

PRÁCTICAS LABORALES

Adquisición, formación y *retención del talento*

En Recursos Humanos aspiramos a crear el mejor equipo para el cambio construyendo el talento para el futuro. Por eso, durante 2014 se han impartido más de 3,7 millones de horas de formación en el Grupo.



La formación en Telefónica está totalmente alineada con los planes estratégicos de la Compañía. Es la mejor manera de asegurarnos el mejor talento, con las capacidades necesarias para garantizar nuestro proyecto de transformación y estrategia de futuro.

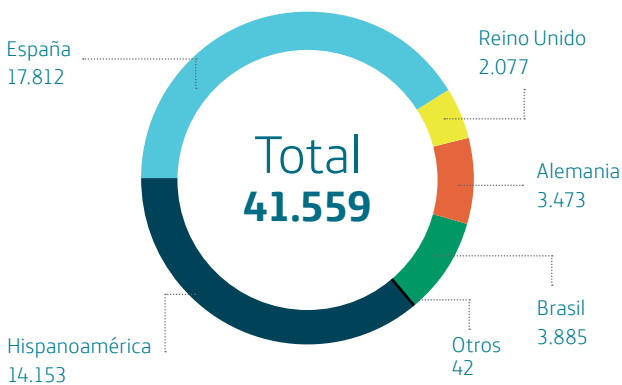
Durante 2014, se han impartido más de 3,7 millones de horas de formación en el Grupo. Las oportunidades de formación se estructuran a través de diferentes herramientas: formación presencial (**Universitas** y cursos especializados) y formación *online* (programas *e-learning*).

Actualmente, en torno al 80% de la formación que se realiza en Telefónica está ligada a la estrategia del negocio y el 20% forma parte de la oferta de libre elección de nuestros empleados.

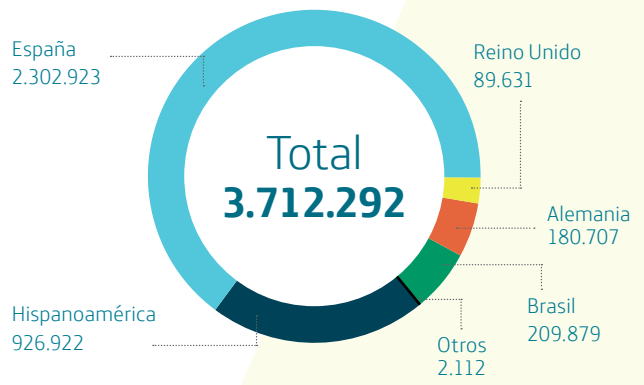
En cuanto a la formación a través de los planes de desarrollo individual (PDI), tenemos articulados los mecanismos que nos permiten realizar una identificación de las necesidades formativas de forma continua y *online*, lo que nos facilita dar respuesta sólida e inmediata a las necesidades.

Gastos totales en formación (miles de euros)

Datos 2014

**Número de horas de formación**

Datos 2014

**TELEFÓNICA ESPAÑA:
ESCUELAS DE EXCELENCIA**

Uno de los proyectos diferenciales vinculados al desarrollo profesional que tenemos en Telefónica España es el de las **Escuelas de Excelencia**. Su objetivo es impulsar el desarrollo de nuestros profesionales, potenciando el talento a través de programas de formación de vanguardia totalmente alineados con los objetivos estratégicos de la Compañía. Es la mejor manera de asegurar las capacidades clave para la transformación. Desde 2009 a 2014, en Telefónica España ya han participado en este proyecto 3.964 profesionales en alguna de las dos escuelas que tenemos:

Escuela de Excelencia Comercial: pretende proporcionar a nuestros profesionales un conocimiento profundo de la gestión comercial y el marketing, así como impulsar un máximo nivel de orientación y excelencia en la atención al cliente.

Escuela de Excelencia Técnica: persigue impulsar la transformación y liderazgo técnico de la red, los servicios y los sistemas, a la vez que fomentar el entendimiento de la tecnología con visión cliente.

Los programas están diseñados desde la óptica de itinerarios formativos. Combinan diferentes estrategias y soportes formativos que facilitan el aprendizaje y una mejor asimilación de los contenidos. Adicionalmente, se complementan con otro tipo de actividades formativas de alto valor como las mesas redondas, aulas permanentes, ciclos de conferencias, jornadas tecnológicas, etc.

Este modelo de formación ha sido reconocido con el **Premio Cegos** a la Mejor práctica de Formación y Desarrollo 2014.

G4-LA9

Las escuelas de excelencia impulsan el desarrollo de nuestros profesionales y potencian el talento a través de programas de formación de vanguardia

Red Social Interna bajo la plataforma Yammer.

En Telefónica hemos desarrollado, bajo la plataforma Yammer, una red social interna para maximizar la relación entre los empleados y fomentar la productividad de nuestra plantilla. Durante 2014 hemos seguido esforzándonos en su consolidación. Se trata de una web tecnológica (*Enterprise Social Network*) basada en un sistema que provee la Compañía para facilitar una colaboración transversal, en el que se comparta la información y el conocimiento y que contribuya al cambio y a la transformación de los procesos. Está abierta a todos los empleados, que tienen libertad para crear comunidades.

UNIVERSITAS TELEFÓNICA

Universitas Telefónica es el lugar de encuentro de nuestros profesionales donde se construye el talento para el futuro. La formación se imparte presencialmente en su campus de Barcelona y también hay programas en otras localizaciones geográficas que se despliegan bajo la iniciativa 'On the Road'.



En 2014, Universitas ha impactado en 6.512 empleados, un 57% más que en 2013. Se realizaron 60 ediciones de programas (un 40% más) y el 65% del profesorado lo constituían empleados de Telefónica

En todos los programas se viven la cultura y los valores de Telefónica, a la vez que se comparten las mejores prácticas y se profundiza en los desafíos y la estrategia de la Compañía. El objetivo es acelerar la transformación de nuestro negocio a través de la formación de nuestros profesionales.

Universitas ha reinventado su modelo de negocio ofreciendo cursos bajo demanda en el que los participantes de Universitas se han beneficiado de su nuevo servicio de consultoría para diseñar y desarrollar programas, acciones formativas y encuentros a medida. El equipo de responsables de programas de Universitas es experto en liderazgo, transformación, gestión del cambio, innovación, e-commerce y e-learning. Además, son profesionales alineados con las prioridades del negocio y con la visión del ExCom (Comité Ejecutivo). Su nivel de involucración en el proceso de diseño es flexible a las necesidades del negocio. Y estas varían: desde los servicios integrales de hospedaje, hasta el desarrollo o impartición de un programa a medida.

En 2014, Universitas ha impactado en 6.512 empleados, un 57% más que en 2013. Se han realizado 60 ediciones de programas, un 40% más que el año anterior. El 65% del profesorado han sido empleados de Telefónica, mientras que en 2011 solo hubo un 5%.

★ Hitos

Universitas ha reducido en un 31% el coste general por participante con respecto a 2013.

Su presupuesto se ha incrementado un 11% con respecto a 2013. Su impacto ha llegado a un 57% más de empleados del Grupo. Este crecimiento obedece fundamentalmente al Proyecto 'Universitas On the Road', para el cual se ha diseñado un programa específico, llamado 'Leading de Transformation', que ha permitido llevar 'el alma' de Universitas a 11 países en Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

A pesar de la reducción de costes y el incremento en el número de empleados, hemos conseguido mantener nuestro récord histórico en las evaluaciones. Los programas fueron evaluados con un 4,6 sobre 5 y la experiencia general del campus con un 4,8 sobre 5.

Hemos diseñado un MOOC (curso *online*, gratuito y en abierto) sobre liderazgo en tiempos de cambio. Sus ponentes principales son Bernardo Quinn, *Global Chief Human Resources Officer* de Telefónica, y Nando Parrado, superviviente de la tragedia del accidente de avión en los Andes de 1972. El lanzamiento se realizó en febrero de 2015.



'E-LEARNING' CORPORATIVO (A+/UNIVERSITAS 'ONLINE')

En el año 2014, el modelo de formación *e-learning* se ha consolidado en Telefónica como demuestran los excelentes datos de penetración en la plantilla y la valoración emitida por los usuarios en los cuestionarios realizados con tal fin.

2014 fue el año de la consolidación de las **Aulas Virtuales** con un aumento de la participación así como de la valoración por parte de los usuarios: el incremento es de 98.528 horas en 2013 a 224.055 horas en 2014, lo que supone más de un 56% de incremento porcentual.

La oferta en *e-learning*, por tanto, se convierte en una palanca muy importante para el desarrollo de nuestros profesionales, así como para alcanzar el objetivo impulsado por la empresa de convertirse en la primera Telco Digital. Nuestro modelo está basado en la formación abierta y colaborativa.

GESTIÓN DEL TALENTO

En Telefónica entendemos que las personas son el principal activo de la Compañía. Por eso, uno de los principales focos de nuestra gestión es fomentar iniciativas que impulsen el desarrollo profesional de nuestros equipos.

Logros

Los principales logros en materia de *e-learning* durante 2014 fueron:

- ⇒ Casi el 70% de los empleados han accedido a la plataforma.
- ⇒ El 48,2% de la plantilla actual de Telefónica ha superado el curso Principios de Actuación. Esto supone más de 59.000 empleados.
- ⇒ Casi el 80% considera que los cursos aportan conocimientos y herramientas útiles para su desarrollo actual o futuro.
- ⇒ Casi un 60% de los alumnos valora los cursos realizados como excelentes.
- ⇒ Consolidación del modelo *Social Learning*, con una mayor participación e implicación de los alumnos que han realizado 1.760.044 horas formativas durante 2014 (un 25% más que en 2013) y 255.002 horas de formación no reglada a la que los alumnos acceden libremente a través de la mediateca.
- ⇒ Incremento de usuarios en todas las escuelas de Telefónica con respecto al número de alumnos en 2013.

Incremento de usuarios



En este sentido, implantamos y favorecemos programas que nos ayudan a identificar y evaluar el talento de nuestra organización, así como a desarrollar las capacidades clave de nuestros profesionales para afrontar con garantías el proceso de transformación de la Compañía.

Aspectos como los procesos de evaluación de talento y competencias y los programas de desarrollo que se derivan de ellos forman la piedra angular de nuestro modelo de desarrollo profesional.

La identificación y evaluación del talento permiten disponer de un mapa de talento directivo de toda la Compañía, así como de un plan de sucesión estructurado. Constituyen una herramienta fundamental de gestión diferencial e impulso de una cultura de meritocracia que debe facilitar la toma de decisiones sobre aspectos como desarrollo, organización, compensación, etc.

En 2014 se ha realizado una evaluación del talento en más del 91% del conjunto de directivos. Este proceso fomenta el programa de transformación Be More, que evalúa las actitudes que queremos en la Compañía (*Discover, Disrupt y Deliver*) para todo el colectivo y también las competencias de negocio para aquellos colectivos adscritos a carreras profesionales.

Esta iniciativa alcanza cada año a más de 2.000 profesionales de diferentes niveles dentro de la Compañía.

Por otra parte, destaca la evaluación de competencias que impulsamos para más de 23.000 profesionales. Este proceso fomenta la cultura Be More de la Compañía, con el objetivo fundamental de garantizar la comunicación, las conversaciones de desarrollo y el *feedback* entre los gestores de personas y sus equipos.

PROGRAMAS DE DESARROLLO

A partir de las iniciativas de valoración e identificación de talento se potencia el desarrollo profesional de nuestros empleados ofreciendo un escenario alineado con las necesidades del negocio y las necesidades individuales. El objetivo: garantizar los perfiles clave para el futuro de la Compañía.

Destacan:

- ⇒ Programas de desarrollo personalizado para gerentes y jefes de alta proyección. Ejemplo: **Talentia**, dirigido a mujeres gestoras de personas con potencial.
- ⇒ Programa para jóvenes profesionales.
- ⇒ Cantera comercial.
- ⇒ Nuevos nombramientos.
- ⇒ Programa interno de *mentoring*: impulsa el estilo de gestión propio de Telefónica y aporta las herramientas necesarias para la gestión de equipos, visión de negocio y alineamiento con la estrategia.

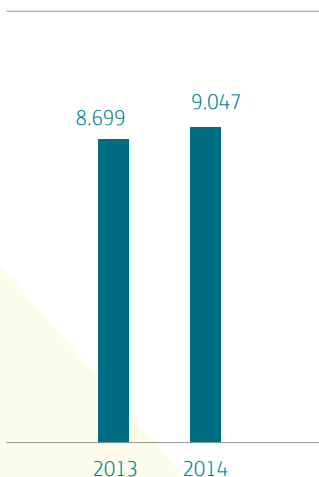
TALENTO JOVEN

Telefónica apuesta por atraer talento joven de la generación de nativos digitales, imprescindible en un sector tan dinámico como el nuestro. Durante 2014 han sido contratados un total de 9.047 jóvenes menores de 30 años en el conjunto del Grupo, un 3,5% más que el año anterior. En la selección se ha tenido en cuenta, sobre todo, su capacidad de anticiparse a los retos del cambio, su interés por el cliente o su capacidad de trabajar en equipo.

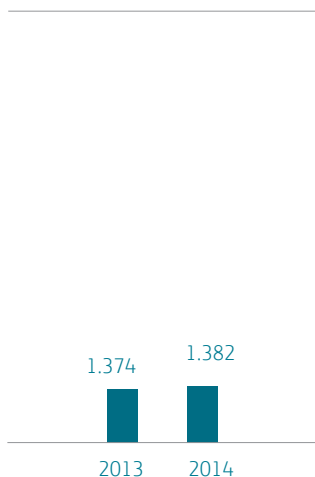
En línea con el impulso del talento joven, nuestro programa de becas global ha incorporado a 1.382 jóvenes a lo largo de 2014.

Dentro de *Talentum Universities*, Telefónica España cuenta con un programa de becas de larga duración (12 meses) en colaboración con la *Fundación SEPI*. Está dirigido a jóvenes titulados universitarios de hasta 30 años de edad. De esta forma se facilita su integración laboral a través de formación práctica. La beca se desarrolla en Telefónica España y prevé una posible incorporación indefinida, si su formación práctica es satisfactoria. Hasta ahora lo han hecho el 97% de los participantes, realizándose 298 contrataciones en 2014. En 2014, *Talentum Universities* concedió 110 becas.

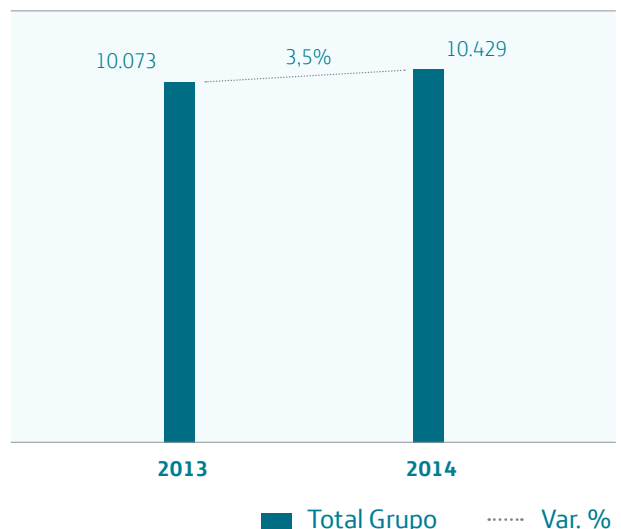
Altas menores de 30



Becarios



Total



👉 BEST PRACTICE

El desarrollo digital de nuestros empleados, con un enfoque estratégico, simplifica el proceso de formación y potencia el autodesarrollo. Mediante este procedimiento se consigue que la formación sea más dinámica, colaborativa, que esté mejor organizada y que tenga un único acceso para todos los usuarios.

📄 TALLERES DE FORMACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE EL PROGRAMA BE MORE

Durante 2014 se ha continuado con los talleres de formación estratégica sobre **Be More** que comenzamos en agosto de 2013. El objetivo es trasladar la visión y la estrategia de Telefónica a todos sus mandos intermedios.

Los talleres constaban de cuatro bloques:

1. Una revolución hacia un mundo digital.
2. Capturando oportunidades.
3. Nuestra visión y valores.
4. Las actitudes necesarias en nuestra transformación.

Aproximadamente un 50% de las personas que hicieron el taller completaron la encuesta de satisfacción con una valoración de 9,2 sobre 10. El impacto de todo este proceso formativo se midió en la encuesta de clima laboral de noviembre de 2014. El resultado fue muy satisfactorio: el 93% de los empleados conocen el programa de transformación de la Compañía Be More y el 78% considera que este será el programa que nos guiará hacia la transformación.

MOOC 'Be More Experience'

Entre febrero y marzo de 2014 se realizó el primer MOOC (*Massive Online Open Course*) de Be More Experience para complementar los talleres presenciales Be More. La mayor participación se produjo en los países de Latinoamérica, entre los que cabe destacar, por orden de participación, Guatemala, Ecuador, Colombia, Nicaragua y Chile. Si bien, dado el gran volumen de empleados que representa la matriz española, fue en España donde se registró el mayor número de usuarios: 2.183.

💬 TEDX LONDON



Telefónica continuó su *partnership* con TED, la prestigiosa fundación global dedicada a compartir ideas que merecen ser difundidas. Se trata del tercer año consecutivo tras las exitosas ediciones en Madrid y São Paulo.

Londres acogió el evento y cosechó la mejor participación hasta la fecha: casi 100 empleados de 15 países participaron en la convocatoria. Una decena presentó sus disruptivos conceptos en un evento conducido por Ronan Dunne, CEO de Telefónica Reino Unido. Una audiencia total de 11.000 empleados siguieron la jornada por *streaming*. Esta iniciativa pretende reforzar los mensajes clave de nuestro 'Company Belief Be More' y dar el protagonismo del Programa de Transformación a los empleados.