

Criterio 7. Resultados de personas

Introducción

Andorra Telecom dispone de un amplio conjunto de indicadores de medición de liderazgo y gestión de personas, que permiten dar seguimiento a los objetivos de la línea estratégica de aprendizaje i crecimiento relacionada con los medios y recursos.

La plantilla de AT en los últimos años se ha mantenido estable. El contexto económico, los futuros escenarios derivados de la negociación con la Unión Europea o la caída progresiva del roaming IN son factores que condicionan la política de PIC para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la compañía. En este sentido, se trabaja con el objetivo de optimizar al máximo la plantilla existente, formada actualmente por 7 directores, 39 managers y 226 colaboradores.

Relevancia y utilidad

Se sigue de cerca el nivel de alineamiento entre los tres colectivos comentados; la confianza y credibilidad hacia los líderes y la organización; la inversión, valoración y aplicación al puesto de trabajo de la formación; la evolución en la gestión de la contratación; y la evaluación del desempeño relacionada con la aplicación de los Valores, las competencias específicas; y el modelo Giftwork. Otros de los factores en los que se incide son la evolución de la plantilla y la gestión del talento, ubicando las personas en el lugar de trabajo donde pueden desarrollar su potencial y evolucionar con la finalidad de definir un plan de sucesiones, que garantice la continuidad de negocio y permita desarrollar el talento y la mejora continua en todos los ámbitos de actuación.

Tendencias y objetivos

La tendencia de los resultados relacionados con personas es positiva gracias a que los objetivos definidos están integrados en el Plan director de Personas y Cultura (alineado con el mapa Estratégico). Se formulan anualmente y se hace seguimiento de los hitos asociados. Adicionalmente disponemos de cuadros de mandos como herramienta imprescindible para identificar las mejoras, (ver 1 y 3). La confirmación de los buenos resultados ha culminado con la reciente obtención de la certificación como empresa “Great Place To Work” en enero de 2020.



Relación causa-efecto (confianza)

Los resultados son fruto del despliegue de la Estrategia en toda la organización a través de una serie de planes concretos bajo el paraguas del Employee Journey, el Trust Index y la gestión del Talento.

Listado indicadores criterio 7

Línea Estratégica	OE	Indicador	Línea Estratégica	OE	Indicador
Medios y recursos	A2	7a1. Resultado Trust Index	Medios y recursos	A2	7b1. Gestión del talento
Medios y recursos	A2	7a3. Dimensiones Trust Index	Medios y recursos	A2	7b2. Distribución AVAC
Medios y recursos	A2	7a2. Alineamiento interno	Medios y recursos	A2	7b3. Gestión PIC
Medios y recursos	A2	7a4. Resultado e-nps	Medios y recursos	A1	7b4. Propuesta valor empleado
Medios y recursos	A2	7a5. Percepción en formación			

(*) OE: Objetivo Estratégico

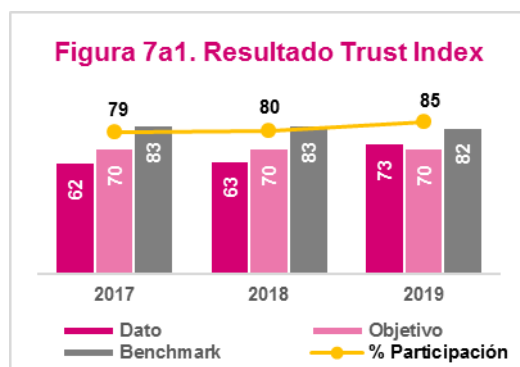
7a. Medidas de percepción

7a1. Resultado Trust Index

El nivel de confianza se mide a través de la encuesta Trust Index que se realiza anualmente desde el año 2017, como un pilar clave de la cultura de AT (ver 3a). El índice permite analizar a nivel global y de forma segmentada la percepción de los trabajadores en las 5 dimensiones (ver figura 7a2).

En la figura 7a1 se muestra el elevado índice de participación por encima de nuestro objetivo: 2017: 75%; 2018: 78%; 2019: 80%. El incremento de la ratio de respuesta pone de relieve el elevado compromiso de los empleados con el alineamiento con la cultura.

El crecimiento de 10 puntos en 2019 respecto 2018 es fruto del volumen de acciones realizadas a lo largo del año, integradas en el Plan Director de PIC. A pesar de que aún no estamos al mismo nivel del benchmark, continuamos trabajando con el mismo grado de exigencia para conseguir la distinción de ser una empresa “Best Place To Work” (ver 1a). Cabe destacar que después de 3 años hemos alcanzado el objetivo marcado de superar la barrera de los 70 puntos, sobre una escala de 100.



7a2. Dimensiones Trust Index

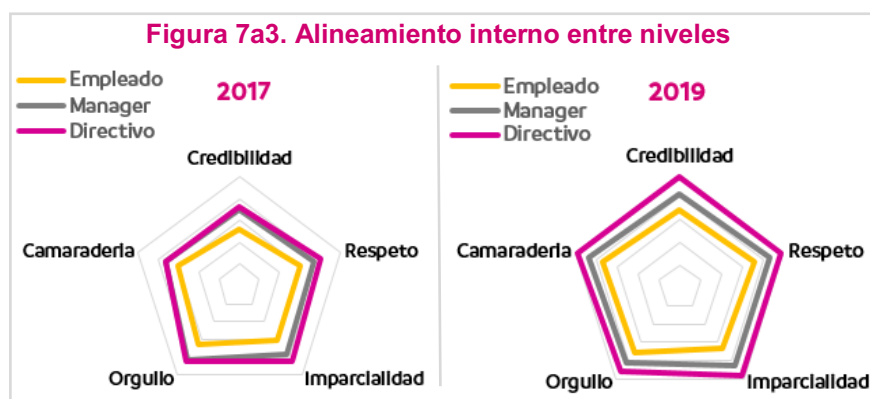
En el marco de la encuesta del Trust Index, en la **figura 7a2** se muestran algunos los indicadores más relevantes de las 5 dimensiones del modelo. Las acciones que refuerzan los logros se detallan en los **criterios 1 y 3**.

- **Liderazgo o Credibilidad:** Se considera que es el factor más determinante para generar confianza y viene marcado por el estilo de liderazgo (1er indicador) que desarrollan los managers. El aumento de 10 puntos en el último año es debido a los planes de acción específicos con cada manager y al impacto que han tenido las sesiones de alineamiento para reforzar un criterio único.
- **Orgullo:** El incremento del último año es debido a las sesiones de alineamiento, el trabajo de los managers con los equipos para conectar con la Misión y Visión, y los retos individuales.
- **Camaradería:** Representado por el valor "Hacemos piña" (1a1); también con evolución positiva, fruto del impacto de las políticas de compañía, las acciones derivadas del Comité de Valores, la labor del manager en su área de trabajo con el equipo y el efecto "contagio positivo" que esto provoca.
- **Respeto:** Desde la sub-dimensión corresponsabilidad, pilar básico impulsado desde la Estrategia, que aplica tanto a managers como a equipos. En este ámbito se observan los mayores incrementos, muy relacionados con la toma de decisiones, la implicación, la consolidación del valor "Confianza" y promoción del "Atrévete", y por unas Visión y Misión claras y compartidas.
- **Imparcialidad:** Concretamente en el área de diversidad, nos encontramos a nivel de las mejores empresas. Es un aspecto que se tiene muy en cuenta en la gestión diaria en la organización a todos los niveles.

7a2. Dimensiones Trust Index			2017			2018			2019		
Dimensión	Sub-Dimensión	Item	D	O	B	D	O	B	D	O	B
Liderazgo-Credibilidad			56	70	81	62	70	81	72	70	81
Orgullo			69	70	86	64	70	84	73	70	84
Camaradería			70	70	84	70	70	85	76	70	85
Respeto	Corresponsabilidad	Confianza, no vigilancia	75	70	88	79	70	90	87	70	90
		Coordinación de tareas	42	70	73	53	70	73	64	70	73
		Implicación en las decisiones	56	70	77	60	70	77	71	70	77
		Incentivar la colaboración	53	70	77	58	70	77	72	70	77
		Hacer las cosas de manera diferente				52	70		67	70	
Imparcialidad	Diversidad (Trato justo)	Independiente edad	75	70	90	76	70	89	87	70	89
		Independiente género	87	70	93	85	70	93	90	70	93
		Reclamar si soy tratado/a injustamente	59	70	80	63	70	80	76	70	80
		Independiente de la posición	85	70	91	83	70	91	86	70	91

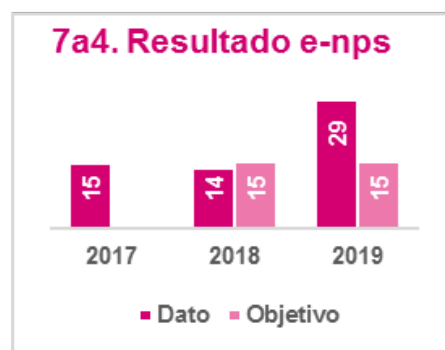
7a3. Alineamiento interno

En las mediciones, podemos recoger la evolución del grado de alineamiento entre los diferentes colectivos de la compañía (empleados, managers i directivos) (**ver 1a**). La **figura 7a3** evidencia los buenos resultados obtenidos con las acciones realizadas con equipos e individualmente para reducir las diferencias entre percepciones en función del puesto de trabajo. La gráfica refleja el avance hacia una visión única y compartida, propia de los grandes lugares para trabajar. La reducción evidente del gap entre ellos consolida el crecimiento de la confianza interna i refuerza el liderazgo.



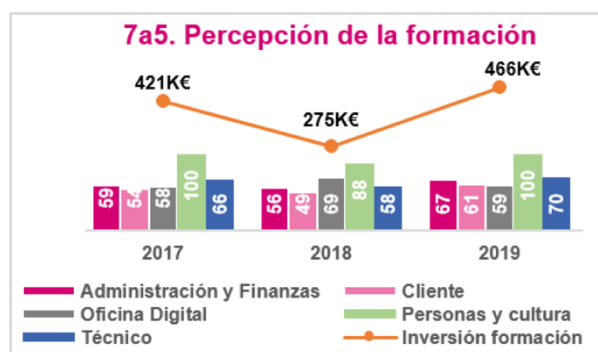
7a4. Resultado e-nps

Otro de los elementos clave para evaluar la confianza en la organización es el e-nps (**figura 7a4**), siguiendo la misma metodología aplicada al nps de cliente. Éste índice nos permite ponderar el nivel de prescripción de la empresa por parte de la plantilla que responde a si recomendaría a familiares y amigos trabajar en AT. El índice, que presenta una tendencia positiva fruto de las acciones desarrolladas, sufre un leve descenso en 2018, por el impacto del contexto empresarial, las acciones de cambio cultural o las cargas de trabajo. Al igual que el Trust Index solo se dispone de un histórico de 3 años. Anteriormente se hacían encuestas de clima cada 2 años, con un formato totalmente distinto al actual.



7a5. Percepción en formación

El esfuerzo en el área de formación es constante (ver 3b). La tendencia es positiva, logrando en 2019 una mediana sobre el objetivo de 70. Cabe destacar la buena valoración del departamento Técnico (el más numeroso y donde se invierte más en formación). Las áreas de mejora identificadas han sido clave: la nueva plataforma eLearning y los showrooms para explicar las posibilidades de desarrollo destinadas a mejorar la experiencia del empleado. Para incrementar la percepción del área de cliente, se están identificando puntos de mejora con los equipos y managers. El presupuesto ejecutado se ha mantenido constante en los últimos 5 años, alrededor de los 450K€, excepto el año 2018, debido a un descenso en el departamento Técnico.



7b. Indicadores de rendimiento

7b1. Gestión del Talento

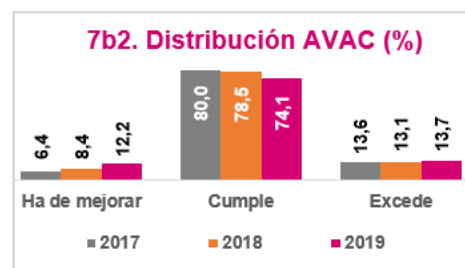
En 2019 se lanzó el programa de gestión del Talento que nos permite identificarlo y retenerlo (ver 3b). En el primer año se ha evaluado a todos los directores y managers con el método 9 box. Teniendo en cuenta el benchmark con otras empresas tecnológicas, nos marcamos el mismo objetivo y el resultado final está alineado con estos valores. La gestión detallada posibilita la puesta en marcha de planes de desarrollo individualizados y la implementación del plan de sucesión.

7b1. Gestión del Talento	2019			
Resultado evaluadas matriz (9 box)	D	% (*)	O	B
Personas evaluadas	49	18,0%		
Personas en cuadrantes de talento	24	8,8%		
Personas cuadrante alto potencial	8	2,9%	3%	3%

(*) % sobre el total de la plantilla

7b2. Distribución AVAC

Realizamos una distribución de los empleados en base a su rendimiento y se reparten con una curva de distribución homogénea. Se observa un incremento en "Ha de mejorar", situándose en los umbrales que consideramos adecuados y que demuestra la madurez por parte de los managers como líderes. Aunque disponemos de un mayor histórico de evaluaciones, se presenta 3 años debido a la evolución del modelo, pasando de una nota de 0-100% a un modelo más simple y que permite un mejor diálogo de balance del período y no centrarse en la nota final. La simplificación y la integración en el cuadro de mando nos ha permitido tener una visión integrada por departamentos y nos permite hacer ejercicios de calibración con directores.



7b3. Gestión Personas y Cultura

En la figura 7b3 se refleja una muestra de las métricas de gestión de personas. Las incorporaciones tienen una tendencia estable dentro del marco y plan de contrataciones anual. No obstante, observamos como en los periodos 2016 y 2017 se incrementa notablemente debido a la internalización de personal con contrato ETT como plantilla fija (63 personas). La reducción importante del tiempo de contratación es fruto de la mejora en agilidad del proceso.

7b3. Gestión PIC		Año				
Proceso	Métrica	2015	2016	2017	2018	2019
Nuevas incorporaciones	Unidad	10	77	31	13	12
Tiempo proceso contratación	Días	73	60	60	43	35
Movilidades internas	Unidad	17	8	4	3	13
Promociones	Unidad				13	8
Promociones programa Talento	Unidad					5

Se prioriza la movilidad interna ante la contratación externa, siguiendo un proceso similar a la nueva contratación. Destacar que 5 de las 8 promociones del 2019 se han basado en la matriz 9 box del modelo gestión de Talento y, en consecuencia, ha generado un incremento de movilidades internas. En 2018 hubo más promociones debido a un cambio organizativo (ver 3a).

7b4. Propuesta valor empleado

La propuesta está estructurada e integrada en el Employee Journey, con un total de 83 acciones distribuidas por todo el camino que realiza el empleado en AT. El modelo lo ha diseñado el Comité de PVE (Propuesta Valor Empleado). A continuación se citan algunas de las más representativas:

- Flexibilidad horaria
- Teletrabajo accesible a toda la plantilla
- Retribución variable 100% de la plantilla
- Servicio guardería para hijos/as
- Participación buzón innovación
- Tarifa especial fijo y móvil
- Desayuno con el Director General
- Patrocinio eventos deportivos
- Permisos de excedencia
- 25 días vacaciones
- Seguro de vida
- Plan de Previsión Social