

“LA GESTIÓN DE LOS “COLABORADORES” DE UNIFY”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Unify, antes *Siemens Enterprise Communications*, es una empresa global de software y servicios de comunicación cuya misión es unificar los sistemas de comunicación de sus clientes, mediante la sincronización de tecnologías (redes, dispositivos y aplicaciones en una única plataforma intuitiva), la creación de una experiencia de usuario atractiva y la incorporación de comunicaciones a los procesos empresariales, ofreciendo herramientas a los empleados cada vez más móviles para que trabajen mejor en equipo. El resultado es una transformación de cómo la empresa se comunica y trabaja, lo que fomenta las actividades comerciales e impulsa un mayor rendimiento, con soluciones que permiten a los equipos entablar conversaciones reales y cercanas. Con sede en Múnich, y presencia en más de 90 países, su facturación anual en 2014 fue de 1,2 billones de euros con una plantilla a nivel de grupo de 5600 empleados. En España tienen más de 150 empleados distribuidos entre la sede central de Madrid, y ciudades como Barcelona, Valencia, Sevilla, Zamudio y Las Palmas.

Unify trata de promover una nueva forma de trabajar al mismo tiempo que unifica el trabajo de sus empleados y de sus clientes, potenciando los valores que han acompañado a la compañía a lo largo de su historia como la confianza y fiabilidad basadas en el respeto a los cánones de calidad, el conocimiento técnico y la conexión con los mercados. Sin embargo, la marca Unify trae también consigo nuevos valores: (1) transformación: significa que la marca es capaz de transformar los negocios ofreciendo soluciones innovadoras y distintas a las de sus competidores, (2) dinamismo: que se traduce en que los clientes tengan una experiencia extremadamente positiva con la compañía en todos los sentidos, y (3) inspiración: que les lleva a animar a sus clientes a evolucionar y crecer en sus segmentos de negocio.

Para la compañía convertirse en Unify no implica sólo un cambio de nombre, sino que refleja un gran abanico de oportunidades, que abarca también la forma de gestionar a sus empleados a los que llaman “**colaboradores**”. Como se recoge en la web

corporativa “En Unify están pasando cosas emocionantes. ¿Te gustaría formar parte, sabemos que una organización es tan buena como su gente; por este motivo, tenemos los estándares más altos para nuestros empleados y premiamos el trabajo en equipo, el enfoque en el cliente y los resultados. También somos una auténtica organización mundial, lo que significa que desarrollamos nuevos mercados, establecemos nuevos *partners* comerciales y empleamos a personas con talento para que trabajen en las mejores sedes”.

Un primer paso en la forma de gestionar los recursos humanos supuso un gran cambio cultural para la compañía basado en el sistema denominado *Amplify Desk*, que pretende permitir adaptar el trabajo a la vida y no la vida al trabajo. Los entornos de trabajo están cambiando: las TIC, la nube, *smartphones* y *tablets* han derribado los muros de la oficina hacia espacios de trabajos virtuales, trabajadores en movilidad, equipos cuyos miembros no están en el mismo lugar. Este sistema supone, pasar de la oficina tradicional donde el trabajo se desempeña en la propia oficina y, por tanto, está basado en la presencia en un puesto de trabajo nominativo y supervisado, a un puesto de trabajo basado en las necesidades del momento, diseñado por funciones y tareas, coordinado y basado en resultados. Unify considera que esto es, especialmente, importante para el colectivo diana del mercado laboral al que pretenden atraer: los *millennials* (entre 18 y 24 años) ya que serán el futuro de la compañía. Por ello, tratan de ser, y demostrar al exterior, una empresa competitiva, con buenas herramientas de trabajo y condiciones laborales que les satisfagan. Así, se considera muy importante el ambiente laboral, de forma que los propios empleados serán los que, a través de sus experiencias en el trabajo, sean una herramienta de atracción de nuevo talento. Por ello, realizan una exhaustiva encuesta de clima laboral que se hace de dos formas: una interna a todos los empleados que pueden contestar de forma voluntaria y otra externa, a través de una consultora de reconocido prestigio, que elabora una encuesta con más de 80 preguntas. La empresa a partir de los resultados obtenidos de ambas encuestas implanta medidas que mejoren la calidad de vida del trabajo (Gordon, 2015).

También son importantes las medidas de conciliación, Unify lo denomina medidas de integración, puesto que el objetivo es facilitar la integración de la diferentes facetas del empleado: familiar, personal y profesional: (1) familiar (con ascendentes y

descendientes), (2) personal (el empleado quiere dedicar tiempo al ocio y otras facetas de su vida) y (3) profesional (con su trabajo).

De ahí que se haya puesto en marcha el “*New Way to Work*”, una nueva forma de trabajar basada en la movilidad, la flexibilidad y la eficiencia, ya que tener trabajadores satisfechos, orgullosos de la empresa en la que trabajan, redundará de forma positiva en la productividad (Blog Unify, 2014).

Por otro lado, y para poder identificar el talento dentro de la compañía se considera fundamental un completo y eficiente proceso de gestión del rendimiento a través del cual se determine el personal con mayor rendimiento y potencial. Este proceso se desarrolla en cuatro fases:

Fase 1. Establecimiento de objetivos.

En esta fase se trata de responder a ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacerlo? Para dar respuesta a la primera pregunta se establecen los objetivos del programa que tienen que ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo (Objetivos SMART: *specific, measurable, attainable, relevant, time based*). Para dar respuesta a cómo llevarla a cabo se utiliza el método “Cuadro de mando integral” (que tiene en cuenta cuatro aspectos clave: personas, proceso, finanzas y clientes) con la ayuda de los *Guiding Principles* que definen las competencias de los empleados y que se miden en cinco niveles: (1) no cumple las expectativas, (2), cumple parcialmente las expectativas, (3) cumple completamente las expectativas, (4) supera las expectativas y (5) notable.

Los *Guiding Principles* son:

1. Trabajo en equipo.- Trabajamos en colaboración utilizando nuestra propia tecnología. Nos tratamos con respeto y valoramos la diversidad.
2. Responsabilidad.- Siempre nos esforzamos al máximo para cumplir nuestros compromisos. Asumimos nuestra responsabilidad para solucionar problemas de forma proactiva.
3. Compromiso con el cliente.- No hay nada más importante que nuestros clientes.
4. Éxito.- Siempre competimos éticamente y aprovechando al máximo nuestras capacidades. Aprendemos y crecemos con cada experiencia y celebramos nuestros logros.

5. Gestión de personas.- Recluta y gestiona de forma efectiva a tus colaboradores para crear un equipo de alto rendimiento. Lidera, gestiona y da *feedback* al equipo en base a los objetivos individuales de los componentes del mismo. Favorece la formación y desarrollo de los miembros de equipo colaborando en su desarrollo personal. Fomenta una comunicación bidireccional y el trabajo en equipo de forma efectiva.

Así mismo, es importante determinar los participantes de la evaluación del desempeño y hacer una correcta definición de sus roles: (1) el empleado a evaluar, (2) el director de RRHH (*HR Manager*), (3) el director Legal (*Legal Manager* para cada país o zona geográfica) y el director Funcional (*Functional Manager*)

Fase 2. Revisión a mitad de año

Una reunión entre colaborador y jefe del progreso de los objetivos, de las competencias (*Guiding Principles*) y la identificación de necesidades para alcanzar los objetivos. El proceso tiene que quedar documentado en la aplicación HCM (*Human Capital Management*).

Fase 3. Revisión de final de año

El colaborador hace una evaluación de su progreso (¿qué? y ¿cómo?), y su jefe inmediato hace una evaluación del logro de los objetivos y competencias. A continuación, se realiza una sesión de evaluación para revisar los valores iniciales con el jefe superior y los jefes colaterales, para establecer la calificación final.

Fase 4. *Feedback*. Confirmación del colaborador.

Se hace en dos partes: (1) el colaborador hace una auto-evaluación y (2) el jefe realiza una evaluación de los objetivos y los *guiding principles* del colaborador. La jefatura funcional debe consultar con la jefatura directa cuando sea necesario.

La evaluación final es comunicada y explicada al colaborador en la reunión de evaluación individual, contemplando las áreas de mejora y desarrollo. Cualquier acción de desarrollo ha sido consensuada y documentada. Todos los términos acordados en la reunión con el empleado, se debe de recoger y registrar en la aplicación de HCM que se le hace llegar tanto al jefe directo como al jefe funcional.

De los empleados con mayor desempeño se propone a aquellos que formaran parte del “círculo de excelencia” ya que son considerados el talento de la compañía y para ellos, se pone en marcha el programa “*Future Leaders*” cuyo objetivo es desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para asumir, en el futuro, puestos de mayor responsabilidad estratégica.

Fuentes de información empleadas

- Blog de UNIFY: “Millennials, tecnología, entornos laborales cambiantes, ¿es necesaria una nueva forma de trabajar?” <http://blog.unifyspain.com/2014/04/10/12/2014>
- Documento interno de Unify: Future Leaders (2013)
- Gordon, J.L. (2015) “La evaluación del desempeño en UNIFY” conferencia impartida en ESIC. Enero, 2015
- Libro Blanco: Una nueva forma de trabajar disponible en: http://www.unify.com/es/~media/internet-2012/documents/nw2w/a_new_way_to_work_part_1.pdf
- López, C.(2013) “Entrevista a Javier Santos, Consejero Delegado de Unify España: Aprovechamos la transformación actual de las comunicaciones” publicada el 11 de noviembre, y disponible en:
 - <http://www.redestelecom.es/comunicaciones/entrevistas/1070869000303/javier-santos-consejero-delegado-unify-espana.1.html> [15/12/2014]
 - “Siemens Enterprise Communications se convierte en Unify”. Noticia publicada por Redes Telecom el día 16 de Octubre de 2013, disponible en: <http://www.computing.es/negocios/noticias/1070382002201/siemens-enterprise-communications-convierte-unify.1.html#sthash.IV4COJtq.dpuf>
- Presentación de resultados Unify, 2014
- Vídeo: Siemens Enterprise communications ahora se llama UNIFY” disponible en: https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=gsGOJiEbHEo [15/12/2014]
- Vídeo de presentación de UNIFY: disponible en: <http://www.unify.com/es/about/company.aspx> [15/10/2015]
- Web corporativa: <http://www.unify.com/es/> [15/12/2015]

Fecha del caso: Enero 2016.

Palabras claves: evaluación del rendimiento, nuevas formas de trabajar, conciliación laboral y personal

Preguntas sobre el caso

- 1.-Identifique dentro de qué proceso de gestión de RRHH se encuentra el sistema Amplify Desk implantado en Unify y cuáles son sus objetivos.
- 2.- ¿Cómo beneficia a la empresa las políticas de conciliación laboral y personal?
- 3.- Analice el proceso de evaluación del rendimiento de la empresa. Y respecto a quién evalúa, proponga formas alternativas de evaluación.