

“En la implantación de una herramienta de gestión del talento es fundamental un partner que acompañe y que garantice su adopción”



Dado su gran crecimiento internacional de los últimos años, Cellnex vio la necesidad de optimizar el uso de la plataforma de gestión del talento que venía utilizando. Para ello, el operador de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas acudió a IThinkUPC con el fin de optimizar los módulos implementados y adaptarlos a los nuevos procesos, incorporar otros nuevos e integrar todos los países en los que está presente.

¿Qué plataforma de gestión del talento utilizan y desde cuándo?

SANDRA CARBONELL: En Cellnex utilizamos Cornerstone desde 2016, aunque nosotros lo llamamos **The Hub**. Con el rápido crecimiento que hemos tenido a nivel internacional en los últimos años, nos hemos visto en la necesidad de adaptarnos para gestionar el talento de forma más eficiente. Veníamos usando la herramienta como módulos independientes: por una parte la formación, por otra selección, etc., pero necesitábamos que fuera más integral. Además, queríamos incluir a todos los países en los que estamos presentes. Por ello, hace más de dos años elegimos a **IThinkUPC** como nuestro partner en la optimización de **The Hub** para que nos ayudara tanto en la mejora de los módulos implementados como en la incorporación

de nuevos. Había muchas cosas que desconocíamos que podíamos hacer con la herramienta y teníamos necesidades que no sabíamos cómo solucionar. **The Hub** está disponible ahora en todos los países, y la usan más de 2.600 empleados.

¿Qué servicios les ofrece?

SC: Se trata de una herramienta de **gestión integral del talento**, contempla todos los procesos de gestión de personas. Por ejemplo, nos ofrece la posibilidad de definir los requerimientos necesarios en cada puesto (formación, experiencia, niveles de idiomas, *skills*, etc.) y la información de cada empleado, por lo que podemos saber el grado de adherencia de las personas a los puestos a través de *matches*. Así, podemos **gestionar también los procesos de selección**.

Además, nos permite **coordinar** de una forma eficiente la **formación** tanto presencial como online a través del LMS. Hemos firmado un acuerdo con **LinkedIn Learning** y actualmente tenemos un amplio catálogo formativo. El colaborador puede buscar lo que más le interese por palabras clave, idiomas, etc., autoinscribirse en las formaciones, solicitar incluirlas en lo que llamamos IDP (*Individual Development Plan*) y decidir cuándo hacerlas. También podemos realizar la **valoración de objetivos y de competencias** a través de diferentes metodologías de evaluación (autoevaluación, manager, 360°, etc.) y, a partir de aquí, diseñar e implementar el **Plan de Desarrollo** para los empleados.

Esta herramienta también nos permite **mantener una cultura de feedback**. Este año hemos puesto en marcha lo que llamamos

check-in, que son reuniones de seguimiento. El empleado y el manager deciden la periodicidad y la herramienta les facilita unas plantillas que recogen propuestas sobre los temas y preguntas a trabajar en ellas. También se pueden crear plantillas nuevas. Ellos se autogestionan.

Además, Cellnex ha mejorado el acceso de los empleados a una serie de servicios.

NURIA MARTÍNEZ: Consciente de la importancia de implicar a los colaboradores para alinear el talento con la estrategia del negocio, este último año Cellnex ha enfocado sus procesos poniéndoles en el centro, incluso diría, al frente de ellos. Ha apostado por que cada persona los lidere de la forma más autónoma y eficiente, y sea más responsable de su desarrollo.

En línea con esto, ha utilizado The Hub para facilitarles el acceso a un entorno más *friendly* y orientado a sus necesidades, en el que pueden acceder de una forma fácil, rápida y muy visual a la **información más relevante**: resultados de sus valoraciones de competencias, el catálogo de recursos formativos, el progreso de su plan de desarrollo individual, CV, y a un conjunto de cuadros de mando en los que pueden hacer un seguimiento en cada uno de estos aspectos.

¿Qué ventajas supone una herramienta de gestión del talento para el empleado?

SC: En Cellnex tenemos un modelo de liderazgo

que parte del *mindset* de que todos somos líderes, tengamos o no equipo, y esto afecta también al desarrollo. The Hub nos permite poner al alcance de nuestros empleados **herramientas de desarrollo** que hacen que ganen en **autonomía**. También les ofrecemos plantillas con **ideas de acciones para crear el IDP** basándonos en el modelo de desarrollo 70/20/10, por ejemplo, hacer de mentor, participar en un proyecto transversal, etc. Y todo ello, con una **experiencia de usuario muy friendly** porque the Hub es una herramienta muy flexible y fácil para el colaborador.



¿Y cuáles son los beneficios para managers, RRHH y Dirección?

NM: Las principales ventajas para los managers son una visión clara y unificada de sus equipos que les permite hacer un seguimiento fácil y continuo. Cuentan con un conjunto de cuadros de mando para que puedan consultar cómo van en sus formaciones, el resultado de sus evaluaciones, y la consecución de sus objetivos planificados, entre otros. Por su parte, RRHH consigue la capacidad de gestionar de **forma centralizada** la información de los colaboradores, una visión transversal de la organización y una visión 360° del colaborador, así como la oportunidad de homogeneizar y estandarizar procesos. Además, permite planificar los recursos necesarios para alinear el talento con la estrategia, tener la flexibilidad y autonomía para extraer informes y **analizar los datos, y automatizar muchos procesos**. Por último, la **Dirección** consigue una visión transversal que le ayuda a tomar decisiones de negocio basadas en **datos objetivos** e información relevante en tiempo real. Además, este tipo de herramientas mejoran el **engagement** de los colaboradores, y, con módulos como el de *recruiting*, ayuda al posicionamiento público de la organización como una empresa

atractiva, favoreciendo la atracción de nuevo talento.

SC: En nuestro caso, tenemos vinculada esta herramienta con nuestra estructura organizativa a través de SAP, lo que permite que todos los datos estén actualizados diariamente. Podemos extraer informes con cualquier información reportada en The Hub, tanto los estándar como a medida según nuestra necesidad. Somos autónomos en este sentido.

“Una herramienta de gestión de talento debe adaptarse al máximo a los procesos de la organización”

¿Cómo se puede sacar el máximo provecho de una herramienta de gestión de talento?

NM: Basándome en mi experiencia, hay dos aspectos a tener en cuenta. El primero es la selección de una herramienta que se adapte al máximo a los procesos de la organización, y, al mismo tiempo, que sea lo suficientemente estándar para incorporar las mejores *best practices* aportadas por un gran volumen de empresas. Debe ser una herramienta que evolucione de forma continua, que vaya incorporando las nuevas tendencias. Una vez elegida, hay que seleccionar un **partner que acompañe durante la implantación**, aportándole experiencia y una visión consultiva, entendiendo bien las necesidades de su negocio y sus procesos, más allá de la visión técnica, y que **garantice la adopción de esta herramienta**, de forma que se haga un uso óptimo y se extraiga la mayor potencialidad. Es muy importante que, una vez finalizada la implantación, el partner pueda seguir aportando un **soporte experto**, ya sea consultivo -como el *assessment* de procesos y de las herramientas para proponer Planes de acción/evolución, etc.-, o un soporte más funcional/operativo de uso -diseño de cuadros de mando y reporting, mejora de la usabilidad, etc.-.

SC: Los consultores deben tener una **doble visión: tecnológica y funcional**. Cuando yo voy a hablar con un consultor, no quiero que me enseñe sólo la herramienta técnicamente, sino que entienda mi proceso y que, si tengo una necesidad relacionada con diferentes procesos, los sepa vincular. Tenemos que hablar el mismo lenguaje. ●

Datos Clave

cellnex
driving telecom connectivity

2.600
empleados
(50% en España y 50% en otros países)

IThink

15 clientes en España a los que prestan servicios relacionados con Cornerstone, entre ellos Mémora, Europastry, Suavinex, etc.