

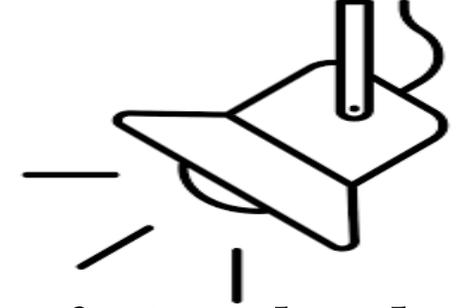
# Entornos Ágiles para “los de” Recursos Humanos

*De recursos a humanos...  
por fin*



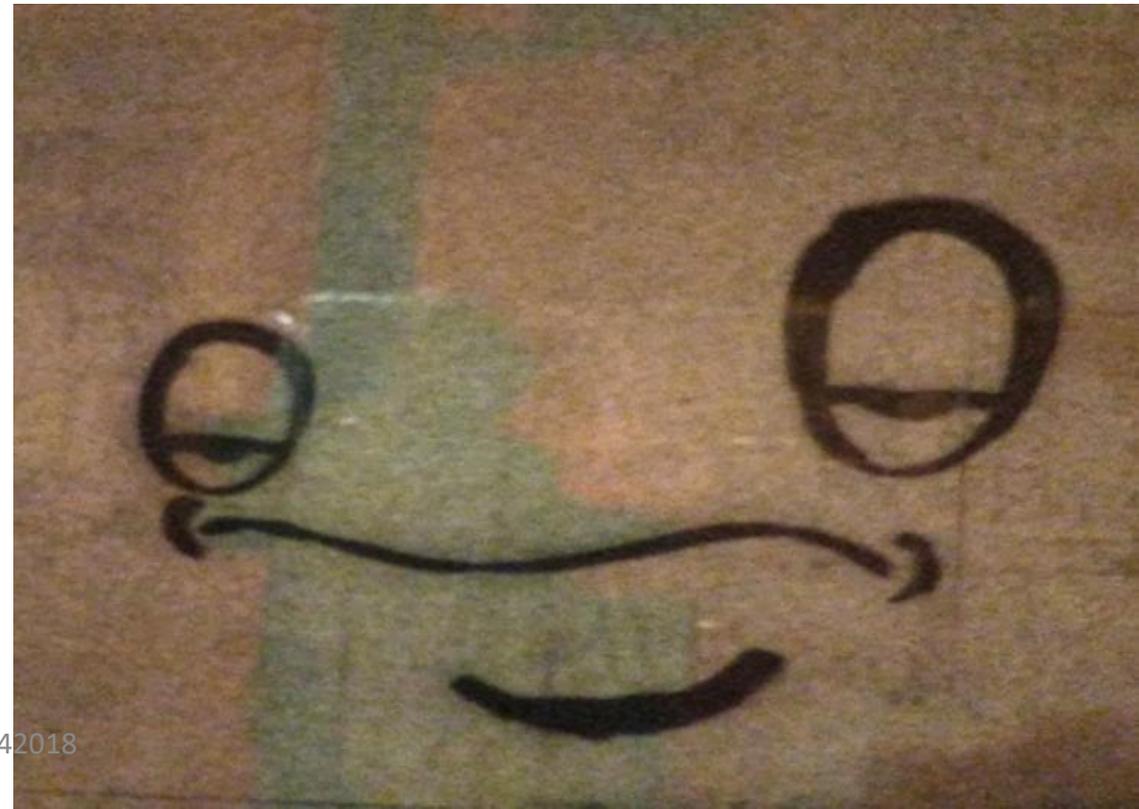


# EL FOCO

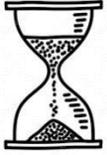


Entorno AGILE: respuesta necesidades/retos que tenemos los profesionales de RRHH

- GOOGLE →
  - campaña Obama 2012
  - Consultoría
- Muchos gurús de personas
- “lugares comunes”
- Nuevos enfoque de gestión de personas: Peopleware, Managment 3.0, Reiventando organizaciones
- Cruces de camino:
  - *De agile a RRHH: Los gestión tradicional del ciclo de la persona lejos de las necesidades del entorno AGILE y desde entorno AGILE hay dudas sobre RRHH (normal)*
  - *AGILE en tercer sector*



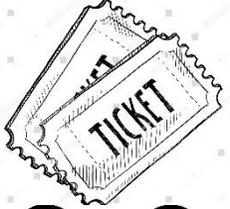
# ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?



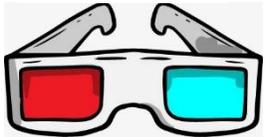
CUANTO 1'30 horas

CÓMO

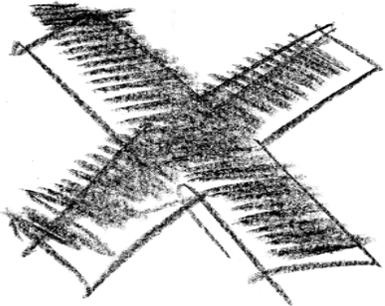
Un viaje



“Estos son mis principios...”



QUÉ RRHH con gafas de AGILE



QUÉ NO te vas a encontrar aquí:

*NO STORY TELLING NO VISUAL THINKING NI MANUAL THINKING, MINDFULLNESS*

*No fórmulas mágicas ni verdades absolutas*

*Una terapia de grupo → “pues a mí” “pues yo”*

**Resultado:**



**Más de “los de RRHH” en  
AGILE**



# Viajeros al tren

# Primera parada: Vaya Panorama

Más recursos  
que humanos

obsoleto



wikiHow

Más **humanos**  
que recursos

buscando  
respuestas

RECURSOS	HUMANOS
<b>Modelo lineal cronología laboral /estabilidad/LD/especialización</b>	<i>Modelo espiral cronología laboral /flexibilidad/proyectos/Desarrollo</i>
<b>Personas pasan por empresas</b>	<i>Empresas pasan por personas</i>
<b>Reclutar+retener</b>	<i>Enamorar talento + desvinculación</i>
<b>Roles delimitados: organigramas/ puesto por delante de la persona=recurso</b>	<i>Roles mixtos: Colaborador/cliente/proveedor Personas por delante de puestos</i>
<b>Entorno predecible</b>	<i>Transformación → De digital a cultural/individual</i>
<b>Diversidad amenaza=homogeneizar/mejorar lo que falta</b>	<i>Diversidad o oportunidad /potenciar lo que tenemos</i>
<b>Perfil senior/junior (edad=conocimiento)</b>	<i>¿Junior/senior? (¿edad=conocimiento?)</i>
<b>Sociedad información</b>	<i>Sociedad conocimiento</i>
<b>Modelos lineales: causas consecuencias</b>	<i>Incertidumbre: Modelos paralelos (Cynefin)</i>
<b>Competitividad ochentera noventera/"silos"/culpables</b>	<i>Colaboración/"afterwork"/responsables</i>
<b>Modelos económicos tradicionales (formas contratación, emprendimiento, alquileres...)</b>	<i>Modelos económicos tradicionales (formas contratación, emprendimiento, alquileres...) ¿emprendimiento social?</i>

RECURSOS ←

→ HUMANOS

**Modelo lineal cronología laboral  
/estabilidad/LD/especialización**

*Modelo espiral cronología laboral  
/flexibilidad/proyectos/Desarrollo*

**Personas pasan por empresas**

*Empresas pasan por personas*

**Reclutar+retener**

*Enamorar talento + desvinculación*

**Roles delimitados: organigramas/  
puesto por delante de la  
persona=recurso**

*Roles mixtos: Colaborador/cliente/proveedor  
Personas por delante de puestos*

**Entorno predecible**

*Transformación → De digital a  
cultural/individual*

**Diversidad amenaza=homogeneizar/  
mejorar lo que falta**

*Diversidad oportunidad /potenciar lo que tenemos*

**Perfil senior/junior (edad=conocimiento)**

*¿Junior/senior? (¿edad=conocimiento?)*

**Sociedad información**

*Sociedad conocimiento*

**Modelos lineales: causas consecuencias**

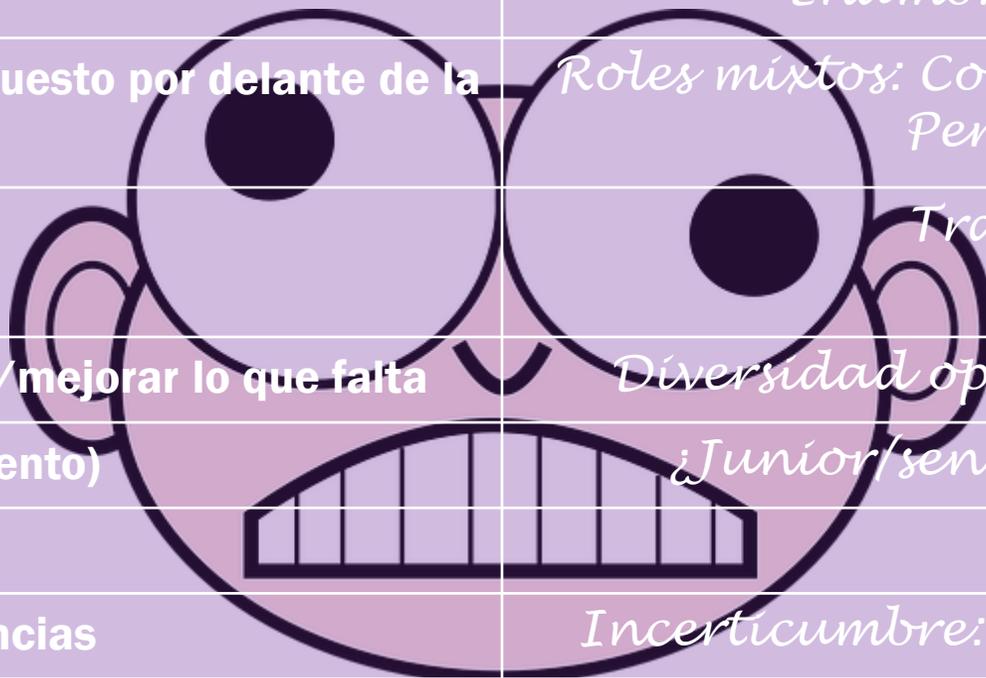
*Incertidumbre: Modelos paralelos (Cynefin)*

**Competitividad ochentera noventera/"silos"/culpables**

*Colaboración/"afterwork"/responsables*

**Modelos económicos tradicionales (formas contratación,  
emprendimiento, alquileres...)**

*Modelos económicos tradicionales (formas  
contratación, emprendimiento, alquileres...)  
¿emprendimiento social?*



# Segunda parada: I will survive

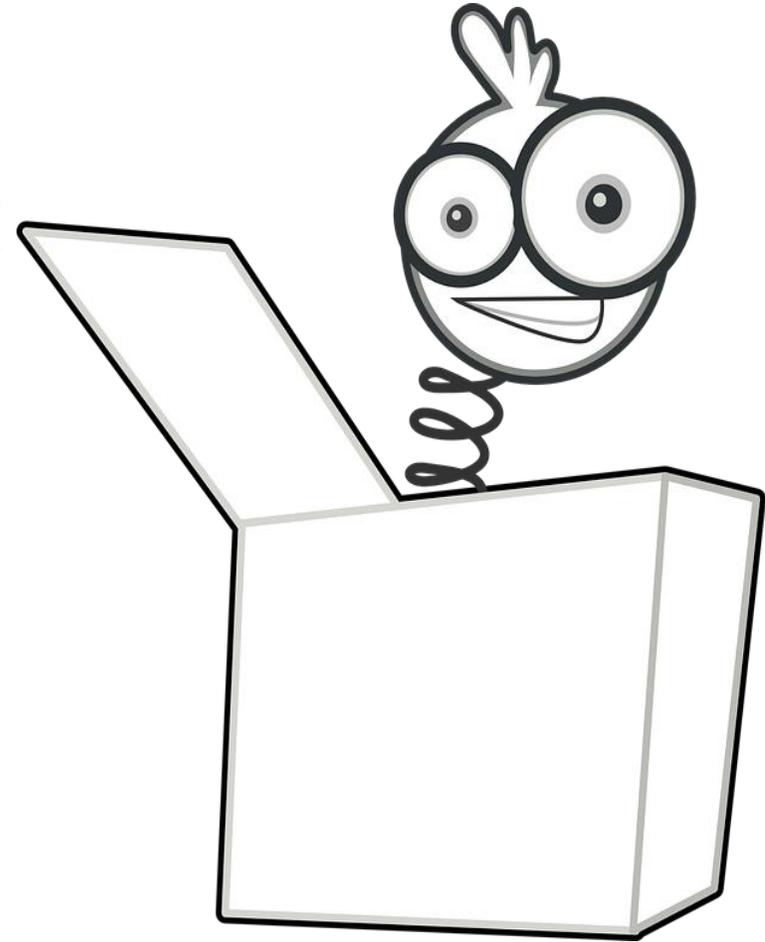
- Dar respuesta a ambos entornos y sus profesionales
- Capacidad y herramientas de análisis
- Redefinir en los procesos de RRHH (atraer, retener, desvincular...)
- Generar nuevos marcos de relación con personas
- Actualización continua
- Transformación
  - evolutiva(mejorar)
  - disruptiva(hacer cosas de forma diferente)
- **Desaprender**
- **Querer, querer y querer**
- **NO volverse loco**



# Tercera parada: Nuevos viajeros

## AGILE

- Definición: entorno/ecosistema/filosofía...NO METODOLOGÍA!! de gestión de proyectos desarrollo IT
  - AGILE es flexibilidad y adaptabilidad al cambio
  - COLABORACIÓN, EMPODERAR
  - INCREMENTAL, ESCALADO visión “glocal”
- Y con **IMPACTO:**
  - Personas
  - Económico
- Con foco en *Personas, Personas y Personas*



**!!!y del mundo IT!!!**





## • *Valores:*

**1) Los individuos y su interacción** están por encima de los procesos y las herramientas. Son **lo más importante** en un proyecto. *“De recursos a humanos”*

**2) Un software funcionando** debe emplearse **antes** que cualquier otro método de documentación exhaustiva. *“Si no lo veo no lo creo”*

**3) La colaboración con el cliente** importa más que una relación contractual de cualquier tipo. Es decir, tiene más peso el diálogo e implicación del cliente hace que producto sea mejor. Lo que se decida durante el proceso mejor que lo pactado de antemano. *“Menos parte contratante de la segunda parte”*

**4) La respuesta al cambio** estará por encima del seguimiento de un plan. Importa más la manera como se reacciona ante una circunstancia o fallo que el propio seguimiento de las acciones. *“El movimiento se demuestra andando”*

# Y además... estos principios...

- Nuestra mayor prioridad es satisfacer al **cliente** mediante la entrega temprana y continua de software con **valor**.
- Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el **cambio** para proporcionar **ventaja competitiva** al cliente.
- **Entregamos** software **funcional frecuentemente**, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
- **Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos** de forma **cotidiana** durante todo el proyecto.
- Los proyectos se desarrollan en **torno a individuos motivados**. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y **confiarles** la ejecución del trabajo.
- El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la **conversación cara a cara**.
- El software **funcionando** es la medida principal de progreso.
- Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. **Los promotores, desarrolladores y usuarios** debemos ser capaces de mantener un **ritmo constante** de forma indefinida.
- La atención continua a la **excelencia** técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
- **La simplicidad**, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de **equipos auto-organizados**.
- **A intervalos regulares el equipo reflexiona** sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.



**NO SE VAYAN TODAVÍA**  
**AÚN HAY MÁS**

# Entornos Ágiles

## SCRUM

- *Principios:*
  - Inspección y adaptación
  - Auto-organización y colaboración
  - Priorización
  - Mantener latido
- *Roles* (responsabilidad en proceso y no posición en organización)

Product Owner, Scrum Master, Equipo

- *Artefactos y Reuniones*

- **TABLERO**

## EXTREME PROGRAMMING

*valores:*

Comunicación

Simplicidad

Valentía

Respecto

*Principios:*

Humanidad

La economía

búsqueda de beneficio

mutuo

Autosemejanza

Mejora continua

## KANBAN

- *Pasos a seguir:*

- Visualizar el flujo de todo el trabajo
- Representar el estado de cada ítem
- El trabajo se divide en ítems
- Hay un límite de trabajo en curso
- Medir tiempo dedicado a completar ciclo de proyecto
- Acceso continuo a esta información

- *No roles*

- **TABLERO**

Diversidad

Reflexión

Simultaneidad de fases

Oportunidad

Redundancia buscando

soluciones

Aprender de fallos

Búsqueda cte de calidad

Avanzar a pequeños

pasos

Aceptar responsabilidad

compartida

# AGILE HR Manifesto

## Manifesto for Agile HR Development

We are uncovering better ways of developing an engaging workplace culture by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

**Collaborative networks** over hierarchical structures

**Transparency** over secrecy

**Adaptability** over prescriptiveness

**Inspiration and engagement** over management and retention

**Intrinsic motivation** over extrinsic rewards

**Ambition** over obligation

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

## Principles behind the Agile HR Manifesto

*We follow these principles:*

Support people to engage, grow, and be happy in their workplace.

Encourage people to welcome change and adapt when needed.

Help to build and support networks of empowered, self-organising and collaborative teams.

Nourish and support the people's and team's motivation and capabilities, help them build the environment they need, and trust them to get the job done.

Facilitate and nurture personal growth, to harness employee's different strengths and talents.

# Maletas de RRHH

## Desarrollo organizativo

- Cambios en estructuras organizativas y organigramas Ej sociocracia
- Empoderamiento y autonomía de equipos, más que personas
- Estilos de Liderazgo: Líderes facilitadores/coaches
- Espacios para pensar (tiempo y físico)
- Trascendencia: equipos y personas saben para que trabajan
- Cultura del ERROR: Error natural y como aprendizaje → mejora continua
- Colaboración vs competencia=fin de silos
- Comunicación/compartir base del trabajo
- Confianza=Autonomía = responsabilidad=implicación vs “ difusión de responsabilidad”

## ENFOQUE DEL TRABAJO

- El cambio es parte del proyecto
- Cambios por pilotos, escalar
- Colaborar con el cliente de manera estrecha
- Triángulo de hierro
- El fin de Largo Plazo (iteraciones).

## Definición de perfil:

- Puestos desaparecen
- Equipos transversales/multifuncionales/temporales
- Cambio en perfil T
- Cambio de proyectos cada poco tiempo
- Nuevas competencias intraemprendimiento, pensamiento lateral, atrevimiento

## Proceso selección:

- Participación del propio equipo(criba cv's, entrevistas)
- *Conversaciones vs entrevistas*

## Relaciones laborales:

- Negociación salarial incorporación/desarrollo ¿Cuánto vales?
- No bandas salariales
- No descripción de puesto, si por proyecto
- *Otros conceptos retributivos (conciliación, felicidad, vacaciones...)*

## Desarrollo, formación:

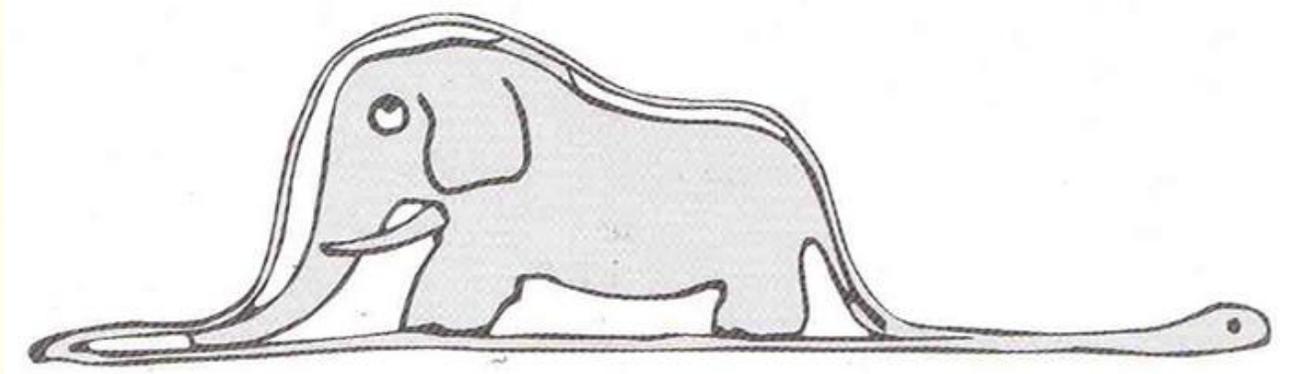
- Evaluación continua de sentimientos
- Inteligencia colectiva: el todo es más que las suma de las partes
- *Evaluaciones de desempeño. Quien? Cada cuanto tiempo?*
- *Planes de carrera a corto plazo*

## Finalización de relación

- *Decisión*
- *Fin de proyectos vs fin contratos*

# OTRO ENFOQUE:





*“Me he dado cuenta que lo importante es la motivación de las personas”*

- De IT ha venido con un qué, un cómo **fácil** e **impacto** en el trabajo con las personas desde áreas de gestión de proyectos y fuera de RRHH
- Son marcos/entornos que han demostrado que poner el foco en las personas funciona y es rentable
- La gestión de RRHH debería tener el foco en las personas para desarrollo de negocio Y NO HA SIDO ASÍ. Agile lo han hecho con resultados.

**GRACIAS**

RECURSOS	HUMANOS	AGILE
Modelo lineal cronología laboral /estabilidad/LD/especialización	Modelo espiral cronología laboral /flexibilidad/proyectos/Desarrollo	Trabajo por proyectos, equipos multifun, nuevos modelos retributiv.
Personas pasan por empresas	Empresas pasan por personas	Personas protagonistas no procesos
Reclutar+retener	Enamorar talento + desvinculación	Foco en el bienestar, nuevas políticas retrib + felicidad+ convers no entrev
Roles delimitados: organigramas/ puesto delante de la persona=recurso	Roles mixtos: Colaborador /cliente/proveedor. Pers. delante de puestos	Trabajador como colaborador
Entorno predecible	Transformación → De digital a cultural/individual	Un cambio en procesos se hace desde el protag. que se da a las personas
Diversidad amenaza=homogeneizar	Diversidad oportunidad	Equipos multifuncionales
Perfil senior/junior (edad=conocimiento)	¿Junior/senior? (¿edad=conocimiento?)	Equipos multifuncionales, sociocracia
Sociedad información	Sociedad conocimiento	Conocimiento colectivo, aprender de error
Modelos lineales: causas consecuencias	Modelos paralelos (Cynefin)	Agilidad=flexibilidad= capacidad respuesta
Competitividad 80´ 90´/”silos”/culpables	Colaboración/”afterwork”/responsables	Equipos empoderados
Modelos económicos tradicionales (formas contratación, emprendimiento)	<p style="text-align: center;">= y economía social</p> <p style="text-align: center;"><b>Maria Zambudio Ibeas 12042018</b></p>	☹️

¿RRHH SOMOS **ABSOLUTE BEGINNERS...**?



**¿DÓNDE  
ESTABAS EN  
2002 Y EN 2009?**

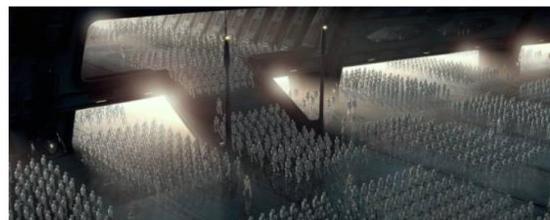
# ¿QUÉ PASABA EN 2002 Y EN 2009?



## La fuerza del odio irrumpe en la galaxia



ELSA FERNÁNDEZ-SANTOS   
Madrid - 17 MAY 2002



*El ataque de los clones*, segundo capítulo de la saga de *La guerra de las galaxias*, se estrenó ayer en Estados Unidos y el Reino Unido. Hoy lo hará en el resto del mundo.



18/05/2002 - 18:09 CEST



## Van Gaal: 'No voy a cambiar'

ÀNGELS PIÑOL / RAFAEL CARBONELL | 18/05/2002 - 14:24 CEST  
El nuevo técnico del Barcelona ficha por tres años y no aclara el futuro de Kluivert y Rivaldo, pero insinúa el adiós de Sergi y Abelardo



## iWork, el paquete de aplicaciones de Apple, nuevo gancho para un virus

Symantec detecta una versión modificada del paquete ofimático de Apple infectada con un troyano



EUROPA PRESS

Madrid - 23 ENE 2009 - 18:16 CET

»Carreras & capital humano.

# Equipos de trabajo multifuncionales

CUSTODIA CABANAS  
Profesora del Instituto de Empresa

• ¿QUÉ SON?

Son aquellos equipos de trabajo compuestos por personas que pertenecen a diferentes divisiones o funciones dentro de la empresa y que pueden tener distintos niveles jerárquicos dentro de la misma.

Tradicionalmente, en las empresas las decisiones se han venido tomando «en chimeneas». Con esta expresión me refiero a que, en muchas compañías, la información relevante tendía a «subir» por la escala jerárquica de la función, hasta alcanzar el nivel suficiente de toma de decisiones, donde llegaba en muchas ocasiones desvirtuada y demasado tarde. Este modelo ya ha quedado obsoleto por varios motivos: el primero es el fenómeno de globalización de las compañías, que conlleva competir en un entorno que requiere una mayor eficacia en la toma de decisiones. Además, el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información facilita la transmisión de conocimiento.

En las organizaciones del siglo XXI —organizaciones basadas en el conocimiento—, la toma de decisiones suele depender, no de quien ostenta la jerarquía, sino de quien posee la información. Y la información está distribuida en diferentes niveles y en diferentes funciones, lo que genera la formación de estos grupos multifuncionales basados en el conocimiento y no en la jerarquía. Esto provoca que las organizaciones tiendan a «achatarse», existiendo cada vez menos niveles jerárquicos, y que se utilicen cada vez más los equipos multifuncionales, incluso en los niveles más altos de la organización, donde existen equipos que adoptan las decisiones más estratégicas.

El dilema clásico del equipo multifuncional es «cuándo conviene crearlo», ya que tienen mayor potencial de desempeño, pero son más difíciles de gestionar. Hay que tener en cuenta que la productividad total de estos equipos es igual a su productividad potencial menos las pérdidas

del proceso. En general, conviene crear un equipo multifuncional cuando se trata de un problema:

- Incierto, complejo o con potencial de generar conflicto para la empresa.

- Es necesaria la interacción para estimular la creatividad.

- Involucra intereses de diferentes departamentos o de toda la organización.

- No existen inmediatas limitaciones de tiempo.

- Una persona sola no tiene suficiente nivel de conocimiento del problema.

- Es necesario la involucración de todos para la fase de puesta en práctica.

• **¿CÓMO FUNCIONAN?**

Un equipo será efectivo cuando tenga:

A- Dentro del grupo:

1- La mezcla adecuada de personas:

Los componentes de un equipo multifuncional tienen que tener las habilidades técnicas que se requieran para el problema a tratar. Deben contar con la información relevante para la toma de decisiones. También han de tener habilidades de trabajo en equipo, es decir, deben ser capaces de trabajar según un proceso eficaz previamente determinado. Y además tienen que representar a los grupos implicados, es decir, que desde el punto de vista político todo el mundo sienta que está siendo representado en esa decisión.

2- Un número máximo de ocho personas:

Las investigaciones más recientes sobre eficacia de equipos demuestran que son más eficaces aquellos equipos cuyo número no supera las ocho personas. Esto se debe fundamentalmente a que los roles tienden a estar mejor distribuidos y, sobre to-

do, al hecho de que al ser un número limitado es más difícil eludir las responsabilidades.

3- Un liderazgo formal o informal que mueva al grupo hacia el consenso.

El papel del líder es especialmente importante en esta clase de equipos ya que del bien hacer de su trabajo depende su eficacia en mayor medida que en los equipos homogéneos. Pero esto es difícil de lograr. El líder de esta clase de equipos debe jugar los roles clásicos asignados al liderazgo, es decir, tanto las funciones de tarea (establecimiento de normas, seguimiento, vigilancia, incentivos), como las funciones de mantenimiento (clarificación, resumen, iniciación, suministro de información...)

B- Fuera del grupo:

4- Debe existir un apoyo explícito de la alta dirección que proporcione los recursos técnicos y organizacionales necesarios para la actuación del equipo y una dirección clara y motivadora.

5- Debe darse un contexto organizacional que apoye y recompense la actuación del grupo. Los miembros del equipo han de estar incentivados, de tal manera que se recompense la actuación del equipo en su conjunto y no de forma individual. Los buenos incentivos son aquellos que fomentan la colaboración y no los de «suma cero».

• **CONCLUSIÓN**

Los equipos de trabajo heterogéneos tienden a trabajar más eficientemente que la suma de sus miembros ya que generan las sinergias necesarias en información y conocimiento para la toma de decisiones en entornos complejos y globales. Por otra parte, para que funcionen correctamente es necesario contar con una organización que los apoye y recompense, así como una buena estructura y gestión interna, siendo especialmente importante el papel del líder, que debe ser capaz de unificar las diferencias y respetar las individualidades. ■

• **¿CÓMO FUNCIONAN?**

Un equipo será efectivo cuando tenga:

A- Dentro del grupo:

1- La mezcla adecuada de personas:

Los componentes de un equipo multifuncional tienen que tener las habilidades técnicas que se requieran para el problema a tratar. Deben contar con la información relevante para la toma de decisiones. También han de tener habilidades de trabajo en equipo, es decir, deben ser capaces de trabajar según un proceso eficaz previamente determinado. Y además tienen que representar a los grupos implicados, es decir, que desde el punto de vista político todo el mundo sienta que está siendo representado en esa decisión.

2- Un número máximo de ocho personas:

Las investigaciones más recientes sobre eficacia de equipos demuestran que son más eficaces aquellos equipos cuyo número no supera las ocho personas. Esto se debe fundamentalmente a que los roles tienden a estar mejor distribuidos y, sobre to-

do, al hecho de que al ser un número limitado es más difícil eludir las responsabilidades.

3- Un liderazgo formal o informal que mueva al grupo hacia el consenso.

El papel del líder es especialmente importante en esta clase de equipos ya que del bien hacer de su trabajo depende su eficacia en mayor medida que en los equipos homogéneos. Pero esto es difícil de lograr. El líder de esta clase de equipos debe jugar los roles clásicos asignados al liderazgo, es decir, tanto las funciones de tarea (establecimiento de normas, seguimiento, vigilancia, incentivos), como las funciones de mantenimiento (clarificación, resumen, iniciación, suministro de información...)

B- Fuera del grupo:

4- Debe existir un apoyo explícito de la alta dirección que proporcione los recursos técnicos y organizacionales necesarios para la actuación del equipo y una dirección clara y motivadora.

5- Debe darse un contexto organizacional que apoye y recompense la actuación del grupo. Los miembros del equipo han de estar incentivados, de tal manera que se recompense la actuación del equipo en su conjunto y no de forma individual. Los buenos incentivos son aquellos que fomentan la colaboración y no los de «suma cero».

• **CONCLUSIÓN**

Los equipos de trabajo heterogéneos tienden a trabajar más eficientemente que la suma de sus miembros ya que generan las sinergias necesarias en información y conocimiento para la toma de decisiones en entornos complejos y globales. Por otra parte, para que funcionen correctamente es necesario contar con una organización que los apoye y recompense, así como una buena estructura y gestión interna, siendo especialmente importante el papel del líder, que debe ser capaz de unificar las diferencias y respetar las individualidades. ■

• **¿CÓMO FUNCIONAN?**

Un equipo será efectivo cuando tenga:

A- Dentro del grupo:

1- La mezcla adecuada de personas:

Los componentes de un equipo multifuncional tienen que tener las habilidades técnicas que se requieran para el problema a tratar. Deben contar con la información relevante para la toma de decisiones. También han de tener habilidades de trabajo en equipo, es decir, deben ser capaces de trabajar según un proceso eficaz previamente determinado. Y además tienen que representar a los grupos implicados, es decir, que desde el punto de vista político todo el mundo sienta que está siendo representado en esa decisión.

2- Un número máximo de ocho personas:

Las investigaciones más recientes sobre eficacia de equipos demuestran que son más eficaces aquellos equipos cuyo número no supera las ocho personas. Esto se debe fundamentalmente a que los roles tienden a estar mejor distribuidos y, sobre to-

do, al hecho de que al ser un número limitado es más difícil eludir las responsabilidades.

3- Un liderazgo formal o informal que mueva al grupo hacia el consenso.

El papel del líder es especialmente importante en esta clase de equipos ya que del bien hacer de su trabajo depende su eficacia en mayor medida que en los equipos homogéneos. Pero esto es difícil de lograr. El líder de esta clase de equipos debe jugar los roles clásicos asignados al liderazgo, es decir, tanto las funciones de tarea (establecimiento de normas, seguimiento, vigilancia, incentivos), como las funciones de mantenimiento (clarificación, resumen, iniciación, suministro de información...)

DAVID EVANS, fundador de Grass Roots

# “El único activo real es el ser humano”

CRISTINA DELGADO

De joven fue comunista. Durante sus estudios de economía en la London Business School abrazó el socialismo. Ahora se define como social-capitalista-liberal. David Evans, presidente y fundador de Grass Roots, una consultora británica especialista en marketing y comunicación (considerada no de los mejores lugares de trabajo del mundo), es además un amante de la gestión de personal. «Convencido de la bondad innata del ser humano y su capacidad de trabajo. La única receta

P. Según un ranking de Sunday Times, que colocó a su empresa entre los mejores lugares del mundo para trabajar, los empleados dicen que su fuerte es la seguridad laboral que ofrece.

R. La seguridad laboral es algo con lo que se llenan la boca muchos directivos... ¿Qué es en realidad? Cuando mi empresa pasó por la primera recesión económica, yo reduje mi sueldo para que los trabajadores pudieran seguir cobrando el suyo. En los noventa volví a tirar primero de mi salario, porque quería mantener a la buena gente a mi lado.

B. Es urgente en recesiones



32 EXTRA

## Formación y Posgrado

# Trabajar sí, pero a gusto

Las empresas españolas se apuntan a la creación de ambientes gratos para mejorar su productividad

FERNANDO BARCELÁ

“Great Place to Work” se convierte en la medida internacional de referencia para calificar a las empresas modelo en la atención a sus empleados, una herramienta que aumenta el prestigio, atrae talento, mejora la productividad y sube las ventas.

Estos últimos años se han puesto de moda los listados de las “mejores empresas para trabajar”. Primero, en EE UU, y ahora, en todo el mundo. Es muy conocida la lista de *Fortuna* —100 best companies to work for—, de EE UU, que este año ha elegido a NetApp, una empresa que ha construido campos de golf para sus empleados. Pero prácticamente no hay medio importante, organismo o institución que no haga algo en esta línea. *The Scientist* publica un ranking de los mejores sitios para trabajar en universidades y centros de investigación e incluso hay una página en EE UU que ofrece una lista de los mejores departamentos del Gobierno federal. Entre ellos aparece, en primer lugar, el Nuclear Regulatory Commission, con la NASA en el tercer puesto.

La pasión por medir quién ofrece un entorno laboralmente amable y quién no tiene una explicación muy a la americana; unas cifras de paro bajas y la intensa competencia entre las empresas de alta tecnología de aquel país, intensivas en masa gris, por atraer a los profesionales más prometedores. Ello, unido a que los llamados millenials los líderes de la genera-



Trabajadores de Google, en un momento de descanso en la sede de la empresa. ©GONNA LEONARDO

listas puntúan también para atraer talento y ganar credibilidad entre los clientes y proveedores. Y generan fuertes ganancias al publicado en España, donde se instaló hace cinco años.

En el sector se le considera ya como la herramienta de referencia para medir a las empresas por sus políticas laborales. En parte porque la metodología utilizada para elaborar el ranking

tercios de la puntuación. El tercio restante se obtiene de un estudio sobre la cultura corporativa de la empresa, el Culture Audit®. De este modo, son los propios trabajadores los que definen si la empresa es un buen sitio para trabajar.

El ratio de encuestas sobre empleados depende del tamaño de la firma. En las de menos de mil trabajadores se encuesta a

tercios de la puntuación. El tercio restante se obtiene de un estudio sobre la cultura corporativa de la empresa, el Culture Audit®. De este modo, son los propios trabajadores los que definen si la empresa es un buen sitio para trabajar.

El ratio de encuestas sobre empleados depende del tamaño de la firma. En las de menos de mil trabajadores se encuesta a

La firma preferida para trabajar es la

Maria Zambudio Ibeas 12042018

**antidiseño**  
Título Superior en Diseño Gráfico

**Sesión Informativa**  
Día: 30 de mayo a las 18:00h  
Se ruega confirmar asistencia.

**idade**  
Instituto Artístico de Formación

C/ Claudio Coello, 48  
Madrid 28001  
Tf: 915717178 Fax: 915717173  
www.idade.es  
e-mail: idade@idade.es

**AYUNTAMIENTOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS AUX. ADMINISTRATIVO**  
Infórmate para próximos ingresos

**900 150 191**  
Infórmate - Llamada gratuita

**La Chambre**  
Ahorro comunitario

**CURSOS DE FRANCES EN FRANCIA**

Le ayudamos a seleccionar el Centro de Estudios que mejor le convenga.

Cámara Franco-Española de Comercio e Industria  
Ruiz de Alarcón, 7 - 28014 Madrid  
Tel: 91 522 67 42 Fax: 91 523 36 42  
e-mail: hgratim@lachambre.es

**¡ADELÁNTATE!**  
Próxima incorporación

**POLICIA LOCAL**  
EN TODA ESPAÑA

INFÓRMATE  
LLAMADA GRATUITA **900 150 191**

Cuqui.Cabanas@ie.edu

NUEVO TRABAJO • 19 de mayo de 2002

**¡Y AHORA DÓNDE  
ESTAMOS?**



# Hola taxi, hola políticos, hola servicios de movilidad.

Siempre hemos tenido diferentes maneras de ver las cosas, incluso hemos perdido algún que otro coche por el camino, pero eso ya no importa.

Es el momento de aparcar nuestras diferencias y hablar.

¿Sabéis que en España circulan más de 30 millones de vehículos particulares?  
¿Que Bruselas ha dado un ultimátum a varias ciudades por su alta contaminación?  
¿O que solo utilizamos el coche particular el 1% del tiempo de forma efectiva?  
Este es el verdadero enemigo.

Somos Cabify y nos encanta ver a la gente subida en un autobús, en un taxi, o en una bici. Porque sabemos que una movilidad más eficiente mejorará nuestra calidad de vida, nuestro entorno y nos permitirá elegir cómo queremos movernos.

Juntos podemos hacer que la vida en las ciudades sea realmente fantástica.

Hay espacio para todos. ¿Os subís?

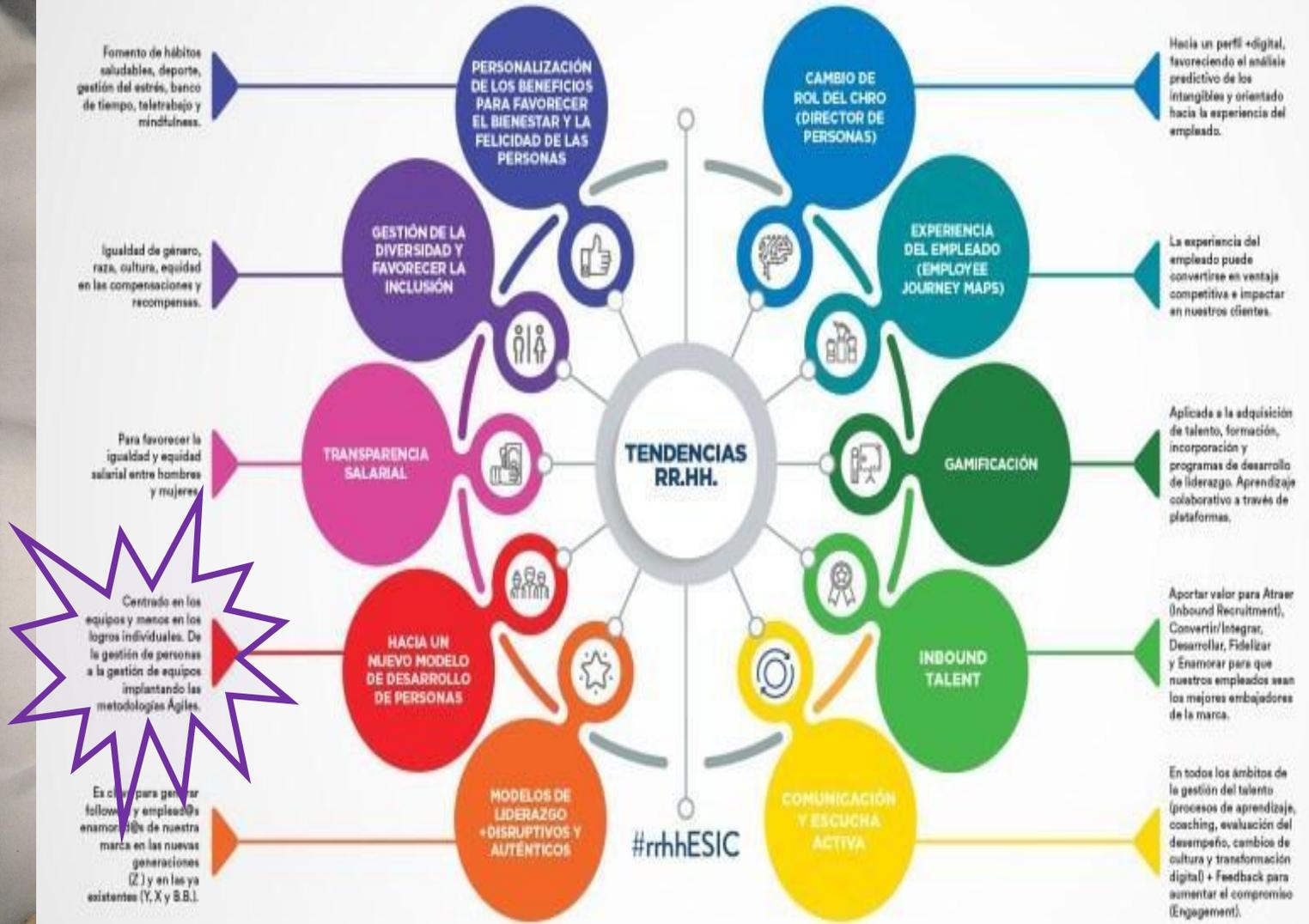
Atentamente, Cabify.

12 de abril, una conversación sobre cómo mejorar nuestra ciudad.  
[www.haciadondenosmovemos.es](http://www.haciadondenosmovemos.es)

Fuente datos: Bank of America y DGT.

# TENDENCIAS EN RR.HH. 2018

Maite Palomo Vadillo, Profesora de ESIC Business & Marketing School. @mtpalomo



A steam train is shown from a side-on perspective, moving along a track that curves through a vibrant green landscape. The train consists of several dark-colored passenger cars and a steam locomotive at the front, which is emitting a plume of white smoke. To the right of the tracks, a large, leafy tree stands prominently. The background features rolling green hills under a bright sky. The overall scene conveys a sense of a scenic journey.

**¿Final de trayecto o nuevo viaje?**



# Pistas a seguir (vs conclusiones)



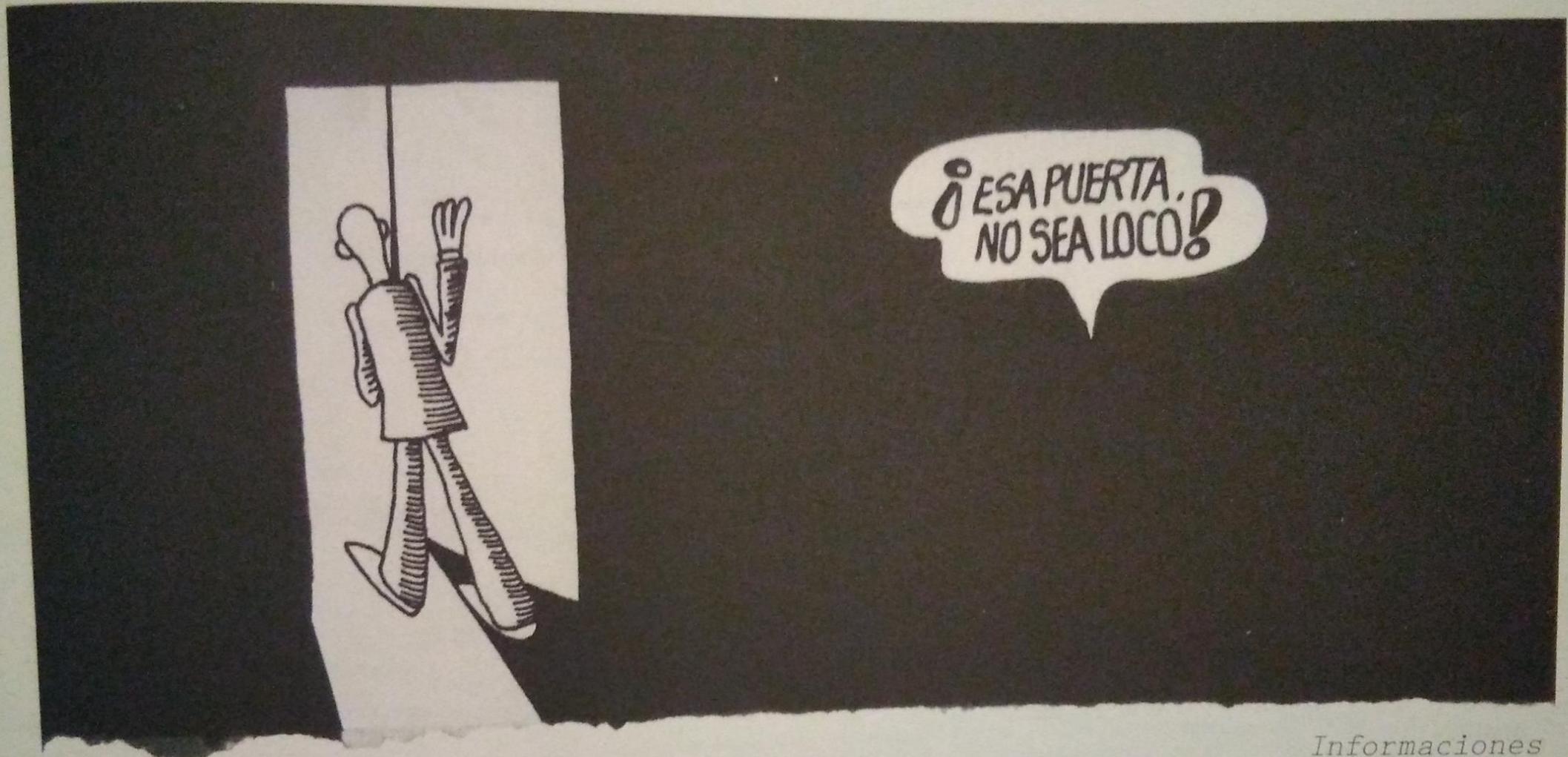
# De Agile a RRHH: qué nos traemos a gestión de rrhh de agile

- Entono múltiples de gestión de personas → nuevo marco de referencia para dar respuesta
- Es **un medio** para conseguir el cambio en el foco a las personas, **no tiene porqué ser fin**
- No mirar para otro lado: aunque la transformación ha empezado por ser digital el fondo es transformación cultural e individual.
- **¿Cómo?**
  - Desde dentro participando en empresas que ya hayan implantado agile
  - Cogiendo prácticas, herramientas, entornos
  - En el propio departamento (agile recruitment)
- Otros enfoques organizacionales → sociocracy, management 3.0, Reinventando organizaciones, Modelo Cynefin, liderazgo situacional
- **Conversar:** Eventos de trabajo entre perfiles de HR agile/ no Agile+RRHH/desarrolladores
- No nos quedemos en los artefactos este cambio va más allá de tableros, tarjetas y post-it
- **Querer, querer y querer** → Si quiero formar parte como RRHH de transformación AGILE:
  - contar con profesionales que sepan hacerlo
  - diagnóstico honesto de carencias
  - comunicar no imponer, formación previa en habilidades requeridas para AGILE.
  - IMPLICACIÓN/ALINEAMIENTO DE LA DIRECCIÓN
- Mal no va a hacer: equipos multidisciplinares de la mano del cliente, trabajo incremental(iteraciones), “la calidad se fabrica”, autoanálisis para la mejora...
- **Reflexión:** Renovarse o morir → ¿fin de dept RRHH y se integre en áreas operativas (HRBP)?



# De RRHH a Agile → qué podemos aportar

- RRHH es **aliado** para construir desde el principio la Agilidad
- Agile supone cambios en las políticas, procesos, procedimientos de gestión de personas → no caminos paralelos
- ¿Diferencias culturales para AGILE en España?
- *Retos de Agile* → salarios/retribución, roles, selección y salida de equipo, planes de carrera (verticales/horizontales), participación efectiva, evaluaciones desempeño
- No todo lo tradicional es no válido → aprender de fallos Ej sueldo por bonos, Organigramas matriciales



Informaciones



[mariazi.ps@gmail.com](mailto:mariazi.ps@gmail.com)

# MELONES

- **¿Estamos preparados en organizaciones no tecnológicas?**
- **¿Desde RRHH humanos es posible implantar cambios sin apoyo de dirección?**
- **Se puede empezar AGILE por la puerta de atrás?**
- **¿Será una moda?**