instituto
de ingeniería
del conocimiento

20
21

Nº
01

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

ISSN: 2792-3770 | Instituto de Ingeniería del Conocimiento

05 La elaboración del Informe de Estado de información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones elativas al personal.

Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía.

ISSN: 2792-3770

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

La ***Revista de Casos de Estudio en HR Analytics*** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones.** La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.

Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances ylíneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.

Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

instituto de ingeniería del conocimiento

Equipo Editorial

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

Editor

David Aguado.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Editores Asociados

Jesús de Miguel.
Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Delgado.
Universidad Autónoma de Madrid.

María Jesús Belizón.
University College Dublin.

Beatriz Lucía.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Delia Majarín.
Telefónica.

Sergio Raja.
Zurich Seguros.

Comité Editorial

Magdalena Nogueira.
Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco Abad.
Universidad Autónoma de Madrid.

Carmen García.
Universidad Autónoma de Madrid.

José Manuel de Haro.
Universidad de Alicante.

William Ferrando Durán.
Universidad Javeriana.

Carolina Zúñiga.
Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

José Carlos Andrés.
Viewnext.

Eduardo Páez.
Cepsa.

Pablo Haya.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Álvaro Barbero.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Sonia Rodríguez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Celia Martínez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Maite Sáez.
Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Diseño y Maquetación

Nuria Herranz González .
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Andrés Muñoz Bachiller.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

ISSN: 2792-3770

Índice de contenidos

00. La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional. 07

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of the professional community. As an Editorial in its first issue.

01. Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. 13

Learning Through HRA Professional Practice: Introduction to the First Issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.

02. Estudio de la Desigualdad de Género en una Empresa Constructora Española. 19

Study of Gender Inequality in a Spanish Building Company

03. Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U. 41

Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U

04.Estudio de la brecha salarial: un análisis de cómo impacta el género sobre el salario 69

Gender Pay Gap: an analysis on how gender impacts salary

05. La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones relativas al personal. 85

Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía

06. Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación 105

Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach

07. Explorando los determinantes del compromiso organizacional a través de las competencias y las motivaciones individuales: estudio HRA del compromiso corporativo. 123

Exploring the determinants of organizational engagement through skills and individual motivations: HRA Study of Corporate Engagement.

08. Desde la Academia: 8 *Insights* para construir un HRA efectivo. 143

From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

05

ISSN: 2792-3770

La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones relativas al personal.

Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía

Mar Sacramento Vázquez

Gerente Corporativo de Tecnología y Analítica RRHH

Linkedin:
https://www.linkedin.com/in/mar-sacramento/

Agradecimientos:

Agradecemos las aportaciones anónimas de los revisores. Nos ha permitido ajustar el manuscrito y ofrecer algunas consideraciones adicionales a nuestra reflexión de cierre de proyecto.

Agradecimiento al IIC por la elaboración y distribución de la Guía CAMTO y les animamos a seguir avanzando en una ampliación de la misma, que será de gran ayuda y referencia para muchas organizaciones y grupos empresariales comprometidos con la transparencia de la información y la divulgación fiel de sus prácticas y políticas internas.

© ADIC - IIC

Resumen

En este trabajo se presenta el desarrollo seguido por Grupo Santalucía para la elaboración y publicación de la Memoria de Información no Financiera en los aspectos relativos a las cuestiones de personal. La ley 11/2018 de 28 de diciembre obliga a determinadas empresas y anima a otras a reportar información no solo cuantitativa de la actividad de la empresa, sino cualitativa sobre varios aspectos relacionados con la gestión de personas (denominado cuestiones sociales y relativas al personal). La presentación de esta información por parte de las organizaciones atiende a la necesidad social de ofrecer a los ciudadanos una mayor información que les permita tomar decisiones acerca de su relación con las diferentes compañías. Este ejercicio de transparencia es de suma importancia para las organizaciones y para la sociedad en la que operan. A pesar de su importancia, a día de hoy, existe un importante vacío en cuanto a los métodos y formas en los que desarrollar y presentar esta información. Este trabajo viene a cubrir en parte esta asuencia, describiendo en detalle el proceso seguido en nuestra compañía para elaborar dicha información. Los profesionales de recursos humanos podrán encontrar en el mismo pautas, ideas y herramientas que le ayudarán a abordar la tarea apoyado en la experiencia que hemos desarrollado en nuestra organización.

Palabras clave:
Estado de Información no Financiera, ley 11/2018 de 28 de diciembre, métricas, HR Analytics

Abstract

This paper presents the development followed by Grupo Santalucía for the preparation and publication of the Non-Financial Information Report in aspects related to personnel issues. Law 11/2018 of December 28 obliges certain companies and encourages others to report not only quantitative information on the company's activity, but also qualitative information on various aspects related to people management (called social and personnel-related issues). The presentation of this information by organizations meets the social need to offer citizens more information that allows them to make decisions about their relationship with different companies. This exercise in transparency is of utmost importance for organizations and for the society in which they operate. Despite its importance today, there is a significant gap in the methods and ways in which to develop and present this information. This work comes to partially cover this assumption presenting in detail the process carried out in our company to elaborate the Non-Financial Information Report. Human resources professionals will be able to find in it guidelines, ideas and tools that will help them tackle the task supported by the experience we have developed in our organization.

Keywords:
Non-Financial Information Report, metrics, HR Analytics

ISSN: 2792-3770

1. Introducción

La ley 11/2018 de 28 de diciembre, obliga a determinadas empresas y anima a otras a reportar información no solo cuantitativa de la actividad de la empresa, sino cualitativa sobre varios aspectos relacionados con la gestión de personas (denominado cuestiones sociales y relativas al personal). Esta información, tal como la propia Ley señala, tiene como objetivo identificar "riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general y para ello incrementa la divulgación de información no financiera, como pueden ser los factores sociales y medioambientales". Y añade "la divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiendo de las empresas y su impacto en la sociedad…. Una mayor información no financiera por parte de las empresas constituye un factor importante a la hora de garantizar un enfoque más a largo plazo, que debe ser fomentado y tenido en cuenta". La transposición de esta información para las empresas se materializa en un informe que debe ser auditado por auditores externos, y publicado y accesible de forma general durante cinco años y que es denominado informe de Estado de Información no Financiera (EINF).

Grupo Santalucía es una organización que engloba actividades de diversa índole y sectores a nivel nacional principalmente, en unos casos para garantizar la completa propuesta de valor a sus clientes, a través de la integración vertical de actividades y procesos o a través de la adquisición y/o participación de empresas de actividades complementarias a su actividad principal. Y, en otros, para diversificar el negocio, aunque siempre relacionados con diversos aspectos de la cobertura de necesidades de sus clientes en el sentido más amplio del servicio. Por ello a nivel mercantil, Grupo Santalucía, consolida la información de 14 compañías más otro grupo mercantil, que a efectos de este ejercicio contabilizamos en 15 compañías, agregando información de más de 8.000 empleados para 2019.

El reto que se presenta y aborda a la hora de reportar la información del EINF, es doble, en cuando al acceso de la información más desagregada como al estado e implantación de diversas políticas en gestión de personas. Debido a la madurez y proceso de organización hacía un grupo de gestión global y no solo mercantil/societario, la información de estas más de 8.000 personas, reside en diferentes sistemas de información, gestionados por diferentes interlocutores; y como se ha indicado anteriormente el grado de madurez e implantación de las prácticas en gestión de personas continua en proceso de homogenización. Para abordar esta tarea con éxito, dentro del Área Corporativa de Personas, se decide gestionar esta actividad como un Proyecto en sí mismo, utilizando la metodolgía de Gestión de Proyectos, con sus diferentes fases.

En este contexto el objetivo de este artículo es ofrecer una descripción del proceso seguido por Grupo Santalucía en la elaboración de la información del Estado de Información no Financiera -cuestiones Sociales y Relativas al Personal-. Con ello se pretende acercar al profesional de recursos humanos la experiencia de nuestra compañía en el desarrollo de este reporte. La reciente aparición de esta necesidad por parte de las organizaciones requiere de la identificación de buenas prácticas para compartir con los profesionales que acometan esta tarea. A su vez, detectar mejoras en el proceso de elaboración y abordarlo como un proceso de mejora continua, facilitará la mitigación de errores, identificación de riesgos y la eficiencia en la dedicación de recursos a esta actividad.

La descripción del proceso seguido para la elaboración del EINF se realiza siguiendo las diferentes fases que recorre la metodología de desarrollo de proyectos que se ha empleado:

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

(1) Iniciación del proyecto; (2) Definición y Planificación; (3) Control-Gobernanza; (4) Lanzamiento y Ejecución; y (5) Cierre. El trabajo finaliza con una reflexión y discusión de los resultados expuestos. A pesar de que el EINF incluye otros elementos, en este trabajo se realiza la descripción únicamente de los elementos aportados desde Recursos Humanos. Es decir, aquellos relativos a las cuestiones sociales y relativas al personal.

Los datos y menciones en este artículo corresponden al proceso realizado relativo al ejercicio 2019. La memoria final elaborada por la compañía puede consultarse en: https://www.santalucia.es/sobre-santalucia/publicaciones

2. Descripción de actividades, herramientas y resultados obtenidos en cada fase del proyecto.

2.1. Iniciación

Este proyecto surge como un requerimiento normativo para Grupo Santalucía, por lo que las actividades de Análisis de Viabilidad y Aprobación del Proyecto se acortan y nos situamos directamente en la fase de constitución del proyecto. El Área de Finanzas es la encargada de la Elaboración y Ejecución del EINF 2019 completo. Dicho equipo lidera y alinea a su vez otros requerimientos normativos, como Elaboración de Informes de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas.

Para este ejercicio, coordina a todas las áreas de la organización que necesitan aportar información para el EINF, además de liderar la coherencia de la información agregada por los diferentes departamentos, y presenta el borrador final a los órganos de administración de la organización.

2.2. Definición y Planificación del Proyecto

Las actividades principales que se incluyen en esta fase son:

- **Definición de la Metodología de Trabajo**
- **Constitución del Equipo de Proyecto**
- **Definición del Calendario de trabajo**
- **Definición del Gobierno del Proyecto**

2.2.1. Definición de la Metodología de Trabajo

En primer lugar, se definen bloques de Información/KPIs a incluir en el informe y se identifican los responsables tanto de la parte de aportación de datos (para cálculo agregado de los KPIs), como de información cualitativa a aportar como explicación a los datos agregados.

En esta fase también se definen los materiales para la recogida de datos. Se construyeron un conjunto de plantillas en Excel (ver Tabla 1 con ejemplo de los datos recogidos) y una Guía de Ayuda (ver Apéndice 1) con la explicación de los diferentes indicadores del EINF.

ISSN: 2792-3770

Tabla 1. Información a Recoger para cada Empleado a través de las plantillas de Excel

Información sobre personal ACTIVO entre el 01/01/2019 hasta el 31/12/2019							
Registro	Datos de Empleo	Organización del Trabajo	Salud y Seguridad	Relaciones Sociales	Formación	Accesibilidad Universal	Igualdad
SOCIEDAD / CÍA	PAIS	NÚMERO DE HORAS ANUALES DE ABSENTISMO	NUMERO DE ENFERMEDADES PROFESIONALES	CUBIERTOS POR CONVENIO COLECTIVO (SI/NO)	NÚMERO DE HORAS ANUALES DE FORMACION (Presencial + Online)	DISCAPACIDAD (SI/NO)	COMPAÑÍA CON PLAN DE IGUALDAD (SI/NO)
NUMERO	CLASIFICACION PROFESIONAL	NUMERO DE HORAS ANUALES DE ABSENTISMO CAUSADAS POR ACCIDENTES DE TRABAJO	NÚMERO DE DÍAS DE BAJA POR ENFERMEDADES PROFESIONALES	CONVENIO COLECTIVO SECTOR (SI/NO)	NÚMERO DE HORAS ANUALES DE FORMACION PRESENCIAL	GRADO DE DISCAPACIDAD	
GENERO	CONTRATO DE TRABAJO		NUMERO DE ACCIDENTES DE TRABAJO	CUBIERTO BAJO ESTATUTO DE TRABAJADORES (SI/NO)	NÚMERO DE HORAS ANUALES DE FORMACION ONLINE		
FECHA DE NACIMIENTO			NÚMERO DE DÍAS DE BAJA POR ACCIDENTE DE TRABAJO	CUBIERTO BAJO CONVENIO DE EMPRESA (SI/NO)			
SITUACION: ALTA							
SITUACION DE PLURIEMPLEO (SI/NO)							
FECHA DE ALTA							
FECHA DE ANTIGÜEDAD							
NUMERO DE HORAS ANUALES TEORICAS							

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

2.2.2. Constitución del Equipo de Proyecto

El equipo de proyecto quedó constituido con las siguientes figuras, a las que se asignaron sus diferentes roles y responsabilidades.

Sponsor. El rol del Sponsor es apoyar el proyecto, priorizar otros proyectos globales y asignar los recursos necesarios al Proyecto EINF para asegurar su ejecución. Además debe velar por la veracidad de la información global en el EINF relativa a las Cuestiones Sociales y de Personal, así como desbloquear y buscar medios para solventar los posibles riesgos que se puedan identificar, para asegurar el éxito del proyecto en tiempo y forma.

De esta manera el Sponsor del proyecto:

- Es la persona con máxima responsabilidad en el Área de Personas.
- Posee la autoridad y responsabilidad a nivel global y transversal de todas las prácticas en materia de personas en la organización.
- A esta posición reportan, tanto los equipos locales (equipos que gestionan y aplican todas las prácticas de personas en el ámbito de una sociedad mercantil o negocio), como los equipos corporativos (equipos que tienen la responsabilidad transversal de definir y lanzar a nivel de grupo, prácticas y políticas específicas por su ámbito de conocimiento).

Jefe de Proyecto. Su rol es coordinar la ejecución del proyecto. Entre sus principales responsabilidades están: (a) definir calendario y metodologías de trabajo; (b) definir el gobierno del proyecto y participar/liderar las reuniones de seguimiento operativo y el Comité de Dirección del Proyecto; (c) identificar riesgos y alertar de ellos así cómo proponer planes de mitigación de los mismos para su aprobación en el Comité Dirección de Proyecto.

De tal manera el Jefe de Proyecto:

- Es la persona responsable del departamento de HR Analytics.
- Posee el conocimiento transversal de las prácticas en materia de personas en la organización, aporta amplia experiencia en Dirección de Proyectos y conocimiento general en las metodologías de Análisis de Datos. Además, posee un profundo conocimiento de la arquitectura de los sistemas de información de Recursos Humanos en la organización.

HR Data Analyst. Su rol es el del análisis de datos. Incluye desde la definición de las plantillas de reporting de datos para cada empresa del grupo, hasta la definición de las plantillas de agregación de datos y análisis de los mismos. Tiene un conocimiento profundo de los diferentes KPIs a reportar y de las fórmulas de cálculo/ agregación de los mismos.

De tal manera el HR Data Analyst:

- Tiene conocimiento muy transversal y genérico de las prácticas y políticas de RRHH.
- Es experto en metodologías de análisis de datos y tiene conocimiento profundo de herramientas ofimática: Excel y de software de análisis de datos (R).
- Por confidencialidad de la información retributiva y para el cálculo de los indicares retributivos, se designan 2 HR Data Analyst al proyecto: uno de ellos con dedicación específica para los KPIs retributivos, y otro para el resto de KPIs e información del ámbito de Personas.

Equipo Corporativo de RRHH. Su rol es el de ser los responsables de analizar, agregar y validar la información NO cuantitativa agregada a incluir en el informe desde la perspectiva de su ámbito de responsabilidad: Compensación, Formación, Salud Laboral y PRL, Relaciones Laborales, etc. Son las personas que poseen el conocimiento y visión más profundo a nivel transversal de cada práctica / política en su ámbito de especialización en el grupo.

ISSN: 2792-3770

Equipos Locales de RRHH. Su rol dentro de este proyecto es el de ser los responsables de proveer y garantizar la calidad de los datos e información en su ámbito de responsabilidad organizativo/mercantil, así como las explicaciones, evidencias y soporte documental de cualquier aspecto (KPI o Información cualitativa) a incluir de forma agregada en el EINF. Son las personas que gestionan la práctica general de RRHH en cada Compañía /negocio y poseen el más profundo conocimiento de todas las prácticas y datos en su ámbito de responsabilidad o negocio.

Además, en esta fase se definen los bloques de Información/KPIs a incluir en el informe y se identifican los responsables tanto de la parte de aportación de datos (para cálculo agregado de los KPIs), como de la información cualitativa a aportar como explicación a los datos agregados. En la Tabla 2 se puede observar la matriz con las principales responsabilidades a nivel de cada departamento.

Tabla 2: Matriz con las Principales Responsabilidades por Departamento

Tarea / Participante	DRH Local	Dir. Corp RRHH	Comp &Ben	Organización	Formación	PRL y Salud Lab.	RRLL	Igualdad	HR Analytics
Plantilla BBDD e instrucciones			X						X
Dueño y aport. dato	X								
Doc y aport. evidencias	X								
Superv Corp Dato		X	X	X	X	X	X	X	
Borrador Texto	X		X	X	X	X	X	X	
Superv Corp Texto		X	X	X	X	X	X	X	
Análisis y Elaboración KPIs			X						X
Validación con DG Finanzas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auditoria externa	A DEMANDA DE AUDITORES EXTERNOS								

Finalmente se detallan los bloques de información a incluir en EINF, con los indicadores, el responsable a nivel Grupo de la validación de la información cualitativa, y como ayuda para el ejercicio se identifican si existen los estándares GRI del KPI y si existe un check-list en la Guía CAMTO de divulgación de información no financiera (Ver Apéndice II). En la Tabla 3 se puede observar el resultado de este ejercicio.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Tabla 3: Indicadores CAMTO y GRI a utilizar en el EINF

INDICADOR	ESTANDARES GRI RELACIONADOS	CHECKLIST CAMTO
Bloque 4.1. Empleo		
1. Nuestra plantilla	•102-8	
2. Nuestra contratación		
3. Despidos		
4. Nuestra compensación y beneficios	•405-2, 102-38, 102-39, 405-2, 201-3	
5. Nuestra igualdad de oportunidades		
6. Remuneración media		
7. Políticas de desconexión laboral		•CL42
8. Empleados con discapacidad	•405-1	
Bloque 4.2. Organización del Trabajo		
1. Organización del tiempo de trabajo	•403-2	•CL47
2. Número de horas de absentismo		
3. Conciliación y ejercicio correspondiente	•401-2, 401-3	
4.3. Salud y Seguridad		
1. Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	•403-2	•CL58
2. Información cuantitativa sobre salud y seguridad en el trabajo	•No hay	
4.4. Relaciones Laborales		
1. Diálogo social	•403-1	
2. Empleados bajo convenio colectivo	•102-41	
3. Balance de convenios colectivos	•403-4	•CL72
4.5 Formación: talento y aprendizaje		
	•404-2, 404-1	•CL75
4.6 Accesibilidad universal		
	•405-1	•CL82
4.7 Igualdad		
	•401-3, 405-1, 405-2, 406	•CL85, 86, 88 y 91
5.1 Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos		
	•102-16, 102-17, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3	•No hay
5.2 Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos		
	•No hay	•No hay
5.3 Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos		
	•407-1, 408-1, 409-1	•No hay
5.4 Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la OIT relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva		
	•No hay	•No hay
5.5 Eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación		
	•No hay	•No hay
5.6 Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio		
	•No hay	•No hay
5.7 Abolición efectiva del trabajo infantil		
	•No hay	•No hay

ISSN: 2792-3770

2.2.3. Definición del Calendario de Trabajo

Finalmente, en esta fase se define el calendario de trabajo. En concreto se establecieron las siguientes fechas para desarrollar el proyecto.

- Noviembre 2019. 11 Kick-off de lanzamiento del proyecto.
- Noviembre 2019. Del 13 al 22. Envío de materiales a los diferentes participantes que deben suministrar datos y resolución de dudas sobre ello.
- Noviembre y Diciembre 2019. Del 25 al 5. Extracción de datos para la realización de una prueba piloto.
- Diciembre 2019. Del 10 al 17 análisis de los datos extraídos en la prueba piloto y envío de feedback.
- Enero 2020. Del 7 al 17. Extracción de datos "reales" y envío de los mismos al equipo de proyecto.
- Enero 2020. Del 20 al 29. Agregación y Análisis de datos. Consolidación de la información y envío al área financiera responsable de la elaboración final del EINF.

Como puede observarse el proyecto se desarrolló a lo largo de tres meses.

2.3. Control del proyecto

Para la adecuada gestión y seguimiento del proyecto se definió el Modelo de Gobierno del Proyecto. Para ello se contemplaron las siguientes acciones:

- Reuniones semanales/quincenales de Seguimiento, en función del hito del proyecto para asegurar la coordinación de todos los equipos/personas participantes en el mismo.
- Reunión quincenal/mensual de Comité de Dirección, para el seguimiento, reporte y decisiones a tomar con el Sponsor del Proyecto.

2.4. Lanzamiento y Ejecución del Proyecto

Para el Lanzamiento oficial del proyecto se establece una reunión presencial de Kick-Off con el fin de garantizar la visibilidad y conocimiento del proyecto por todos los grupos de interés impactados/participantes, compartir el racional y la necesidad de constituir el Proyecto, las fechas e hitos claves y el rol/responsabilidad definido de los participantes. Se celebra el 11 Noviembre de 2019.

2.4.1. Prueba Piloto

2.4.1.1 Recogida de datos

Debido al volumen de compañías (15) a incluir en el alcance del ejercicio, su diferente madurez organizativa y desarrollo en prácticas de RRHH, así como el diverso estado de implantación y uso de sistemas de información para la gestión de RRHH, dentro del marco del proyecto se determina como un paso necesario, la realización de un simulacro de recogida de datos y de análisis preliminar de la información, con el fin de evaluar:

- Los materiales facilitados por el equipo Corporativo: principalmente plantilla de recogida de datos y guías de acompañamiento.
- El proceso de extracción y localización de la información para los equipos locales de RRHH.
- La calidad del dato aportado.
- Simular el cálculo de los indicadores del EINF.
- Estimar la dedicación de los equipos a dichas tareas y dimensionarlos adecuadamente.
- Poder anticipar cualquier tarea no prevista

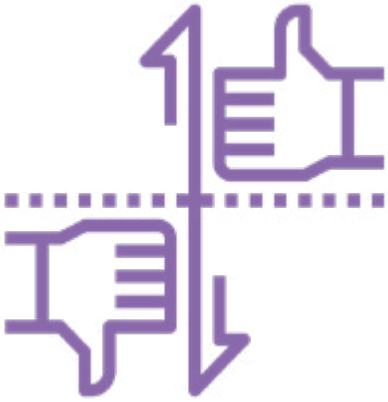
Esta fase del Proyecto (cumplimentación y envío de datos simulacro) se desarrolla, durante 2 semanas.

En las semanas previas se abre un período de familiarización de los materiales definidos, y de consultas entre los equipos locales y el equipo de proyecto, para facilitar y asegurar que todas las

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Compañías están alineadas en los criterios de aportación de datos, y que existe un alineamiento en relación a la finalidad del ejercicio.



2.4.1.2 Análisis y Feedback (simulacro)

Finalizado el período de envío de datos del simulacro, los especialistas en HR Data Analytics, examinan la información recibida y proveen feedback a las empresas sobre los datos necesarios para su corrección, de cara a la recogida final de datos en Enero.

La fase de simulacro concluye con éxito, habiéndose podido recopilar un ejemplo de información de todas las Compañías bajo el alcance, con una calidad óptima. En cualquier caso, como principales mejoras tras esta prueba piloto se establecen las siguientes acciones:

- Revisión de la plantilla Excel "Otros Datos", para incorporar otras modalidades de Convenios Colectivos no identificadas a priori.
- Aclaración sobre los criterios y ausencias a reportar como horas Absentismo
- Aclaración sobre los criterios para reportar las horas teóricas anuales efectivas a Tiempo Completo y a Tiempo Parcial.
- Aclaración sobre los criterios para anualizar el Salario Fijo Bruto anual a Tiempo Parcial y normalizar todos los datos retributivos al salario equivalente a Tiempo Completo.
- Aclaración y definición del perímetro de compañías dentro del alcance.

2.4.2. Recogida de datos (reales)

Finalizado el año 2019, cerrados los procesos de nómina de diciembre, y grabada la información de personas en los sistemas de información correspondientes, se inicia la fase de la extracción de datos para la configuración del informe. Se recuerda a los equipos locales la necesidad de iniciar la extracción de los datos de sus sistemas de información y la completitud de la plantilla Excel para la aportación de datos reales y definitivos del período Enero-Diciembre 2019. Se establece como fecha límite de entrega de la información el 17 de Enero 2020, siendo esta fecha otro hito clave en el Proyecto.

ISSN: 2792-3770

2.4.3. Análisis de Datos

Una vez recibidos todos los ficheros de cada Compañía del Grupo, comienza la fase de agregación y análisis de datos. Esta fase incluye las siguientes tareas principales:

- La inspección visual de los ficheros remitidos por cada compañía del Grupo
- La comprobación de datos esperados en cuanto a formato y contenido, y
- La comprobación de recepción de datos básicos y coherentes: como, por ejemplo:
    - Registros de alta en el período de análisis (Enero-Diciembre 2019),
    - Nº horas de absentismo por registro inferiores a las horas de jornada Teórica Anual
    - Nº horas de formación inferiores a las horas de jornada Teórica Anual
    - Registros que terminan la relación laboral durante 2019 y el reporte de una fecha de baja durante 2019
    - Registros que figuran con varias fechas de alta a lo largo del período y se reportan fechas de baja, proporcionales a la fecha de alta.

La actividad de revisión de los datos, y la conciliación de los mismos entre los dos ficheros remitidos por cada compañía, en cuanto al número de empleados en plantilla, ha requerido una dedicación adicional de conciliación de los datos para armonizar ciertas fechas de alta y baja de algunos registros.

En la fase de Análisis de Datos, y construcción de los KPIs incluidos en el EINF es de gran ayuda la Guía CAMTO, para aclarar a los analistas la formulación de los KPIs a aportar, así como los criterios de su definición.

2.4.4. Recogida de Evidencias

Para la preparación de la fase de Auditoría Externa y (debido a la experiencia del ejercicio del año anterior), como metodología de trabajo en el EINF de 2019, se procede a solicitar a las Compañías del grupo, la aportación adicional a los datos, de evidencias claras que permitan posteriormente en la fase de Auditoría Externa, confirmar la trazabilidad del dato, desde los sistemas de información origen.

De este modo, se solicita a las compañías la aportación de evidencias (como por ejemplo capturas de pantalla) de la extracción de información (vía consultas a la base de datos) de sus sistemas de origen. También se solicita que envíen evidencias de la coincidencia del volumen de empleados, horas de formación, etc, en los ficheros aportados.

En esta fase, otra actividad adicional para el equipo Corporativo, es verificar que todas las Compañías del grupo, han aportado evidencias y documentación de soporte, siguiendo las Guías proporcionadas (Guía CAMTO). Así, cada Compañía, remite también cumplimentadas las fichas de ayuda que han utilizado de la Guía CAMTO. En concreto aquellas relacionadas con CL58-Prevenión de Riesgos Laborales; CL85-Igualdad; CL86-Empleo; CL88- Discapacidad e Integración; CL91-Diversidad e Inclusión.

2.4.5. Resultados y Auditoría Externa

2.4.5.1 Resultados

En la Tabla 4 se relaciona el conjunto de información a reportar e incluir en el EINF del ejercicio 2019. Como se observa en la tabla esta información está compuesta tanto por datos cuantitativos (KPIs) como por información cualitativa (consistente en la explicación de ciertos indicadores o situaciones relacionadas con las prácticas y políticas de gestión de personas).

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Tabla 4: Resumen del Conjunto de Información a reportar en el EINF

Empleo
Número total y distribución de empleados por sexo
Número total y distribución de empleados por edad
Número total y distribución de empleados por país
Número total y distribución de empleados por categoría profesional
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo
Promedio anual de contratos indefinidos por sexo
Promedio anual de contratos indefinidos por edad
Promedio anual de contratos indefinidos por clasificación profesional
Promedio anual de contratos temporales por sexo
Promedio anual de contratos temporales por edad
Promedio anual de contratos temporales por clasificación profesional
Promedio anual de contratos a tiempo parcial por sexo
Promedio anual de contratos a tiempo parcial por edad
Promedio anual de contratos a tiempo parcial por clasificación profesional
Número de despidos por sexo
Número de despidos por edad
Número de despidos por categoría profesional
Brecha salarial
Remuneración media por sexo
Remuneración media por edad
Remuneración media por categoría profesional
Remuneración media de los consejeros (incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción) por sexo
Remuneración media de los directivos (incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción) por sexo
Implantación de **políticas** de desconexión laboral
Empleados con discapacidad
Organización del trabajo
Organización del tiempo de trabajo
Número de horas de absentismo
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores

ISSN: 2792-3770

Salud y seguridad
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo
Número de accidentes de trabajo por sexo
Tasa de frecuencia por sexo
Tasa de gravedad por sexo
Enfermedades profesionales por sexo
Relaciones sociales
Organización del diálogo social, incluidos **procedimientos** para informar y consultar al personal y negociar con ellos
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país
Balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo
Formación
Políticas implementadas en el campo de la formación
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad
Igualdad
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres
Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo
Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad
Política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad

Para cada uno de los elementos de información señalados en la Tabla 4 se realiza un ejercicio de explicación que consiste en una explicación del KPI para el ejercicio en curso, una explicación del KPI comparado con el año anterior, y la inclusión de los promedios anuales en lugar de únicamente los datos a cierre.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

La explicación de los diferentes KPIs y de la situación de la organización se realiza a cierre del ejercicio 2019 (a 31.12.2019) con el objetivo de que represente la imagen fiel de la compañía a dicha fecha. La explicación de la evolución de los KPIs se realiza comparando el cierre del ejercicio del año anterior con el cierre del ejercicio del presente año (es decir, evolución de 31.12.2018 a 31.12.2019). En esta explicación para cada KPI se incluye una breve mención de la evolución del dato desde el año anterior al actual, y se incluye una reflexión acerca del motivo de dicha evolución, especialmente si la variación es significativa o si obedece a algún cambio sustancial durante 2019, bien en alguna política o práctica de RRHH, o por algún acontecimiento relevante acaecido durante el período.

Además, en el EINF 2019, se incluyen datos de diversos KPIs, calculados en promedio anual, en vez de a cierre 2019 (conforme a lo indicado en la normativa que regula el EINF). El cálculo de estos promedios ha supuesto la dedicación de alguna jornada adicional de trabajo, no por la complejidad de los cálculos, sino por la necesidad de depurar y conciliar datos de fechas de altas y bajas de ciertos registros con los equipos proveedores de los datos. Dicha depuración era necesaria para calcular la plantilla al final de cada mes, durante el período Enero-Diciembre 2019.

Finalmente, una vez explicados los KPIs, se revisa y redacta la información por parte del área Corporativa de RRHH. Esta actividad se desarrolla entre el 24 y 29 de Enero (4 días hábiles), con el objetivo de poder remitir el primer borrador al área responsable de agregar el resto de información del EINF de otras áreas de la organización y de elaborar la versión final de dicho documento para el Grupo Como se ha mencionado anteriormente los resultados generados están disponibles en la propia memoria que el lector puede consultar en: https://www.santalucia.es/sobre-santalucia/publicaciones

2.4.5.2 Resultados: Auditoria Externa

En esta fase, que es crítica para la validación y conformidad de los Auditores Externos1 sobre el contenido del informe, se realizan las siguientes actividades:

- **Reunión para la auditoria de los datos Retributivos**
- **Reunión para la auditoria del resto de datos del EINF-relativas al personal**

En ambas reuniones participa el Jefe del Proyecto Global por parte del Área de Finanzas y la Dirección Corporativa de RRHH. Adicionalmente, en cada reunión específica participa el responsable de la práctica de Compensación y Beneficios, en la primera reunión para la revisión de KPIs retributivos; y en la segunda, el responsable de la práctica de HR Analytics, acompañados en ambas por los HR Data Analyst, de cada bloque de información.

En dichas reuniones, los auditores externos se centran en validar y comprobar en directo la trazabilidad del dato, la coherencia de la información aportada y en comentar algún KPI y su evolución respecto al ejercicio anterior. También solicitan cierta documentación, como evidencia y soporte de la trazabilidad del dato.

Como resultado de dichas reuniones, a los auditores externos, bajo su petición, se les remiten los ficheros Excel anonimizados dónde se han realizado los análisis de información, como evidencia y para comprobaciones adicionales; y ciertas evidencias de algunas Compañías en concreto para comprobar la trazabilidad del dato desde sus sistemas origen de información.

A su vez, solicitan evidencias documentales sobre la existencia y continuidad de Planes de Prevención Laborales, Planes de Igualdad, y diálogo social, encaminadas a comprobar la veracidad de la información aportada en cuanto

1 Los Auditores Externos son personal de una de las firmas “big four” de Auditoría y Consultoría a nivel mundial.

ISSN: 2792-3770

a concienciar a la organización en medidas de desconexión digital y conciliación de la vida personal y profesional.

Los auditores no mostraron disconformidad con los datos y explicaciones presentados por lo que la memoria pudo ser publicada.

2.5. Cierre

Como parte del proceso de mejora continua de cualquier organización y con el objetivo de preparar la elaboración del EINF 2020 lo más planificada posible, el equipo de proyecto organizó un workshop para reflexionar sobre la experiencia de este ejercicio, con el objetivo de identificar y consensuar mejoras a futuro. Las mejoras identificadas tienen como finalidad contribuir a un mayor éxito y calidad del EINF para 2020. Y, en cualquier caso, dichas mejoras quedan sujetas a la continuidad normativa y la inexistencia de posteriores revisiones de la Ley para el ejercicio 2020. A continuación, presentamos las mejoras identificadas.

Respecto de la Prueba Piloto. Se prescinde de la fase de simulacro de recogida de datos para el período siguiente, al haber quedado consolidada la capacidad de aportación de información por todas las compañías y con un nivel de calidad óptimo.

Respecto de la Recogida de Datos. Se detectó una inconsistencia en la información reportada por algunas compañías, dando lugar a alguna incoherencia de fechas en registros de alta y/o baja entre los 2 ficheros Excel reportados. Dichas incoherencias se han resuelto en la fase de análisis de los datos, con el intercambio de información adicional. Para evitar en el futuro un paso adicional de conciliación de información se consensuan los siguientes cambios:

- Utilizar una **única plantilla de recogida de datos que agregará toda la información de un empleado, incluida la retributiva.**
- Recoger información de todos los registros activos, durante cualquier día del período a analizar, no sólo la plantilla a 31 diciembre.
- Revisar la forma en la que se reportan los datos de los registros de baja a lo largo del período, para poder calcular los promedios de plantilla (y obtener el estado de plantilla a último día de cada mes para posteriormente dividirlo entre 12 meses).

Respecto de la Validación de datos en ficheros locales. Se desarrollarán las siguientes acciones de mejora:

- Se ampliará la dedicación a la inspección individual de los ficheros aportados localmente, previo al agregado de información para el análisis a nivel grupo.
- Se revisará / filtrará y conciliará con los equipos de RRHH locales, los registros que se reporten como pluriempleados.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

- Se revisará / filtrará y conciliarán localmente con los equipos de RRHH locales, los registros que hayan podido prestar su relación laboral en distintos períodos para una o varias compañías del grupo, revisando con especial atención las fechas de alta y baja de dichos registros.

Respecto del Análisis de Datos. En los análisis agregados, se intentará ampliar los plazos de análisis de información para poder prever cualquier necesidad de conciliación de los datos por parte del equipo de proyecto y los equipos locales de RRHH.

Respecto de las Herramientas de apoyo. Durante la elaboración del informe, el equipo de proyecto se ha basado en dos estándares públicos para la resolución de dudas y orientación sobre el cálculo de los KPIs y la información cuantitativa a aportar.

La Guía CAMTO para la Divulgación de Información no Financiera en cuestiones Sociales y Relativas al Personal, en su primera edición, ha sido de gran ayuda en todo el entendimiento de los diferentes KPIs y en las herramientas incluidas para la recogida de la información cualitativa.

Con el fin de seguir orientando a las organizaciones y convertirse en un apoyo de referencia, proponemos una serie de ampliaciones a la Guía CAMTO, en los siguientes aspectos:

- Definición de Plantilla para la recogida de datos, en un escenario de grupo de empresa o multiempresa.
- Orientación para la utilización de software analítico (por ejemplo, R), para el análisis agregado de la información y la comparación de series históricas.
- Disponibilidad de la siguiente edición durante el último trimestre del año (antes del 31 de octubre)

3. Conclusiones y discusión

En el presente trabajo se ha realizado un recorrido descriptivo por las diferentes fases que en el Grupo Santalucía se ha seguido con el objetivo de desarrollar la memoria EINF, relativas a las cuestiones del personal. El proceso descrito corresponde a la segunda memoria EINF desarrollada en la organización (anteriormente se desarrolló la memoria del año 2018) y constituye en cierta medida un proceso establecido en la compañía que puede ser adaptado por otras organizaciones de cara a abordar con éxito el desarrollo de la memoria EINF. Aun así, como se ha visto, el proceso es susceptible de ser mejorado en diversos aspectos como la recogida de información, el análisis de la misma y la utilización de herramientas de ayuda y que cada organización requerirá adaptar a su realidad e idiosincracia.

El principal reto en el desarrollo de este ejercicio no lo constituye el volumen de información a incluir en el informe, sino que reside en la agregación de información de 15 compañías y a la heterogeneidad de negocios y el grado de consolidación de las prácticas y políticas de gestión de personas en cada Compañía, para explicar de forma agregada la situación de las misma.

Desde nuestro punto de vista para abordar con éxito este ejercicio, cobra especial importancia disponer de una metodología definida, dónde cada equipo de RRHH aporta el mayor detalle posible de su situación local en cada apartado de información; y a nivel Corporativo, se revisa, entiende y agrega dicha información por área de especialización de la práctica de gestión de personas, con el objetivo de aportar esa visión transversal que represente la imagen fiel del Grupo en las cuestiones relativas al personal.

Por ello es muy relevante identificar anticipadamente a las personas clave que tienen,

ISSN: 2792-3770

bien la información, o el conocimiento de las diferentes prácticas a nivel local o Corporativo Así en nuestro caso la práctica de Compensación y Beneficios se ocupa de la información retributiva; la práctica de Aprendizaje y Conocimiento, de la información relativa a Formación; la práctica de Relaciones Laborales, de la información relativa a empleo, dialogo social y adhesión a convenios colectivos; la práctica de Salud y Bienestar de la información relativa a planes de igualdad, prevención de riesgos laborales y accidentes de trabajo. Finalmente es también relevante señalar que sobre la dirección corporativa de RRHH se sitúa la revisión final de todas las áreas de especialización de RRHH y el aseguramiento de la coherencia de dicha información con los datos aportados.

Adicionalmente a los aprendizajes que nuestra propia compañía ha desarrollado en el proceso de desarrollo del proyecto, una consideración final, de carácter general merece la pena ser tenida en cuenta: insertar el desarrollo de la memoria EINF por el equipo de recursos humanos, bajo el paraguas de una metodología de desarrollo de proyectos, ha sido una opción fundamental, así como el entusiasmo y dedicación de todo

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

el equipo de proyecto y de todos los participantes de las diferentes compañías y prácticas para resolver con éxito todas las fases de este proyecto.

Apéndice I:

Guía de Ayuda para la Interpretación de los Indicadores EINF

Diccionario Informe EINF 2019

Contextualización:

Este documento se ha elaborado con el objetivo de clarificar y establecer criterios únicos a la hora de rellenar la plantilla Excel de recogida de datos. Dicha plantilla recoge todas las columnas necesarias para la construcción del informe EINF 2019, en lo relativo a la información de Recursos Humanos. Con todo ello, se pretende ser más eficiente en su construcción.

Este documento irá acompañado de dos plantillas Excel; una con el propósito de recoger solo los datos relativos a la Compensación (información sensible) y otra para recoger el resto de la información requerida.

En dichas plantillas también se incluirá, sobre los encabezados de columnas, explicaciones más breves con el objetivo de adquirir cierta independencia de este documento y poder trabajar con el Excel directamente.

ISSN: 2792-3770

Diccionario de información cuantitativa:

1. Registros

Información personal de cada empleado. Necesaria para segmentar posteriormente los resultados, así como para agregar todos los datos por empresa y tipología de información.

1. **Sociedad / Cía:** columna para distinguir especialmente las sociedades de Empresa y las del perímetro de Empresa.
2. **Género: masculino o femenino.**
3. **Fecha de nacimiento:** dd/mm/aaaa
4. **Situación:** correspondiente.
5. **Situación de pluriempleo:** indicar *SI* cuando el empleado esté trabajando para varias empresas del grupo Empresa simultáneamente.
6. **Fecha de alta:** fecha de incorporación en la empresa (dd/mm/aaaa).
7. **Fecha de antigüedad:** fecha de antigüedad reconocida en la empresa (dd/mm/aaaa).

8. **Fecha de baja:** la fecha de baja de SAP es el último día que el empleado está activo; por ejemplo, si un empleado es baja el 31 de diciembre en el reporte del mes de diciembre (reporte a fecha 31 de diciembre) su situación es ACTIVO (dd/mm/aaaa).
9. **Tipo de baja:** se explicitan diferentes motivos de baja: *baja voluntaria, fin de contrato, jubilación, excedencia y despidos.* Especial atención a los despidos, los cuáles el EINF nos solicita que recojamos (véase columna siguiente). El resto de *tipos de bajas*, que no coincidan con estos valores, incluirlos en el apartado *Otros.*
10. **Motivos de despido:** dejar en blanco si la causa de baja no ha sido por despido. En caso afirmativo, las empresas pueden ejecutar tres tipos de despidos: *despido objetivo* (causa ajena al trabajador o cuya culpa no le es atribuible)*, despido disciplinario* (causado por un comportamiento grave y culpable del trabajador) *y despido colectivo* (un despido por causas objetivas pero que por el número de trabajadores afectados en la empresa debe de seguir otro procedimiento).
11. **Número de horas anuales teóricas:** se debe aportar el número de horas anuales teóricas de cada empleado**.** A continuación se muestra un EJEMPLO ilustrativo con el Convenio de Seguros y Reaseguros (1700 horas):

    - 1 FTE a TC, 12 meses de alta en la cía = 1700 horas
    - 1 FTE a TC, 6 meses de alta en la cía = 1700/12 * 6 = 850 horas
    - 1 FTE a TC, 3 meses de alta en la cía = 1700/12 * 3 = 425 horas
    - 0,5 FTE a Tiempo Parcial (TP) (1 persona al 50% de la jornada completa), 12 meses de alta en la cía = 1700/2 = 850 horas
    - 0,5 FTE a TP (1 persona al 50% de la jornada completa), 6 meses de alta en la cía = 850/2 = 425 horas
    - 0,5 FTE a TP (1 persona al 50% de la jornada completa), 3 meses de alta en la cía = 425/2 = 212,5 horas

2. Empleo

1. **País:** en 2018, el 100% de los empleados de la Compañía ejercían sus funciones laborales en España. No se prevén grandes cambios; no obstante, nos lo pide la Ley.
2. Clasificación Profesional: Dentro del propio documento Excel, véase Hoja *Rol-Clasif.Profesional* si hay dudas; ahí se encuentran recogidas todas las correspondencias. Se mantienen los criterios de agrupación establecidos en 2018 con cuatro categorías: *Dirección* (incluye Directores, Gerentes y Jefes de Proyecto), *Supervisión, Técnico y Administrativo/Auxiliar.* **Las empresas que utilicen otra Tabla de Correspondencias deberán aportar dicha Tabla en el envío de información.**
3. **Contrato de trabajo:** el EINF nos solicita la recogida de información a este respecto en las siguientes categorías: *indefinidos a tiempo completo, indefinidos a tiempo parcial, temporales a tiempo completo y temporales a tiempo parcial*. En 2018 reportamos datos a cierre de año alegando la no estacionalidad de

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

nuestros negocios; no obstante, la ley pide explícitamente el promedio anual. Con el objetivo de dar continuidad al informe y posibilitar la comparación con los datos de 2018, mantenemos el criterio de a cierre de año pero este año se tendrán que aportar también datos promedio.

Apéndice II. GRI y CAMTO

GRI, de sus siglas en inglés -Global Reporting Initiative-, es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua, y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita (https://www.globalreporting.org/).

Guía CAMTO: Guía de divulgación de información no financiera. Documento que recomienda los mejores indicadores –además de cómo medirlos y una sugerencia de visualización– para presentar la información que las organizaciones tienen que difundir por ley, como la diferencia salarial entre hombres y mujeres. Creada por el Centro Avanzado de Métricas del Talento Organizacional (CAMTO) del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC). CAMTO, proyecto innovador del IIC, tiene como objetivo el desarrollo de princicipios, metodologías y métricas para que sean utilizados como un estándar de medida en la valoración del talento de las organizaciones (https://camto.iic.uam.es/).

ISSN: 2792-3770

instituto de ingeniería del conocimiento

INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.
Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexo entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía,Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:

Entorno Bancario | Entorno RR.HH. | Entorno Seguros | Entorno Digital | Entorno Energía | Entorno Salud | Entorno Inteligencia de Cliente

TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.

HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue,** desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.

ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.

www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic

www.twitter.com/IIConocimiento

www.youtube.com/IIConocimiento

INNOVADATA

NUESTROS ASOCIADOS:

Santander | IBM | UAM Universidad Autónoma de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento
C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS, Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.
28049 Madrid
http://www.iic.uam.es/empleo-iic/
rrhh@iic.uam.es
(+34) 91 497 2323

20
21

instituto
de ingeniería
del conocimiento

www.iic.uam.es

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23