

## Criterio 3. Desarrollo de personas

### Introducción

Andorra Telecom dispone de un mapa de experiencia de empleado que abarca todas las fases del desarrollo de los trabajadores desde antes de incorporarse hasta la desvinculación (ver figura 3i1). Engloba las políticas y procesos de gestión de recursos humanos y permite trabajar los puntos clave y los puntos de mejora con los que nos encontramos a lo largo de nuestro viaje profesional.

En cada fase se desarrollan iniciativas para facilitar y potenciar el crecimiento y motivación de los trabajadores.

El mapa está en constante evolución para adaptarse a las tendencias del mercado a través de participación en eventos, foros y congresos especializados en temáticas de gestión de personas, así como en sesiones internas con managers para asegurar la mejora constante de la experiencia del empleado.

Como fases tenemos:

- Atracción
- Onboarding
- Desarrollo
- Fidelización
- Desvinculación

De este modo, la organización ofrece la posibilidad de que los empleados estén actualizados y con las mismas opciones de mejora constante.

Para garantizar además la revisión, evolución y avance constante para mejorar la experiencia del empleado, analizamos datos cuantitativos, que se complementan con un análisis cualitativo. El resultado se convierte en una hoja de ruta para el año y, así, sucesivamente.

Figura 3i1. Employee Journey



### 3a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

#### Plan de personas

Los procesos para la gestión de personas facilitan y garantizan la sostenibilidad, coherencia y continuidad de negocio, buscando el equilibrio entre el interés de los colaboradores y las necesidades de la empresa y fomentando un mayor equilibrio en el encaje persona/puesto de trabajo. Las acciones que marcan la ejecución del Plan de personas vienen determinadas por la Estrategia de AT, como se establece en el objetivo estratégico de elevar el nivel de confianza por encima del 80%. Determinados proyectos, y acorde a la estrategia de cada año, se convierten en pilares estratégicos, que garantizan y evidencian la prioridad en las personas y el cuidado del talento. Nos referimos, por ejemplo, a la gestión del talento, dentro de la Estrategia de AT.

Ponemos a disposición de los empleados diferentes procesos de crecimiento, cambio y mejora profesional, que evalúan las competencias, experiencia y potencial de la plantilla para conseguir sus objetivos profesionales vinculados con las necesidades y objetivos de la compañía.

Figura 3a1. Tabla de Mejora proceso de selección

| año          | aprendizaje                                                                               | mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015         | • Modelo contratación pública por oposición                                               | • Cambio estatutos de AT: Aprobación política contratación de personal más ágil                                                                                                                                                                                        |
| 2016         | • Lentitud y proceso reactivo. Poca capacidad atraer talento                              | • Implementación nueva política de contratación de personal                                                                                                                                                                                                            |
| 2017<br>2018 | • Mejorar la experiencia del candidato<br>• Dar información de valor mediante indicadores | • Reducción tiempo procesos de selección<br>• Introducción de nuevas pruebas<br>• Rapidez y agilidad en los procesos<br>• Uso de Redes Sociales para captar<br>• Mejor imagen de empresa empleadora<br>• Proceso más proactiva<br>• Nuevo cuadro de mando contratación |
| 2019         | • Mejorar la transparencia interna del proceso                                            | • Participación de miembros del equipo al hiring manager en fase avanzada del proceso                                                                                                                                                                                  |

Se elabora un **Plan de contratación anual** aprobado y validado por el CE para garantizar la sostenibilidad y dimensionamiento de la plantilla (ver figura 3a1); se llevan a cabo procesos de promoción o movilidad lateral; se ponen a disposición de la plantilla políticas de formación estratégica en habilidades, idiomas, específica del puesto de trabajo, certificaciones técnicas y nuevas competencias digitales; y se aplica una política retributiva tanto fija como variable para disponer de un equipo de personas capacitadas, con competencia reconocida, conocimientos, habilidades actualizadas, motivadas y comprometidas con la organización y sus objetivos, (ver 3d). Los cambios estructurales se realizan también en función de las necesidades y la Misión, Visión y Valores, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. (ver 7b).

Personas y Cultura (PIC) revisa anualmente un **Plan Director** donde se hace la retrospectiva de los logros obtenidos respecto a los objetivos marcados y se fijan los nuevos objetivos e iniciativas alineados con la Estrategia. En el **Plan Director 2020** se han identificado 47 iniciativas. Se establece un plan detallado con las acciones, objetivos a conseguir y KPIs y se calendarizan, asignando además responsables de cada una de las iniciativas. Se realiza seguimiento periódico con los miembros del equipo de PIC.

Para asegurar la equidad, disponemos de políticas que fomentan las mismas condiciones según el puesto de trabajo en función de las responsabilidades derivadas. En 2016 se inicia un proyecto de revisión del modelo (ver figura 3a2) y de la política de clasificación, un análisis que surge de la necesidad de alinearnos con los salarios de mercado y ganar competitividad para atraer y retener el talento, rompiendo con una estructura tradicional y poco atractiva. Como mejora al enfoque existente, en el año 2017 se empieza a trabajar en el nuevo modelo, con colaboración de un proveedor externo, realizando un estudio de mercado salarial y haciendo un exhaustivo análisis interno.

El modelo nos permite identificar dos familias profesionales (ver figura 3a3): familia técnica (TIC) y familia de soporte a negocio (SGN). Recoge de forma objetiva todos los puestos de trabajo distribuidos en diferentes niveles en función de la misión, impacto a negocio, experiencia, formación, competencias y exigencia requerida del puesto de trabajo, consiguiendo un recorrido profesional y salarial más motivador, retador y claro. Otro factor diferencial es que en la familia TIC se crea la carrera profesional de experto, equiparándolo con un nivel de mánager. Se trata de disponer de una vía de crecimiento específica y alineada con nuestro sector y entorno laboral, habida cuenta de la escasez de perfiles en el mercado y de la necesidad de atraer talento de fuera del país. Generamos, así, un recorrido profesional y salarial tanto de gestión como técnico. El trabajo es fruto de la colaboración de profesionales externos y mánagers y directores de la compañía.

En el mismo sentido, recientemente se ha creado el Comité de Seguridad y Salud (integrado paritariamente por representantes de la empresa y por delegados de personal) que garantiza y vigila por la seguridad, bienestar y salud de los trabajadores (ver 4c).

El Comité de Seguridad y Salud recoge propuestas, inquietudes o dudas de los empleados para mejorar las instalaciones. En la planificación anual en materia de prevención de riesgos laborales, se incluyen:

- Los reconocimientos médicos periódicos, adaptados al puesto de trabajo y edad de los trabajadores (pruebas específicas según el riesgo).
- Formaciones generales y específicas.
- Talleres y sesiones informativas sobre diferentes aspectos, aplicables a la vida personal.
- Medidas de seguridad y recomendaciones complementarias para trabajos en el exterior.

Para asegurar que los empleados disponen de las nuevas competencias que requiere el mercado laboral, se ha desarrollado en 2019 un mapa de competencias digitales (ver figura 3a4), enmarcado en el PTD. En esta iniciativa se han analizado las nuevas posiciones necesarias a corto y medio plazo junto con las competencias básicas para su correcto desempeño. A su vez, se han detectado puestos que tienden a desaparecer; el mapa permitirá que los empleados que las ocupan evolucionen y adquieran competencias nuevas para adaptarse a la realidad del mercado y a nuestras necesidades para garantizar el negocio en el futuro.

**Figura 3a2. Tabla de Mejora Clasificación profesional**

| año          | aprendizaje                                                                                                                                                                                     | mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar modelo de clasificación profesional. Sistema antiguo con carácter público</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico, estudios de mercado y actualización del modelo de clasificación profesional en colaboración con una firma especializada</li> <li>• Clasificación de los puestos de trabajo en función de la familia y nivel consensuado con Directores de departamentos.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| 2017<br>2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de dos familias profesionales en función de los perfiles.</li> <li>• Mejorar la comunicación y transparencia individualmente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de trienios y mejorar los variables. Poner el foco en la productividad y no en la antigüedad</li> <li>• Mayor recorrido profesional y salarial. Más capacidad para atraer y retener talento.</li> <li>• Profesionalización de los niveles</li> <li>• Equidad profesional y criterios de igualdad</li> <li>• Reuniones individuales con todos los empleados para contarles su ubicación y recorrido profesional y salarial</li> </ul> |
| 2019         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación y el proceso de decisión.</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la comisión de clasificación profesional y talento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Figura 3a3. Tabla familias profesionales**

| Nivel | Grupo profesional                           | Nivel | Grupo profesional  |
|-------|---------------------------------------------|-------|--------------------|
| 0     | Director Ejecutivo                          | 0     | -                  |
| 1     | Director Operativo                          | 1     | Director Operativo |
| 2     | Manager                                     | 2     | Manager Experto    |
| 3     | Especialista                                | 3     | Especialista       |
| 4     | Técnico de gestión                          | 4     | Ingeniero técnico  |
| 5     | Técnico administrativo<br>Técnico comercial | 5     | Técnico operativo  |
| 6     | Soporte administrativo<br>Soporte Comercial | 6     | Soporte Operativo  |

**Figura 3a4. Mapa competencias digitales**

| 2019                                        | Conocimiento digital | Gestión de la información | Comunicación digital | Trabajo en red | Aprendizaje continuado | Visión estratégica | Liderazgo en red | Orientación al cliente |
|---------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|----------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| Equipo directivo Managers                   |                      |                           | ●                    | ●              | ●                      | ●                  | ●                | ●                      |
| Expertos Especialistas Técnicos             |                      |                           |                      | ●              | ●                      |                    |                  | ●                      |
| Especialistas: Márketing Comunicación       |                      |                           | ●                    | ●              | ●                      |                    |                  | ●                      |
| Comerciales                                 |                      |                           | ●                    | ●              |                        |                    |                  | ●                      |
| Contact Center                              |                      |                           | ●                    |                |                        |                    |                  | ●                      |
| Técnicos de campo                           | ●                    | ●                         | ●                    | ●              |                        |                    |                  | ●                      |
| Especialistas: RRHH Administración Finanzas | ●                    | ●                         |                      | ●              |                        |                    |                  |                        |
| Administrativos                             | ●                    | ●                         |                      |                |                        |                    |                  |                        |

La adaptación del mapa a nuestra realidad exige definir competencias claves en nueve tipos de posiciones o áreas y, a partir de aquí, planificar un contenido pedagógico personalizado que se va desplegando por fases para ajustar los recursos disponibles con las personas.

Para el desarrollo del contenido pedagógico contamos con talento interno y recursos externos. De este modo y relacionado con el estilo de liderazgo, se ha facilitado un recorrido formativo digital específico en competencias digitales con la finalidad de que los empleados adquieran el conocimiento, sean capaces de ejecutarlo, lo fomenten en su día a día y lo compartan con sus equipos. La ejecución del contenido asociado al mapa de competencias digitales y puestos de trabajo se ha empezado a realizar en el año 2020 y gozará de continuidad.

En el marco de la continua evolución y mejora en los

procesos y métodos de trabajo, estamos impulsando nuevas metodologías de trabajo ágiles, que fomentan el trabajo colaborativo y los equipos multidisciplinares. Se ha realizado formación específica a nivel de compañía en metodologías ágiles y se ha impulsado un piloto AGILE en el marco del PTD para fomentar e implementar dicha metodología en toda la compañía.

Este planteamiento nos ha permitido que cada área haya adoptado y adaptado las mejores prácticas para su día a día. A su vez, el departamento Técnico se ha formado para implementar y aplicar la filosofía de trabajo DevOps para crear equipos multidisciplinares que optimizan tareas y tiempos gracias al trabajo conjunto y al uso compartido de herramientas.

Una nueva implementación ha sido la política de teletrabajo, facilitando la conciliación laboral y personal y la flexibilidad, con la confianza como base. El despliegue de esta política a toda la organización ha requerido de infraestructura y conectividad con las máximas garantías de seguridad.

Igualmente, el *shadowing* permite descubrir y aprender del día a día de otros compañeros aportando una visión y conocimiento más global de la compañía, favoreciendo la aplicación de los Valores, contribuyendo a los objetivos y fomentando el trabajo en equipo y la camaradería.

En la aplicación de estas nuevas metodologías, se ha involucrado en todo momento al empleado, que ha participado en la conceptualización, la formación, los pilotos y la puesta en marcha. Una vez evaluada la eficiencia, la rentabilidad y aporte de valor y realizadas las adaptaciones y modificaciones necesarias de cada metodología, se ha realizado el despliegue completo al resto de la organización.

Como mecanismos de medición para mejorar la satisfacción, motivación y otros factores claves para el desempeño excepcional de los colaboradores de AT contamos con el Trust Index y el e-nps. (ver 7a).

Uno de los objetivos estratégicos es el nivel de confianza de AT. Para poder evaluarlo y medirlo, utilizamos de manera anual el Trust Index (ver 1b). Los resultados generales de compañía son compartidos de manera resumida y explicados por el director general a todos los empleados (ver 7a). En todas las mediciones, se ha dado feedback individual a cada mánager sobre sus resultados y se han definido planes de acción. Como mejora y desde la segunda medición, PIC realiza workshops con cada equipo de trabajo y su mánager para que conozcan los resultados. El trabajo conjunto permite indagar en los datos, profundizar y obtener aspectos cualitativos que complementen las puntuaciones para definir planes de acción potentes y adaptados a la realidad y necesidades específicas de cada equipo. El Trust Index complementa los resultados obtenidos en el AVAC por cada mánager de sus colaboradores y permite ver correlaciones (ver 7a).

Con el e-nps medimos el empleado/prescriptor: pidiéndole si recomendaría a sus familiares y amigos trabajar en Andorra Telecom. Se realiza en el mismo momento que el Trust Index y se garantiza la confidencialidad en las respuestas.

### 3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

#### Desarrollo de competencias

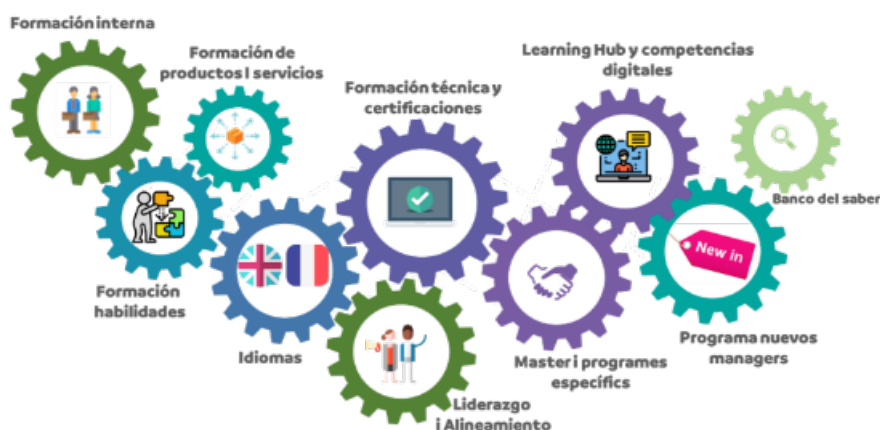
Promovemos un sistema de aprendizaje continuo basado en las necesidades de los empleados. La empresa proporciona las herramientas y las formaciones necesarias y establece un sistema que anima al empleado a ser corresponsable de su formación y elegir su crecimiento. Aborda aspectos técnicos, habilidades, idiomas e incluso aspectos que no aplican al ámbito laboral y suponen un factor motivacional. Además, dentro del PTD se ha implantado en 2019 un mapa de competencias digitales (ver figura 3a3) y una plataforma diseñada a medida de formación e-learning: Learning Hub.

El crecimiento y desarrollo de los empleados se estructura en grandes bloques de formación, que van más allá de lo estrictamente necesario. Este concepto nos permite asegurar que quedan cubiertas tanto las necesidades a corto y medio plazo de los empleados y equipos de trabajo, pero también garantiza la preparación para los retos de futuro (competencias digitales); de negocio que hacen reinvertir a los perfiles (diversificación); o tecnológicos que marca el sector (certificaciones o tendencias) (ver figura 3b1). Uno de los bloques fundamentales es la inversión en formación de liderazgo y alineamiento entre los managers, que permite trabajar aspectos estratégicos, abordar áreas

de mejora identificadas a través del Trust Index, *inspiring meetings* u otras acciones de la compañía.

Anualmente se define el plan de formación, recogido en la política de formación, donde se establecen líneas formativas a nivel de itinerarios de equipo, itinerarios individuales y programas específicos de formación o máster. En función del perfil, se definen y validan acciones formativas. Para hacerlo posible, se aprueba un presupuesto de formación anual, con partidas presupuestarias asignadas a cada uno de los departamentos en función del número de personas y se establece un control para su cumplimiento (ver 7a).

Figura 3b1. Oferta de formación



Aprovechamos el alto potencial de nuestros colaboradores para que impartan formaciones internas, que permiten compartir conocimiento, fomentar el orgullo y garantizar la actualización en contenidos. Se evalúa la percepción global a nivel de formación y formas de crecimiento, según los empleados (ver 7b).

#### Evaluación del desempeño

La detección de necesidades competenciales se realiza a través del AVAC, donde el empleado puede demandar la petición de formación que considere necesaria. La demanda se contrapone con la propuesta del manager i ambos acuerdan la formación más adecuada. En una segunda fase, el manager se reúne con PIC para formalizar el plan y valorar sinergias entre áreas y necesidades. Durante el año pueden surgir necesidades espontáneas de formación que el propio manager o el propio colaborador puede gestionar a través del departamento de PIC. En 2019 hemos potenciado, a través de la herramienta de formación online Learning Hub, la creación de itinerarios pedagógicos individuales y por equipos y se ha potenciado que el empleado pueda realizar cualquier tipo de formación aunque no sea específica de su puesto actual. La visión amplia permite satisfacer inquietudes o competencias necesarias para posiciones futuras. De esta manera, el empleado se responsabiliza de su desarrollo dentro de nuestra filosofía de potenciar la corresponsabilidad.

A nivel de gestión del conocimiento, se establecen mecanismos de intercambio y transferencia de conocimiento formal o informal, una comunicación que permite garantizar el servicio y asegurar que el know-how no es unipersonal y perdura en la compañía.

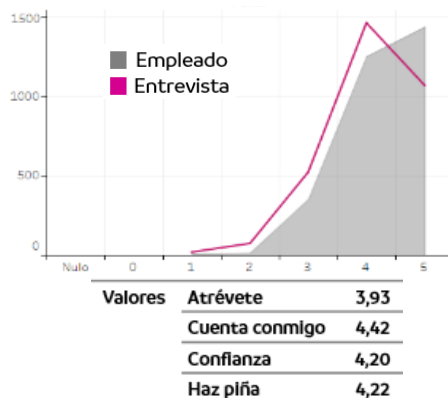
Históricamente se recogen los datos más representativos a nivel de formación. Desde 2019 contamos con un dashboard que nos permite segmentar los resultados por áreas, departamentos o temáticas, una información que nos resulta muy útil para apoyar la toma de decisiones y el análisis de las acciones formativas llevadas a cabo durante cada periodo (ver 7b).

Desde el año 2007 se realiza el AVAC como proceso de mejora continua del empleado y su desempeño; tiene como objetivo “hacerle mejor profesional mañana”, clarificar expectativas y elevar el nivel de exigencia. Permite identificar las áreas de desarrollo y puntos fuertes y se ha establecido como un sistema objetivo y periódico de feedback y de



crecimiento. El proceso ha sufrido evoluciones hasta consolidar el modelo actual de AVAC que se realiza a través de Denario y es un sistema bidireccional de feedback entre colaborador y mánager.

**Figura 3b2. Promedio de valores (dic-19)**



perfil. Estos aspectos son evaluados con una escala de frecuencia (de casi nunca-1 a casi siempre-5) que permite valorar la consolidación de los hábitos en el día a día; la gestión por parte de colaborador y mánager es más sencilla y, por tanto, permite ganar objetividad.

La valoración final del AVAC ofrece tres posibilidades (cumple, excede o debes mejorar). En base a la puntuación

**Figura 3b3. Asignación de competencias por perfil**

| Competencias vs familia de blocs | Administratiu | Especialista gestió | Atenció client | Comercial | Màrqueting | N1-N2 | N3 | Gestor unitat | Manager |
|----------------------------------|---------------|---------------------|----------------|-----------|------------|-------|----|---------------|---------|
| Orientació a resultats           |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Planificació i organització      |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Coneixement mercat               |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Coneixement Negoci digital       |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Habilitats venda                 |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Coneixement producte             |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Orientació al client             |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Tolerància a situacions          |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Orientació al detall             |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Autonomia                        |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Qualitat dels treballs           |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Capacitat tècnica                |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Coneixement negoci AT            |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Habilitats comunicació           |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Lideratge                        |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Alinear equips                   |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Empoderament                     |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Capacitat analítica              |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |
| Solució de problemes             |               |                     |                |           |            |       |    |               |         |

**Figura 3b4. Tabla mejora AVAC**

| Año  | aprendizaje                                                                                                                                  | mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016 | • AVAC vinculado a DPO con valoración numérica de 0% a 100%                                                                                  | • Se cambia la valoración Global numérica a escala de 3: Has de mejorar, Cumple, Excede                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2017 | • Mejorar la herramienta promoviendo mayor integración con la cultura (valores)<br>• Disponer de un proceso entrevista mucho más cualitativo | • No vinculación con la DPO<br>• Implementación proceso AVAC en portal empleado<br>• Se incluyen los valores y modelo Giftwork en proceso AVAC<br>• Diferentes tipología de "Has de mejorar".                                                                                                                            |
| 2018 | • Mayor involucración de las personas en su contribución individual                                                                          | • Se establecen 3 retos por persona con revisión semestral                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2019 | • Buscar equilibrio entre cualitativo y cuantitativo. Objetivar el proceso                                                                   | • Eliminar proceso de valoración cualitativa<br>• Nueva escala de frecuencia para facilitar proceso de valoración<br>• Definir comportamientos en cada valor<br>• Definir competencias por familias profesionales<br>• Mejoras en el flujo de realización del AVAC<br>• Integración de los retos en la plataforma online |

Permite evaluar los **Valores** con comportamientos sencillos y evidentes en el día a día, totalmente alineados con lo que se espera de cada empleado. En la **figura 3b2** se muestra la media de las notas (sobre 5) de los 4 valores de AT de todos los empleados, comparando la autoevaluación del empleado con la del mánager (línea magenta).

El modelo de competencias también ha evolucionado desde 2007, momento en el que adoptamos este enfoque en la evaluación de personas. Se evalúan los conocimientos, atributos y habilidades que desarrolla cada colaborador según su posición en el contexto de la organización. Este modelo consta de 19 competencias, agrupadas en 4 familias y que dan respuesta a los requisitos de 9 tipos de perfiles. Estos perfiles han sido definidos teniendo en cuenta las competencias claves para el éxito en el lugar de trabajo. En la **figura 3b3** se muestra la matriz con las competencias asociadas a cada

final se establecen planes de acción o procesos derivados (incremento salarial, promoción, cambios de puesto, formación o corregir interpretaciones).

El modelo de AVAC actual es bidireccional y se realiza 2 veces al año. Cada colaborador realiza su propia autoevaluación y el mánager realiza una evaluación sobre el colaborador. Además, ligado con el estilo de liderazgo propio, el colaborador encuentra en su AVAC un apartado denominado "Feedback al Mánager", donde, con la misma escala de frecuencia, ofrece al mánager su visión sobre el estilo de liderazgo, su consolidación en los 9 aspectos del modelo Giftwork (ver **figura 1a5**) y las posibilidades de mejora.

El AVAC, gracias a los procesos de revisión realizados desde 2006 hasta 2019 (ver **figura 3b4**), ofrece una serie de ventajas evidentes y constatadas: mejora el desempeño de los trabajadores y de la empresa; clarifica expectativas sobre lo esperado de los colaboradores; facilita y dota de objetividad la evaluación del desempeño; retiene y atrae el talento; y permite adecuar el plan de formación y optimizar los recursos necesarios. El cuadro de mando nos permite tener una visión global del proceso en cada punto y fase y en tiempo real.

Para ganar objetividad y garantizar la equidad interna en este proceso, desde hace 3 evaluaciones realizamos sesiones de calibración con los directores de cada departamento que previamente han realizado una equalización con los mánagers de sus equipos. De esta manera, conseguimos garantizar la objetividad del proceso gracias a la homogeneización de los criterios y, por tanto, del resultado final.

## Gestión del talento

Asociado con la Estrategia de la compañía y los objetivos definidos en la DPO, el AVAC permite además conectar de manera individual a cada colaborador con los altos propósitos de la organización y con los objetivos de la DPO que tiene asignados. Se tratan de “retos individuales” que cada mánager establece para sus colaboradores, con un carácter motivador y retador, y que permiten conectar la contribución individual con la Misión. Los retos han de ser medibles, concretos y realistas. Se revisan cada 6 meses en el momento del AVAC y el periodo para alcanzarlos puede ser anual o semestral, en función de la magnitud o el ámbito sobre el que impacten. Este sistema individualizado supone una mejora en el orgullo individual de los colaboradores y clarifica su contribución. En el AVAC existe un apartado específico para su definición y seguimiento.

Este año 2019 hemos creado un nuevo programa de formación para futuros mánagers (ver figura 3b5), donde, a través de un proceso de 8 fases, se ha consolidado un grupo de trabajo de 32 personas con inquietudes por la gestión de personas y el liderazgo. El programa despliega el modelo de liderazgo en una nueva fase y amplía el círculo de impacto de éste. Disponemos de una cantera propia de futuros mánagers, garantizando que estén alineados con nuestra cultura y valores y, al mismo tiempo, obtenemos su compromiso con la empresa.

Los valores de “Hacemos piña” y “Cuenta conmigo” se hacen evidentes de manera formal a través del impulso del trabajo en equipo, mediante metodologías de trabajo (ver 3a) AGILE y devops, fomentando el shadowing y la creación y evolución de grupos de trabajo. Esta política potencia el desarrollo de los colaboradores con acciones que repercuten internamente, externamente o hacia la propia persona (Comités de Cultura, Transformación Digital, Coalición Agile...).

Figura 3b5. Fases programa nuevos mánagers



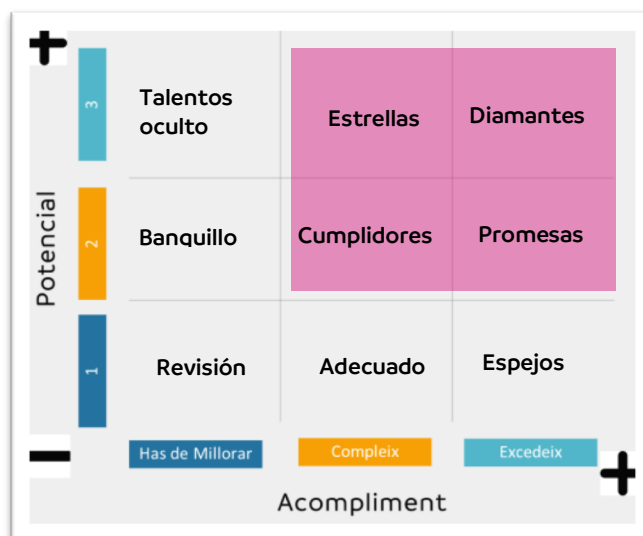
Vinculado a las fases de crecimiento, desarrollo y fidelización de la plantilla, hemos desarrollado un sistema de gestión del talento con los objetivos de: identificar el talento interno; atraer y retener el externo, articulando planes individualizados para desarrollarlo; y definiendo un plan de sucesiones. En primer lugar, realizamos un estudio de mercado con otras empresas del sector para identificar las tendencias y herramientas de evaluación de potencial. El análisis interno nos permite adaptarlo a nuestra realidad para que tenga una aplicación real y directa en los empleados (ver 7b).

Para detectar el talento interno se tienen en cuenta la evaluación del desempeño sostenido en el tiempo y el potencial, basado en la agilidad para aprender a gestionar con éxito un puesto jerárquicamente superior o en retos de mayor dificultad a nivel estratégico; es decir, se evalúa el éxito en futuros puestos de trabajo. De esta forma, valoramos el potencial de las personas con unas pruebas de evaluación de la facilidad para aprender en función de la adquisición de conocimientos, dificultad para utilizar dicho conocimiento y la flexibilidad cognitiva. Una prueba de personalidad nos indica además cómo actúa la persona de acuerdo con las competencias y valores de AT.

Con estas variables, se trabaja con la matriz de las nueve cajas, donde cada cuadrante tiene un significado y una forma de gestión y desarrollo distinta (ver figura 3b6). En este sentido, como cuadrantes de talento se definen los siguientes:

- **Diamantes:** alto potencial y desempeño alto sostenido en el tiempo. Son los futuros líderes o expertos de la organización. Nos focalizamos en incrementar la visibilidad, recompensar, reconocer y mejorar los resultados actuales. Retar a asumir mayores responsabilidades que supongan una adquisición de nuevas habilidades.
- **Promesas:** potencial medio y desempeño alto sostenido en el tiempo. Recompensar, reconocer y generar *engagement* para retener al empleado. Identificar específicamente las áreas de desarrollo necesarias. Incrementar visibilidad y tener en cuenta para próximas promociones.
- **Estrellas:** alto potencial y desempeño medio. Maximizar el rendimiento en el puesto actual. Poner el foco en el aumento del rendimiento y mejora de resultados que supongan un nuevo desafío. Buscar oportunidades que supongan una mayor exigencia en habilidades y contribuir a su crecimiento a través del aprendizaje experiencial.
- **Cumplidores:** potencial y desempeño medio. Aumentar la contribución y la orientación a los resultados y a la Estrategia. Continuar desarrollando su desempeño y/o potencial mediante tareas de más complejidad que requieran mayor conocimiento y exposición.

Figura 3b6. Matriz talento



Además, hay otros cinco cuadrantes que hay que tener en cuenta y proporcionan información valiosa para la compañía:

- **Espejos:** desempeño alto sostenido en el tiempo y bajo potencial. Aquellos a los que hay que reconocer, desarrollar y formar, retándolos con objetivos en función de su puesto de trabajo para retenerlos. Pueden ser mentores.
- **Talento oculto:** alto potencial y bajo desempeño. Se tiene que poner el foco en un plan de desarrollo. Buscar objetivos o posiciones alineadas con sus fortalezas, trabajando a través de la evaluación del desempeño de forma continua.
- **Adecuados:** potencial bajo y desarrollo medio. Continuar manteniendo el nivel de responsabilidad, tareas y asegurar la eficacia continuada con un plan de desarrollo a través de la evaluación del desempeño.
- **Banquillo:** potencial medio y bajo desempeño. Desarrollar o explorar roles mejor alineados con sus habilidades.
- **Revisión:** bajo potencial y bajo desempeño. Trabajar objetivos de mejora concretos para un tiempo determinado.

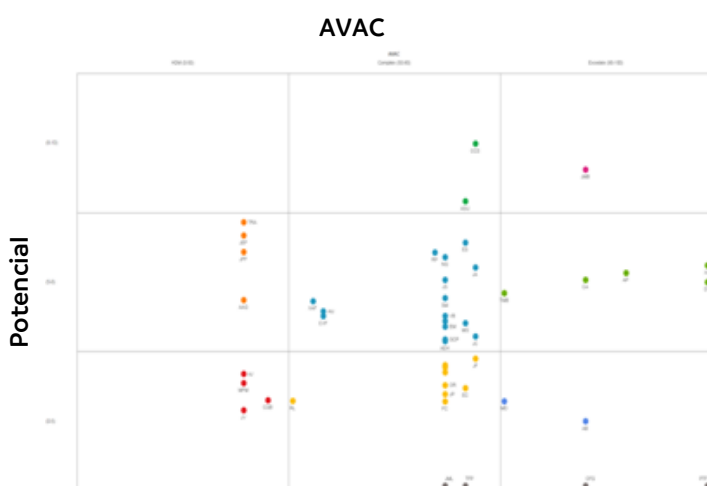
La matriz de talento nos permite identificar personas clave para la compañía y facilitar programas de desarrollo diferenciales. Se revisa y se actualiza anualmente a través de la evaluación del desempeño y de las oportunidades de crecimiento o movi- lidades internas. Nos permite identificar personal con capacidad para formar parte del plan de sucesiones. (ver 7b).

En la figura 3b7, la herramienta Tableau nos permite visualizar el estado y la evolución de la plantilla en relación al potencial, desempeño y el puesto de trabajo. Esa información nos permite tomar decisiones de forma más objetiva y ágil. El gráfico se muestra con baja definición por tratarse de información confidencial.

En la figura 3b8 se presenta la evolución del número total de personas en cada cuadrante.

A partir de 2019 los planes de sucesiones surgen ante la necesidad de garantizar la continuidad de negocio identificando los puestos clave de la compañía y las personas clave para ocupar dichos puestos actualmente o en un futuro. Nos permiten planificar y ejecutar la continuidad ordenada de personas en los puestos críticos; identificar los relevos naturales en los puestos clave; garantizar la cultura deseada a través del desarrollo; retener personal interno, y profesionalizar la gestión de la sucesión tanto inmediata, a medio plazo y a largo plazo. Para identificar los puestos clave se tienen en cuenta cuatro criterios: requisitos, impacto, entorno y complejidad.

Figura 3b7. Mapa talento mángers y directores feb-2020



**Figura 3b8. Número de personas por ubicación en la Matriz**



Teniendo en cuenta la matriz de talento, el plan de sucesiones y el modelo de clasificación profesional, se han lanzado los programas de desarrollo de nuevos managers y el programa de expertos.

El programa de expertos empieza con la necesidad de la compañía de ofrecer al personal una segunda carrera profesional fuera de la gestión o el management. En este contexto y vinculado con la clasificación profesional y el desarrollo profesional, se lleva adelante el programa de expertos para: garantizar la continuidad de negocio; la estabilidad de la empresa con perfiles expertos y la formación de sucesores; asegurar el liderazgo tecnológico del país; tener un equipo de profesionales referentes dentro de la organización; y atraer y retener talento a través de nuevas oportunidades profesionales.

Este programa será realidad a partir de este 2020 con la identificación de las que posiciones que requieren expertos. La aprobación del CE lanzará un proceso de movilidad interna con los criterios específicos para postular a la posición, una convocatoria abierta a las personas con un desempeño medio o alto durante los dos últimos años y con en un nivel especialista o manager de la clasificación profesional. Una vez superado dicho filtro de acceso, la Comisión de clasificación profesional valorará dichos puestos y evaluará los criterios y competencias definidas para el puesto con una escala de frecuencia. Además de aprobar o descartar las candidaturas, la Comisión, que se reúne dos veces al año, estudia y valida las peticiones de cambios de posición y mejoras salariales o de nivel en la clasificación profesional, que son recogidas por PIC.

A su vez tenemos un convenio firmado con la Universidad de Andorra en el que promovemos:

- Seguimiento y facilidades para la incorporación de alumnos para llevar a cabo la estancia formativa o el proyecto de final de carrera.
- Acceso del personal y de los alumnos de último curso de la Universidad a cursos, jornadas y seminarios especializados que organizamos
- Contactos periódicos para estudiar la colaboración en proyectos de investigación y en acciones de evaluación de nuevos proyectos y servicios de AT.
- Facilitar y promover la realización de clases, talleres, seminarios, mesas redondas o ponencias, dictados por especialistas en cualquiera de nuestros ámbitos de actuación.
- Estudio de la viabilidad y, eventualmente, impulso a la creación de un centro conjunto de investigación en el área de las TIC.

### 3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

#### Comunicación interna

El estilo de comunicación de Andorra Telecom es cercano y tiene en cuenta tanto las necesidades de los empleados, como de la propiedad y de los clientes, por lo que se adecuan los mensajes y entregables en cada caso.

Existen diferentes vías de comunicación a nivel global (correo electrónico, correo del código ético, Learning Hub, intranet, Denario) que permiten compartir información de manera rápida y accesible para todos los empleados y la participación activa. Son numerosos los momentos del año en el que se reúnen a todos los empleados presencialmente para compartir información, Estrategia o resultados. Existen citas anuales (como la convención, que se hace anualmente desde hace más de 10 años) o vinculadas a celebración de hitos, como la finalización y de proyectos. Derivado del M3.0, el grupo de Confianza instauró en 2018, "Los desayunos con el director general", en los cuales el CEO invita a desayunar mensualmente a 10 personas y después da feedback a los directores, para determinar acciones, recoger información o compartir inquietudes

En las fases de mejoras -como puede ser en el proceso de AVAC, de DPO, de experiencia empleado, o cambio cultural- se realizan workshop o focus group con empleados para escuchar sus necesidades y sugerencias. Posteriormente se despliega al resto de la organización para dar visibilidad a las mejoras. El proceso de mejora comienza de nuevo al final del ciclo correspondiente.



Desde hace un año, PIC realiza semanalmente una infografía (InfoPic) que se envía a todos los empleados los viernes a las 15:00 h y que recoge los titulares, novedades, noticias relevantes e incorporaciones/desvinculaciones de empleados (ver figura 3c1). El formato, muy cercano y fresco, ha generado un alto impacto en la organización; evidencia de ello es que los managers o empleados solicitan el poder compartir sus noticias o proyectos a través de la herramienta.

Cada mes el área de comunicación envía la Newsletter corporativa con la información interna, externa y datos relevantes, con el objetivo de dar a conocer aspectos que generen orgullo y favorezcan la visión compartida.

El PTD, vital desde el punto de vista de cambio cultural, es objeto de un programa de comunicación interna específico. En éste caso se utiliza como formato principal de comunicación las cápsulas de vídeo a través de una aplicación de mensajería. En las 25 cápsulas los protagonistas de las iniciativas relatan en primera persona los avances para dar visibilidad a toda la organización y reivindicar el carácter transversal de la digitalización, El uso de redes sociales corporativas, gestionadas internamente, ayuda a promover la imagen de la compañía y a facilitar información sobre productos, acciones, información (ver 1c).

Figura 3c1. InfoPIC



### Implicación y delegación

El carácter innovador y de mejora continua se fomenta internamente con grupos de trabajo adaptados a las necesidades (AGILE, cambio cultural, digitalización, alineamiento...) abiertos a la participación de los empleados. La información de las acciones llevadas a cabo o decisiones tomadas se comunica a la compañía a través del correo, sesiones presenciales, la herramienta InfoPic (ver figura 3c1) o reuniones grupales o individuales con los implicados. Para facilitar estos momentos presenciales siempre se tiene en cuenta la disponibilidad, los turnos o la ubicación física de los empleados.

La corresponsabilidad es uno de los pilares básicos para fomentar el compromiso y la exigencia en todos los miembros de la compañía. La autonomía y la delegación de responsabilidades a los empleados es una muestra de confianza (pilar estratégico) y de desarrollo, tal y como queda reflejado en el modelo Giftwork (apartado de Desarrollar). La corresponsabilidad es evaluada a través del AVAC con el feedback al manager por parte del empleado (ver 3b).

En la estructura jerárquica, debajo del manager se ha implantado y consolidado la figura del coordinador, que no tiene la responsabilidad del manager, pero sí su confianza para coordinar el trabajo con las personas y recursos. La delegación potencia empoderamiento y desarrollo de las personas que demuestran el potencial, a las cuales se dota de formación y herramientas para adquirir el equilibrio entre la gestión técnica y la gestión de equipo.

Durante tres mediciones evaluamos la percepción de los equipos y también de manera global (como empresa) sobre cinco aspectos que reflejan la delegación y la involucración (dentro del marco de la confianza). Se trata de tres ítems concretos (resultados, histórico y Benchmark de empresas del sector y mismo tamaño) (ver 7a).

- Los superiores hacen un buen trabajo a la hora de asignar funciones y coordinar personas.
- Los superiores confían en que hagamos un buen trabajo sin necesidad de vigilarnos
- Aquí animamos a las personas a que intenten hacer las cosas de manera diferente o mejor, independientemente del resultado. (Además, está relacionada con nuestro valor "Atrévete")
- Los superiores incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias.
- Los superiores implican a las personas en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ámbito de trabajo.

### 3d. Atención y reconocimiento de las personas.

#### Propuesta de valor al empleado.

Andorra Telecom ofrece a todos sus empleados una propuesta de valor diferencial. El sistema de compensación y beneficios con los objetivos garantiza que los profesionales de la organización y candidatos perciben una compensación justa, competitiva y atractiva. La propuesta de retribución sólida, que permita atraer y desarrollar a los mejores profesionales, se complementa con un programa de retribuciones en especie atractivo. Esto implica un análisis exhaustivo de los esquemas de retribución tanto fija como variable de los diferentes niveles de la organización, comparativa con el sector y mercado en general, y su alineamiento con el mapa estratégico y el proyecto a largo plazo que ofrece sus empleados. El modelo de clasificación profesional se implementa en 2018 y se revisará el 2021 para garantizar la actualización del modelo.

A nivel de reconocimiento, en la retribución fija se realizan revisiones salariales vinculadas a la evaluación del desempeño, el compa-ratio, la matriz de incrementos y el presupuesto disponible. Adicionalmente, el incremento del IPC en el salario está garantizado, así como la paga doble de diciembre. La filosofía de la matriz de incrementos (ver figura 3d1) es la de compensar de la forma más justa el desarrollo de los empleados con el presupuesto disponible.

Adicionalmente, la empresa pone a disposición primas extraordinarias como incentivo para los profesionales con contribuciones excepcionales como método de reconocimiento, teniendo en cuenta el presupuesto y la excepcionalidad. Es un mecanismo que se revisa de forma anual. Dichas peticiones son propuestas por los managers, validadas por los directores y enviadas a PIC con la información final.

La retribución variable o dirección por objetivos (DPO) representa un incentivo para el trabajador como complemento de su salario, vinculado al esfuerzo para la consecución de los objetivos, lo que nos permite alinearnos con el mapa estratégico.

Las retribuciones en especie son el paquete de telecomunicaciones para el empleado, la posibilidad de contratar servicios de AT en condiciones especiales, el seguro de vida y el plan de previsión social.

Figura 3d1. Incrementos vinculados a AVAC 2020

| Posició en banda |     |           |           |           |               |     |
|------------------|-----|-----------|-----------|-----------|---------------|-----|
|                  | Q1  | Q2        | Q3        | Q4        | Fora de banda |     |
| A<br>V<br>A<br>C | EXC | 3,75%+ipc | 2,75%+ipc | 1,75%+ipc | 0,75%+ipc     | ipc |
|                  | C   | 2%+ipc    | 1,5%+ipc  | 1%+ipc    | 0,5%+ipc      | ipc |
|                  | HDM | ipc       | ipc       | ipc       | ipc           | ipc |

Novetat 2020

#### Reconocimiento

Dentro del marco de las políticas de reconocimiento de logros, se promueven acciones que permitan identificar mejoras relacionadas con la innovación, y, por lo tanto, con los objetivos estratégicos. Entre ellas, destacan los Premios de innovación, que ya han llegado a su quinta edición. Los empleados durante el transcurso del año hacen propuestas de mejoras o innovación para el negocio. Se premian las mejores ideas, previamente validadas, filtradas y puntuadas por el CE y un grupo de empleados vinculados al Comité de innovación (ver 1e).

También se reconoce a los empleados su experiencia y conocimiento en sus ámbitos de especialización, dándoles visibilidad y la oportunidad de participar en sesiones de concienciación tanto interna como externamente (ver 1c). También promueve la asistencia a congresos, ferias y eventos sobre tendencias del mercado, donde nos posicionamos como una empresa referente también fuera de nuestras fronteras.

El reconocimiento se realiza de manera formal e informal, buscando el beneficio justo y objetivo y, a la vez, accesible a todos: retribución variable asociada al desempeño excelente, reconocimiento a los 25 años de antigüedad, recompensa a las ideas innovadoras aportadas por los empleados, reconocimiento de valores y acciones excepcionales por parte de los managers (de manera formal e informal) e, incluso, del propio director general, resaltando comportamientos de los empleados.

Vinculado con la propuesta de valor al empleado diferencial, el actual reglamento recoge una serie de beneficios para la conciliación de la vida personal y profesional, que suponen una mejora con respecto a la legislación andorrana. A modo de ejemplo: 1 día natural por la boda de un familiar, 3 días naturales complementarios a los otorgados por la ley por nacimiento de hijo y la incorporación progresiva al trabajo de la madre después del periodo de lactancia, siendo el primer día laborable de 4 horas. También tenemos implementado el teletrabajo, un servicio de vigilancia infantil para los padres y fomentamos los hábitos de vida saludable y el deporte. Andorra Telecom los facilita con vestuarios en sus instalaciones; flexibilidad horaria; apostando por el uso de las escaleras; participación y pago de la inscripción en eventos deportivos (torneo inter empresas de fútbol, Ultratrail, carrera de Anyós;) y un seguro que cubre el 100% salarial en caso de baja. Todos estos beneficios se alinean con el objetivo 3 del modelo ODS: Salud y bienestar.