



Jordi Aspa,
director general de
ADP Iberia, Polonia y Suiza

La filosofía de ADP fomenta la movilidad interna

ADP nace en 1949 y ofrece actualmente tecnología de gestión del capital humano y conocimiento global a más de 610.000 clientes a lo largo de más de 100 países. Empezó a trabajar en España en 1963, por lo que lleva más de 50 años operando en todos los sectores de actividad ofreciendo servicios de Nómina, Administración de Personal y gestión de Recursos Humanos. Con sede en Barcelona, cuenta en estos momentos con más de 700 empleados en nuestro país, todos con un objetivo común: la satisfacción de sus clientes.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Uno de los principales pilares en la que se basa la estrategia de gestión de personas en ADP está centrado en la gestión del talento y en programas de desarrollo que fomenten la movilidad interna en la compañía. Todos los directivos de la compañía a nivel nacional e internacional tienen como parte de sus objetivos la gestión del talento, no solo con el objetivo de retener a nuestros futuros líderes en la organización, sino también para asegurar el desarrollo y reconocimiento de nuestros empleados clave. La gestión del talento está también basada en nuestra filosofía de *pay-4-performance* en la que aquellos empleados con mayor desempeño y contribución a la compañía son reconocidos de forma diferencial en cualquier aspecto de la política de compensación de ADP (incrementos salariales, retribución variable a corto y largo plazo, reconocimientos...). El objetivo final es que cualquier elemento de gestión y desarrollo de nuestras personas en la compañía esté alineado con el desempeño y contribución de los empleados.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

El área de Recursos Humanos contribuye fundamentalmente en dos aspectos importantes: en la definición de las políticas y prácticas de gestión del talento (desde un punto de vista corporativo) y en su rol de *business partner* con el negocio a nivel regional y local para facilitar y asesorar a nuestros responsables y a los empleados en la gestión y desarrollo de las personas en la organización.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

El director de RRHH ha evolucionado claramente hacia un rol de facilitador y asesor en materia organizativa y de gestión de personas en los últimos años. Anteriormente, la Dirección de Recursos Humanos estaba más focalizada en la gestión de procedimientos y prácticas más transaccionales (como, por

ejemplo, la nómina de nuestros empleados y la resolución de casuísticas más operativas del día a día sin participar en la planificación o definición de aspectos organizativos estratégicos o en la definición de planes / modelos de gestión de personas). Actualmente el rol ha evolucionado sustancialmente y el área de Recursos Humanos participa totalmente de las decisiones y procesos estratégicos de gestión organizativa.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Las dos principales características de la plantilla de ADP son esencialmente la multi-culturalidad y el *mix* generacional. En España, y en la región que lidero (tres países: España, Polonia y Suiza), la gestión de personas debe tener en cuenta las diferencias culturales y la adaptación a las prácticas y cultura de cada país así como a la diversidad inherente por el *mix* generacional. Esta diversidad cultural y *mix* generacional genera no solo los retos de

a día dando ejemplo de los valores corporativos de la organización.

¿Cómo ha evolucionado su plantilla en los últimos años?

En mi opinión la plantilla va evolucionando hacia una mayor exigencia en prácticas que fomenten la flexibilidad, conciliación vida familiar-laboral y, sobre todo, un mayor foco en la internacionalización, es decir, la oportunidad de ofrecer un proyecto de desarrollo profesional que pase por una mayor involucración o desarrollo a nivel internacional que son los aspectos que las nuevas generaciones valoran en mayor medida.

¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

Como en otras compañías del sector o sectores similares, es difícil encontrar perfiles de profesionales con conocimiento especializado (ámbito legal, labo-

Las dos principales características de la plantilla de ADP son multi-culturalidad y *mix* generacional

adaptación de las prácticas de recursos humanos y una mayor flexibilidad a la hora de gestionar a nuestros equipos sino también una mayor riqueza y oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Los valores que fomentamos y perseguimos en ADP son fundamentales para el éxito de nuestro negocio: la integridad, excelencia en el servicio, compartir el conocimiento, perseguir la mejora continua, orientación a resultados y a nuestros equipos así como a nuestra comunidad a través de la responsabilidad social corporativa, son los valores intrínsecos de ADP. Todos debemos liderar o actuar en el día

ral o tecnológico) junto con conocimientos profundos de inglés.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Parte de la filosofía interna de ADP es fomentar la movilidad interna en la compañía, dentro de la propia unidad de negocio o entre unidades de negocio. Por la propia evolución de la plantilla, ADP fomenta entre sus empleados la movilidad en interno: todas las posiciones están publicadas en la compañía (a nivel local e internacional). El proceso para participar en proyectos / vacantes en interno está totalmente abierto a todos los empleados y es parte de nuestra filosofía permitir la movilidad. No se trata

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

solo de buscar la movilidad en interno, sino que, de forma natural, se incorpora la ‘búsqueda’ en interno y en ‘externo’ a la hora de cubrir cualquier vacante en la organización. El objetivo es incorporar al mejor candidato para ADP en la posición. Como parte de la evolución también estamos empezando a fomentar *stagings* en otros países para que los empleados mejoren sus niveles de inglés, trabajando en forma remota para su país de origen.

¿Qué peso tiene la formación en ADP?

En un negocio donde es clave estar actualizado en los cambios legislativos y la tecnología es nuestra base para operar el servicio, la formación es clave para asegurar esta actualización y especialización. Tenemos personas dedicadas a la formación en interno de nuestros equipos de operaciones así como al cliente. Adicionalmente, el área de RRHH planifica la formación anual en la que se asegura la formación externa especializada y formación para el desarrollo de habilidades de gestión (incluyendo nuestros programas corporativos).

¿Cuál es el *feedback* que reciben de los participantes en acciones formativas de la compañía?

Las acciones formativas se reciben muy positivamente y tienen en cuenta las necesidades y el *feedback* de la compañía a la hora de diseñarse. En algunos de los programas formativos los contenidos son diseñados conjuntamente con los equipos para asegurar la calidad de la formación. Los empleados cada vez son más exigentes con las formaciones y se tiene muy en cuenta su *feedback* para mejorar continuamente el currículum formativo.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

En mi opinión, la formación debe formar parte intrínseca del día a día de una organización. Ante el entorno tan cambiante en el que nos encontramos, es imprescindible incorporar la formación continua en nuestro día a día. Probablemente, los medios y la “forma” de aprender evolucionarán a entornos y medios más virtuales (e-learning, compartir conocimiento en plataformas digitales/blogs, etc.), *cross*-culturales y adaptados a necesidades específicas para facilitar la transmisión del conocimiento de forma constante. Deberemos también saber aprender de otras formas, pero sin duda la formación deberá ser continua y necesaria para el desarrollo organizativo y profesional.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

La consultoría debe aportar valor añadido a la organización. El equipo consultor debe ser capaz de aportar con su conocimiento y experiencia en otras empresas aquellas prácticas que se adapten a nuestro entorno y negocio. Buscamos un *partner* que aporte conocimiento, pero que sea “práctico” y que ayude a aportar valor y resultados dentro de la organización

¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

ADP es una organización de *outsourcing* de recursos humanos por lo que los criterios que perseguimos a la hora de que un cliente externalice sus tareas de recursos humanos es que sean fundamentalmente aquellas que no pertenezcan a su *core business* y por las que no aporte un valor añadido a su organi-

¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

Nuestra política retributiva se basa en la filosofía de *pay-4-performance*. Los programas retributivos de ADP están diseñados para permitir atraer, motivar y retener a nuestro talento siendo competitivos desde un punto de vista retributivo. Nuestro enfoque de *pay-4-performance* es consistente en ADP a nivel internacional y se centra en el desempeño, no solo organizativo, sino también individual para determinar la retribución de los empleados a través de cualquiera de los elementos retributivos diseñados por la compañía.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Año a año estamos fomentando más las prácticas de responsabilidad social corporativa en ADP en Es-

Es difícil encontrar profesionales con conocimiento especializado junto con dominio de inglés

zación. Es decir, aquellas tareas transaccionales que pueden o no tener una cierta complejidad a la hora de realizarse, pero que, básicamente, se enmarquen dentro de un proceso transaccional y mecánico (por ejemplo, la gestión de los procesos de administración de personal, gestión de nóminas, etc.). El hecho de externalizar este tipo de servicios permite, por un lado, que la organización de RRHH se focalice en los procesos de valor añadido y, por otra parte, las compañías de *outsourcing*, especializadas en este tipo de servicios, aportan no solo el servicio sino la tecnología y el asesoramiento adecuado para llevar a cabo estas transacciones.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

ADP posee una serie de beneficios comunes a todos los empleados como el seguro de salud y de vida, días libres adicionales de vacaciones, horario flexible y, además, ofrece a todos sus empleados la opción de ampliarlos a través de un programa de Beneficios Flexibles (ADP Flex) a través del que, si lo desean, pueden adquirir una serie de beneficios adicionales (como formación, ticket guardería / restaurant, etc.)

paña. Desde el año pasado tenemos un equipo en local de empleados que forman parte del comité de CSR de la compañía y que fomentan y diseñan acciones en interno. Una de las acciones más positivas y de las que nos sentimos orgullosos es un proyecto de “0 *emissions*”, que consiste en contrarrestar las emisiones de CO₂ que emite el edificio plantando árboles. Para llevarlo a cabo se desarrollaron varias acciones en interno donde la organización recaudaba fondos para comprar árboles y plantarlos posteriormente.

Otra de las acciones que fomentamos y que tuvo una acogida muy positiva estuvo destinada a promocionar el bienestar y salud de los empleados. Para ello se organizaron talleres de nutrición para los empleados y clases de pilates y yoga, así como la organización de unas olimpiadas.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

Como en muchas organizaciones, utilizamos varias herramientas para fomentar la comunicación en interno. Desde canales más tradicionales como comunicados, reuniones presenciales con toda la compañía o departamentales, hasta canales más modernos y digitales que fomenten la interacción y el sentido de “comunidad”. Cada vez más, ADP en España y también a nivel internacional abre varios canales digitales dirigidos a fomentar la comunicación en interno: desde portales corporativos y locales a *newsletters* periódicas (tipo blog) y plataformas sociales donde los empleados pueden crear comunidades para compartir el conocimiento y publicar noticias significativas para la comunidad (“ADP Works” es nuestra plataforma más social para compartir el conocimiento e información tanto para nuestros empleados a nivel local como internacional) ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, y Jordi Aspa

