futuro inmediato deseado, como “imagina que...”) que pueden ayudar a mejorar el **feedback**; y **preguntas poderosas**, vinculadas al buen liderazgo. Las personas de éxito realizan mejores preguntas y como resultado obtienen mejores respuestas.

Otras herramientas: la definición de un propósito y la colaboración

También podemos destacar el papel fundamental de un **propósito bien definido.** ¿Para qué hacemos lo que hacemos? ¿Para qué estamos en una empresa y no otra? Esto es lo que nos aporta energía y fuerza en momentos de adversidad o mejora la realización de nuestro trabajo. Es diferente concebir un trabajo como “vendedor de productos o servicios” (por ejemplo, farmacéuticos o financieros) a concebirlo pensando en “la **contribución a la mejora del bienestar** de las personas a través de esos productos o servicios”.

O el papel de los **valores:** ¿Desde dónde participamos ante una situación que nos encontramos? Hay valores universales aplicables a cualquier momento que son grandes polos de atracción e influencia, por ejemplo, la integridad, la excelencia, la proactividad, la perseverancia o la pasión.

También el **principio de colaboración.** Está muy bien tener iniciativa propia pero no podemos avanzar sin la colaboración de los demás. Con colaboración y confianza podríamos conseguir un progreso sin precedentes. **El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja competitiva sobre sus competidores.** Debemos enfatizar la importancia del éxito colectivo por encima del individual. Un equipo es mucho más que la suma de sus individualidades: su interacción genera una inteligencia colectiva superior de gran efectividad.

Y finalmente, para llegar a nuestros sueños e ilusiones, al futuro, **debemos entrar en acción ahora.** No podemos cruzar el mar únicamente mirándolo. Sólo si actuamos, todo esto nos será dado.

En muchos entornos de trabajo se trabaja lo físico, lo técnico, táctico, la parte digital, de datos, pero también **necesitamos construir una gestión mental y emocional:** hacer acciones especiales con y para los equipos fuera de lo ordinario para que perciban la diferencia, la sensación de una vivencia *wow* única y plena, y generar perspectiva, amplitud de miras, consciencia, crecimiento, fidelización, acción. En suma, como digo siempre, “nuestro mente lo es todo”. ●





El 62% de los empleados reduciría su jornada laboral a 4 días sin pérdida de sueldo y manteniendo la productividad

ADEMÁS, UN 22% SE LO PLANTEARÍA, aunque le genera dudas; y alrededor de un **40%** rechaza tajantemente reducir las horas semanales laborales si eso conlleva una reducción de salario, ya sea proporcional o no, según la encuesta sobre 'Jornada Laboral de 4 días' realizada por la plataforma de empleo **InfoJobs**. A la hora de ser consultados sobre qué aspectos recibirían un impacto más positivo como consecuencia de la implementación de este modelo laboral, el 83% considera que la **conciliación con la vida personal**, la mejor organización con hijos o personas dependientes (78%) y el incremento de la motivación (75%).

La tasa de actividad de las mujeres se ha estancado desde la crisis de 2013

CONCRETAMENTE, SE SITÚA EN TORNO AL 68%, 8 puntos porcentuales por debajo del colectivo masculino, según **ManpowerGroup**. No obstante, a pesar de que la tasa de actividad masculina es mayor, desde 1981 las mujeres **han aumentado su peso en el mercado del empleo** español en un **62%**, pasando de representar el 29% del total al 47%. Esto se traduce en la entrada de 7,3 millones de mujeres a dicho mercado en ese periodo.



Sólo un tercio de los españoles está satisfecho con su sueldo

EL 93% DE LOS ESPAÑOLES ESTÁ SATISFECHO con su situación laboral y más de la mitad la puntúa con notable o sobresaliente, pero sólo un 34% está conforme con su sueldo, según el estudio 'Nuevas tendencias laborales en España' llevado a cabo por **Amazon e Ipsos**. El salario es, de acuerdo con este informe, el elemento que peor valoran los españoles sobre su situación laboral actual y el que más se distancia de lo que considerarían ideal. A la preocupación por el salario le siguen el **ambiente de trabajo**, considerado como un factor determinante para un 73% de los encuestados, y la **flexibilidad** y la disponibilidad de **tiempo libre**.

Dos de cada tres empresas contratarán nuevos trabajadores en los próximos 12 meses

AUNQUE EL 80% DE LAS EMPRESAS PREVEN UN EMPEORAMIENTO de la economía, el 63% de ellas contratarán nuevo personal en los próximos 12 meses, un volumen que se eleva hasta el 87% en el caso de las grandes compañías, según el 'Informe de Tendencias de RRHH' elaborado por **Randstad y la CEOE**. Según dicho estudio, los motivos para las nuevas incorporaciones serán el **crecimiento del negocio** (52% de los encuestados), la **rotación de la plantilla** (50%) y la **necesidad de nuevas habilidades** (32%).



Un 53,4% de las organizaciones españolas han reforzado la digitalización en el área de RRHH

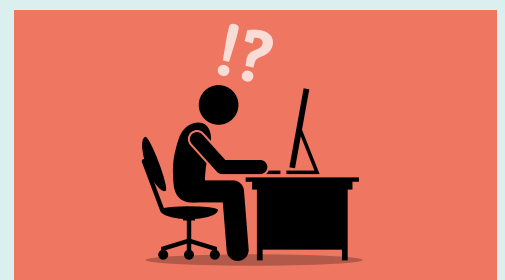
MÁS DE LA MITAD DE LAS EMPRESAS europeas (53%) han agilizado la **digitalización de los procesos de RRHH** dentro de su empresa. En particular, las organizaciones de Italia (61%), Reino Unido y Bélgica (ambos con un 59%), Países Bajos (57%) y **España (53,4%)** se sitúan a la cabeza en este ranking, según un estudio de **SD Worx**. El informe también confirma la relevancia que tiene para las empresas encontrar un equilibrio óptimo entre un enfoque digital y un enfoque personal, especialmente en lo que

se refiere a la incorporación de nuevos empleados, trabajo en equipo, entrevistas para el cese del empleo y proceso de contratación.



Una cuarta parte de los trabajadores españoles renunciaría a su empleo en el próximo año

EN ESPAÑA UNA CUARTA PARTE (25%) de los empleados quiere **cambiar de trabajo** en el próximo año y la mitad de ellos (51%) ya está postulando activamente a otros cargos y se están entrevistando con reclutadores y empresas, según se extrae del informe 'Global Workforce of the Future 2022' de **The Adecco Group**. Además, el **17%** de los españoles afirman **haber sido contactados por reclutadores** de otras compañías, lo que sugiere que los **headhunters** y las organizaciones están aprovechando 'La Gran Renuncia' para atraer el mejor talento a sus compañías.



**Corporate
Learning**

IThink

**360° Talent
Management**

**Culture &
Engagement**



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



**HR
Consulting**



**Plataforma
eLearning**



**Plataforma
HCM**



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



Gamificación

talents.ithinkupc.com

Partners:

 **cornerstone**

 **Partner**
PREMIUM CERTIFIED SERVICES PROVIDER



Manpower®

FLEXIBILIDAD

Eficacia, seguridad y confianza.

En Manpower estamos preparados para ayudar a organizaciones de distintos tamaños y sectores.



Contamos con una oficina técnica especializada que nos permite desarrollar una solución **100% personalizada y con la máxima seguridad jurídica y operativa.**

NUESTROS MODELOS DE NEGOCIO:

- ✓ Fijos - Discontinuos
- ✓ Flexibilidad por producción
- ✓ Externalización
- ✓ Formación especializada

NUESTRA SOLUCIÓN SE ADAPTA A TUS NECESIDADES:

- ✓ Más flexibilidad
- ✓ Más capacidad de ahorro
- ✓ Incremento de la productividad
- ✓ Mejor adaptación a los ciclos productivos
- ✓ Agilización de la dinámica de costes



¿Necesitas contratar?

Contáctanos para que nuestro equipo experto pueda ofrecerte una solución adaptada a tus necesidades.

