

# HR CLUB DE BENCHMARKING IE BUSINESS SCHOOL

[www.ie.edu](http://www.ie.edu)



Memoria 2022 – XX Edición



# ÍNDICE

Carta de la Dirección	<b>4</b>
El HR Club de Benchmarking	<b>6</b>
El proceso de benchmarking	<b>8</b>
Quiénes somos	<b>9</b>
Nuestros coordinadores	<b>10</b>
Qué hacemos	<b>12</b>
Perfil de los participantes	<b>20</b>
Empresas miembros	<b>22</b>
HR Center	<b>24</b>
El Consejo Asesor	<b>30</b>

# CARTA DE LA DIRECCIÓN

Queridos amigos:

Tengo el placer de daros la bienvenida a la vigésima Memoria de actividades del HR Club de Benchmarking. Este año hemos celebrado el XX aniversario del HR Center, donde se desarrolla el HR Club de Benchmarking y otras importantes actividades relacionadas con la dirección de Personas. Es por lo tanto un hito especial para nosotros que me satisface compartir con todos vosotros, quienes habéis hecho y hacéis posible que sigamos explorando un camino que no deja de enseñarnos y de retornos.

Un periodo de veinte años es suficientemente amplio como para vivir muchas situaciones: ciclos de crecimiento, recesiones, crisis económicas, una pandemia mundial y una guerra en Europa que nos afecta a todos. En cada momento, en cada ciclo, hemos ido adaptando los temas a compartir entre los miembros del HR Club de Benchmarking con el objetivo de superar eficazmente los desafíos de cada contexto a los que se han enfrentado las organizaciones, provocados por los cambios que se han producido en el entorno, con el objetivo de mejorar la función de Dirección de Personas que, en última instancia, es el propósito que nos mueve.

El año 2022, que se presentaba como una continuidad de la recuperación del año anterior, ha vuelto a traernos un contexto de incertidumbre. Las dificultades en la cadena de suministro con las que comenzábamos el año, la creciente inflación y la guerra de Ucrania y sus consecuencias –todavía hoy desconocidas– han sido variables muy presentes en las decisiones empresariales y también en las agendas de las áreas de RRHH.

Los diferentes equipos y labs que facilitan la puesta en común de experiencias y prácticas se han adaptado al contexto y han estado muy pegados a la realidad de las compañías. En esta labor quiero destacar la generosa ayuda que nos han prestado los coordinadores de cada lab. Ellos han ido tomando el pulso a los intereses de todos los participantes y han planificado agendas para reflexionar y debatir en torno a los retos más inmediatos, como podréis comprobar en las siguientes páginas.

En el aspecto cuantitativo del benchmarking, en nuestros últimos análisis hemos podido observar, por ejemplo, mejoras en numerosos indicadores de carácter económico, un incremento en el movimiento del mercado de trabajo y también, sorprendentemente, un retroceso de la existencia y extensión del teletrabajo. El año 2023 nos dará la oportunidad de seguir analizando y conocer por dónde avanzan las organizaciones en estas y muchas otras funciones del área.

Por último, quisiera agradecer la confianza y el compromiso de todas las empresas participantes y los miembros que las representan. Somos conscientes de que han sido años complicados para la función de recursos humanos y, sin embargo, han mantenido su generosa colaboración con el Club y sus compañeros. Nuestro objetivo en el nuevo ciclo es poder seguir siendo facilitadores del intercambio y el enriquecimiento en el marco del espíritu emprendedor, innovador y diverso que caracteriza al IE.

Os esperamos de nuevo en la XXI Edición, un fuerte abrazo.



**Pilar Rojo**  
Directora del HR Center y del HR  
Club de Benchmarking de IE  
Business School

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pilar Rojo', written in a cursive style.



# EL HR CLUB DE BENCHMARKING

Hace ya más de 20 años, un grupo de profesionales de la función de Recursos Humanos y académicos de este campo de estudio, decidieron poner en marcha una iniciativa pionera que tuviera como misión contribuir a la consecución de la excelencia en el ámbito de la Dirección de Personas. Nació así, y bajo el paraguas del IE, el HR Club de Benchmarking con la participación de destacadas empresas.

El objetivo inicial de aquellas compañías era poder contar con un espacio donde sus responsables de Recursos Humanos pudieran comparar, debatir y trabajar en un entorno académico, independiente y cercano a la realidad empresarial, sobre políticas y prácticas relacionadas con una de las funciones más estratégicas de las compañías. Desde sus inicios, y gracias a la labor de ese grupo de profesionales y académicos, el HR Club de Benchmarking de IE se convirtió en un referente entre la comunidad de directivos de esta función.

Hoy en día, con dos décadas de trayectoria, el HR Club de Benchmarking es un proyecto consolidado en el que han participado 380 empresas, tanto españolas como filiales de multinacionales, y más de 1.500 profesionales del área. Con su participación y generosidad han contribuido al intercambio y creación de conocimiento en el ámbito de la Dirección de Personas, ayudando con ello a cubrir las expectativas respecto a la aportación de valor de esta función a los resultados de las compañías.

380  
empresas

148  
conferencias

21  
áreas de  
estudio

625  
indicadores  
analizados

NUESTRAS  
CIFRAS

En el camino recorrido, la sociedad, las organizaciones y su entorno han experimentado importantes y significativos cambios. Desde nuestra posición, hemos podido ser testigos de excepción de la profunda transformación que estamos viviendo y que ha dado lugar a un nuevo marco demográfico, social, económico y tecnológico en el que las empresas en general, y en particular la función de Recursos Humanos, están abordando nuevos desafíos, como la transformación digital, las nuevas formas de trabajo o los cambios en los modelos de liderazgo, por mencionar solo algunos ejemplos. En este contexto, la función ha demostrado que es un socio estratégico del negocio y que su participación en el Comité de Dirección tiene un papel especialmente relevante.



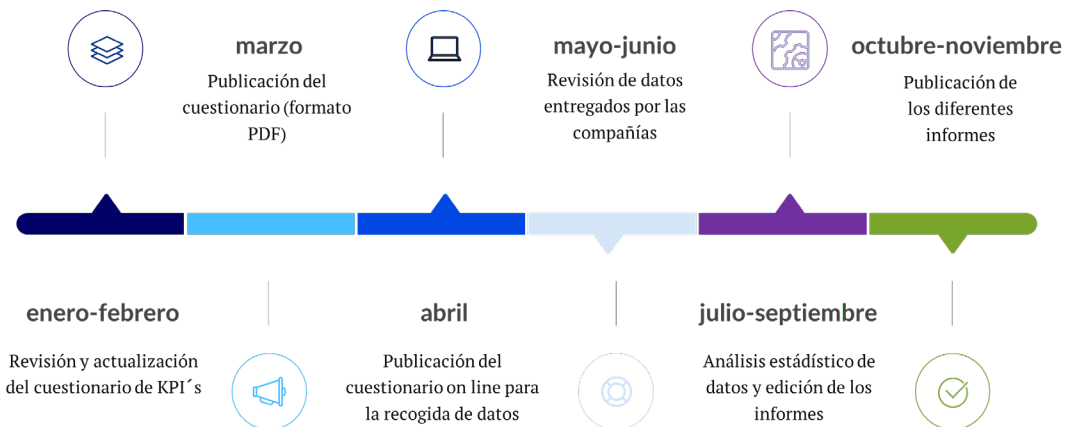
La participación en el HR Club de Benchmarking posibilita descuentos en varios programas de IE Business School, ventajas en numerosas actividades del área de HR y networking con la comunidad IE.

# EL PROCESO DE BENCHMARKING

El HR Club de Benchmarking programa sus actividades en ciclos anuales, coincidiendo con años naturales, y contempla dos dimensiones: una cualitativa y otra cuantitativa.

En su **dimensión cualitativa**, el HR Club de Benchmarking desarrolla conferencias, intercambios de mejores prácticas, laboratorios de ideas y debates en grupos de trabajo sectoriales o transversales que se celebran periódicamente. Para facilitar el intercambio de temas de interés y abordar las diversas necesidades de la función, el HR Club de Benchmarking se ha estructurado en diferentes equipos de trabajo y *labs* de reflexión, investigación y creatividad.

En la **dimensión cuantitativa**, el HR Club de Benchmarking mide más de 630 indicadores de todas las áreas englobadas en la dirección de Recursos Humanos, permitiendo a las empresas comparar sus prácticas desde distintas perspectivas: sector, macro-sector, tamaño de plantilla y volumen de ingresos. En el siguiente gráfico se recogen las etapas que cada año seguimos para desarrollar la dimensión cuantitativa del benchmarking:





# QUIÉNES SOMOS



**Pilar Rojo, PhD.**

Directora del HR Center y del HR Club de Benchmarking. Executive Coach. Profesora del Área de RRHH; Directora del Programa Superior de Coaching Ejecutivo y Management



**Elena Molina**

Directora Adjunta del HR Center y del HR Club de Benchmarking



**Patricia Sánchez**

Metodóloga del HR Center



**Ignacio Pardillo**

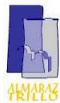
Técnico del HR Center y Coordinador de los Premios Expansión a la Innovación en RRHH

# NUESTROS COORDINADORES

Además del equipo interno de trabajo, el HR Club de Benchmarking cuenta con un equipo de coordinadoras que ayuda de manera desinteresada en la preparación y desarrollo de las reuniones de los diferentes labs y grupos de trabajo. Su visión, más próxima y cercana a las necesidades de cada equipo, es fundamental para diseñar agendas de trabajo alineadas con los intereses de los participantes y su labor de coordinación en las sesiones es imprescindible para su correcto funcionamiento.

## ¿QUIÉNES SON?

### LAB DE COMPENSACIÓN PARA EL COMPROMISO



**José Ignacio Arraiz**, Profesor Asociado en IE Business School; **Juan Manuel Cambas**, HR & DPO en CNAT; y **Salvador Sanchis**, Director Corporativo de Gestión de Personas en Ribera Salud

### LAB DE COMUNICACIÓN INTERNA



**Celia Gutiérrez Valero**, Directora RRHH para Iberia en Westcon-Comstor y **Betsana Peña**, Responsable de Comunicación Interna en Leroy Merlin España



## LAB DE DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN



AVON



**Marta Cera**, Directora de RRHH Iberia en Avon, e **Ignacio Fresneda**, People and Organization Senior Manager E&P Central Areas en Repsol

## GRUPO SECTORIAL DE INDUSTRIA



WITZENMANN  
managing flexibility

INDAUX  
Smart Simplicity

**Ana Bazán Olano**, Directora de Personas y Comunicación Interna en Witzenmann, y **Generosa Cerviño**, Directora de RRHH en Grupo Indaux

## LAB DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO



Bristol Myers Squibb



**Ana Fernández-Rañada**, Directora RRHH España y Portugal en Bristol-Myers Squibb, y **Helena González**, Responsable del Área de Selección y Movilidad en Repsol

## LAB DE RELACIONES LABORALES



AENOR  
Confía



**Susana Pedrero**, Directora Corporativa de Personas y Organización en AENOR, y **Luis Suárez Zarcos**, Director de RRHH en FCC Servicios Medioambientales

## LAB DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**Salvador Aragón**, Profesor de Sistemas de la Información de IE Business School



# QUÉ HACEMOS



## BENCHMARKING CUALITATIVO CONFERENCIAS Y BEST PRACTICES

Conferencia: **Future of work**

Ponente: Jorge Aguirre, Profesor Asociado de IE y Partner de EY

En esta conferencia, Aguirre fue describiendo las características del futuro del trabajo. Un futuro cada vez más cercano y que se ha visto impulsado en gran medida por el covid, provocando un auge de la adopción tecnológica. En este contexto, compartió los cinco campos distintos que darán forma a la recuperación según Burning Glass: la economía de la preparación, la economía de la logística, la economía verde, la economía a distancia y la economía automatizada, que acelerará la automatización y la IA (Inteligencia Artificial).



Conferencia: **Análisis de benchmarking 2021**

Ponente: Elena Molina, Directora Adjunta del HR Club de Benchmarking



Un resumen de los principales resultados del análisis de benchmarking del último ciclo y de las tendencias más significativas observadas en los datos históricos del HR Club de Benchmarking. Entre las principales conclusiones, Molina señaló el frenazo del ciclo económico de crecimiento, el mayor protagonismo adquirido por la función de RRHH en un momento clave y el impulso de determinadas políticas y prácticas, como la formación online, el teletrabajo, la digitalización o el cuidado del bienestar de los empleados, entre otros.

Conferencia de *best practice*:

## La Digitalización de la función de Personas: un viaje sin fin

Ponente: Gabriel de Diego, Director de Estrategia de Personas



Ponencia en la que De Diego nos explicó las bases sobre las que se fundamenta la estrategia de digitalización de Telefónica desde una visión que integra tanto la tecnología como el uso avanzado de los datos. Además, compartió algunos casos de uso destacados como están siendo sus programas *People Equality* y *Skillsbank*.

## BENCHMARKING CUALITATIVO LABORATORIOS DE IDEAS Y WORKSHOPS

Con el objetivo de abordar diversas áreas de interés para la función de HR, el Club se organiza en labs temáticos y grupos sectoriales. Esta estructura permite que los participantes se integren en aquellos labs que más se asemejen a sus intereses y necesidades.

Estos labs se reúnen tres veces al año para compartir y son los propios participantes, junto con los coordinadores, quienes proponen temas, experiencias y problemáticas comunes para debatir y trabajar en cada reunión de equipo. A continuación detallamos cuáles han sido las cuestiones trabajadas en cada lab durante los encuentros celebrados en esta XX edición.

### LAB DE COMPENSACIÓN PARA EL COMPROMISO:

- Inflación y su reflejo en las negociaciones colectivas.
- Cambios en los planes de pensiones de empresa.
- La “gran renuncia” desde el punto de vista de la compensación.
- Aproximación a los planes individualizados de compensación.
- Previsiones de inflación para los años 2023 y 2024.
- Haciendo frente a la subida de cotizaciones sociales.





## LAB DE COMUNICACIÓN INTERNA:

- Workshop: Comunicación en tiempos de crisis: ¿liderazgos fuertes o débiles? Una reflexión y puesta en común sobre las características de los diferentes estilos de liderazgo en entornos BANI, cómo se reflejan esos liderazgos en las compañías y cómo comunican los mensajes en la organización.
- Conferencia: “Conclusiones de la primera fase del estudio de tendencias en medición en Comunicación Interna”, impartida por Angélica Gómez, Coordinadora de actividades del Observatorio de Comunicación Interna y Directora del área de Cultura y Personas de Atravia.
- Workshop: Liderazgo y comunicación en remoto y/o en modelo híbrido. Conversación en torno a los desafíos, hallazgos y mejores prácticas relacionados con el liderazgo en las organizaciones en medio de los nuevos modelos de trabajo referidos al trabajo remoto o en formato híbrido.



## LAB DE DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

- Conferencia: Contexto de la función y las políticas de D&I: qué dicen los datos.
- Best practice *Woman Back to Business*, a cargo de Norma Hernández, Responsable de Desarrollo de Schindler.
- Workshop: Cómo se refleja la Diversidad, Igualdad e Inclusión en los planes de Sostenibilidad y la Agenda UN 2030.
- Conferencia: *Pride 2022*: REDI (Red Empresarial para la Diversidad e Inclusión LGTBI), a cargo de Óscar Muñoz, Director General y Co-Fundador de REDI.
- Best practice 50:50, presentada por Camino San Millán, Head of Diversity & Inclusion de Acciona.
- Workshop: Retos a los que se enfrentan nuestras organizaciones: diversidad generacional y liderazgo inclusivo.



## GRUPO SECTORIAL DE INDUSTRIA:

- Impacto de la guerra en Ucrania.
- Reforma laboral: modelos de contratación, aplicabilidad real, situación real de los ERTES, etc.
- Inspección de trabajo: acciones 2022.
- Situación de la negociación colectiva y acuerdos de empresa.
- Nueva normativa sobre contratación y soluciones creativas para el contrato fijo discontinuo.
- Desconexión digital.
- Planes de sucesión: cómo los estamos gestionando.
- Bienestar laboral: nuestras mejores prácticas.
- Medición del clima y compromiso tras el covid.
- Planes de acción en marcha para abordar el absentismo y la temporalidad.
- Club de formadores.





La coordinación del LAB de Innovación en Gestión del Talento supone todo un reto y al mismo tiempo un estímulo profesional. Contamos con uno de los LABs más numerosos, con una diversidad empresarial que nos permite abordar temáticas de actualidad desde diferentes prismas y compartir experiencias que enriquecen al grupo.

Este espacio de co-creación nos da la oportunidad de estar conectados, compartir inquietudes profesionales y construir propuestas aplicables en nuestras organizaciones desde la experimentación y la agilidad.

Siento que se trata de un foro que tiene algo diferente que ofrecer, por el formato en el que se concibe cada laboratorio, donde las sesiones se crean desde un punto de vista absolutamente práctico, con enfoque en la aportación de valor y la participación de las personas que formamos parte del mismo. Equilibramos el ámbito académico con las mejores prácticas de mercado, para obtener aprendizajes así como actualizaciones continuas dentro de las políticas en la gestión del talento”.

**Helena González**

Responsable del Área de Selección y Movilidad en Repsol



## LAB DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO

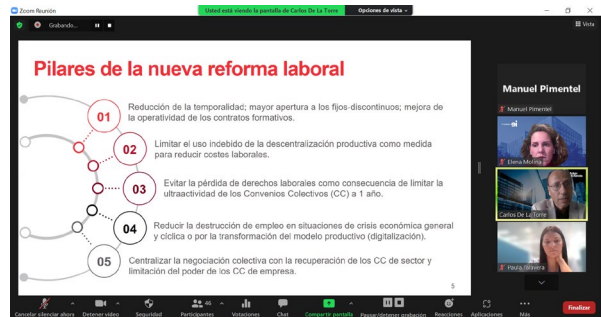
- Best practice de Software DELSOL: “Medidas de conciliación y semana de 4 días laborables”, a cargo de Ana Arroyo, Responsable de RRHH de Software DELSOL.
- Workshop: Medidas más innovadoras y medidas con mejores resultados en retención del talento.
- Workshop: Retos de captación y atracción del talento. Perfiles más retadores, herramientas de reclutamiento habituales o innovadoras, metodología de proceso y equipos de selección.
- Workshop: El perfil digital. Qué busca y en qué puede ser diferente. Identificación de medidas con mejores resultados.
- Workshop: Modelos de liderazgo en tiempos de incertidumbre.





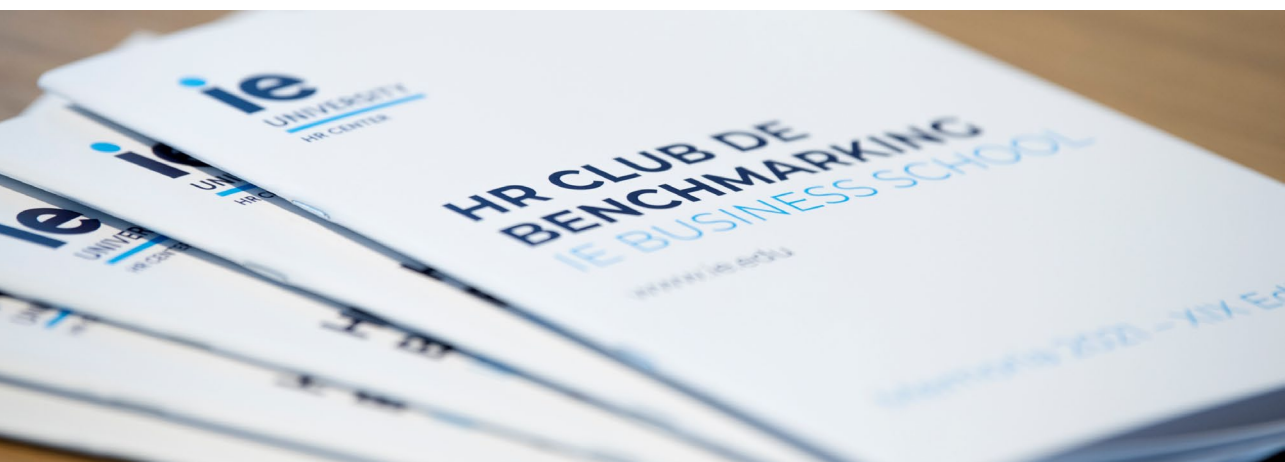
## LAB DE RELACIONES LABORALES:

- Sesión monográfica “Reforma laboral 2022: aspectos clave y principales impactos en las empresas”. Con las intervenciones de Manuel Pimentel (Of Counsel Baker Mckenzie), Carlos de la Torre (Of Counsel Baker Mckenzie) y Paula Talavera (Directora de equipo Baker Mckenzie).
- Desconexión digital: prácticas de las empresas participantes.
- Prácticas salariales: Impacto de la inflación en las políticas retributivas.
- Nuevo estatuto del Becario.
- Debate: Impacto de reforma laboral: situación de los “no superado” del período de prueba, inspecciones y sentencias.



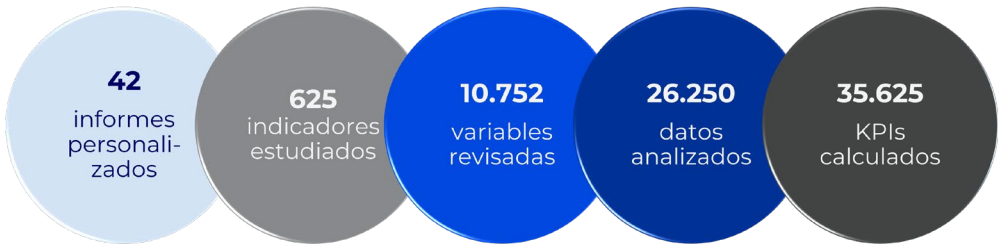
## LAB DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

- Conferencia y debate: “Aprendizajes desde Ucrania y la desaparición del mundo VUCA.”
- Conferencia y debate: “Una visión alternativa de la Transformación Digital: Aprendiendo a apostar”.
- Workshop: Identificación de iniciativas de transformación digital en escenarios combinados de riesgo e incertidumbre.



## BENCHMARKING CUANTITATIVO NUESTROS ANÁLISIS

El proceso de benchmarking cuantitativo comienza con la recopilación de datos de las empresas mediante un cuestionario online. Una vez recopilada esa información, revisada y procesada, se reportan los datos generados a las compañías participantes mediante diferentes informes (agregado, personalizado e histórico). El balance final de este ciclo:



Además, los 625 indicadores estudiados se han agrupado en 21 bloques temáticos, que son:





## PUBLICACIONES

Las publicaciones que hemos elaborado en la XX edición son:

- Memoria de actividades 2021. XIX Edición HR Club de Benchmarking de IE.
- Análisis de benchmarking 2021: Impacto del covid en los indicadores de Gestión de Personas.
- Informe global de datos agregados (ejercicio 2021).
- Informe de datos Históricos (periodo 2002-2021).
- Informe de resultados de gestión personalizado para cada empresa participante del HR Club de Benchmarking.



# PERFIL DE LOS PARTICIPANTES



**58**

Empresas participantes



**10%**

Nuevas compañías



**57%**

Compañías españolas



**43%**

Filiales de multinacionales



**9%**

Empresas del Ibex 35



**238**

Miembros inscritos



**11%**

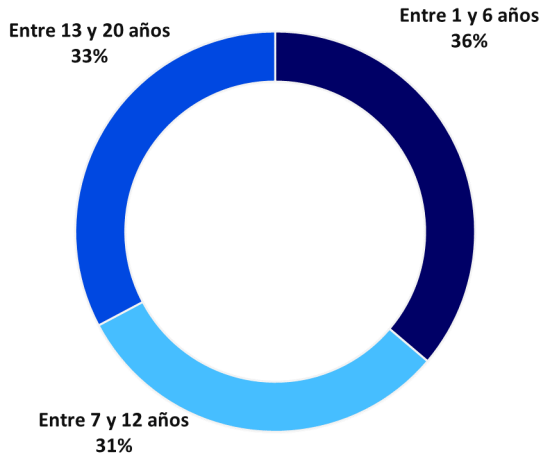
Antiguos alumnos de IE



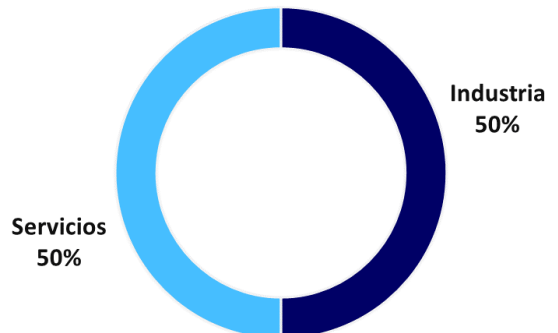
**65%**

Participantes son mujeres

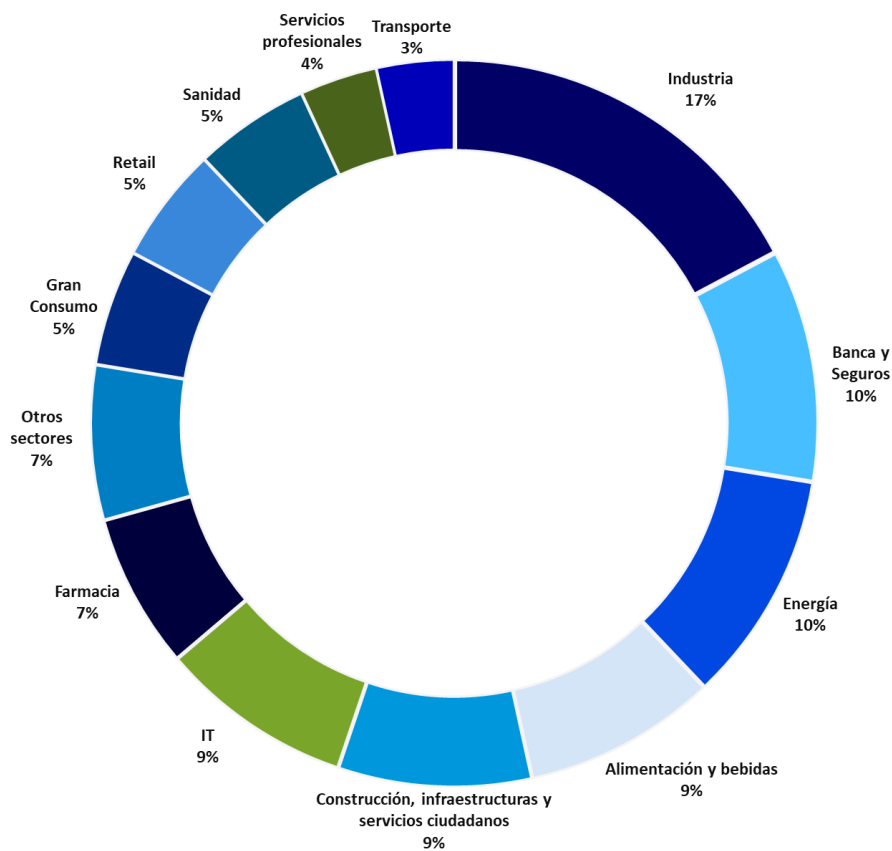
## Distribución por antigüedad



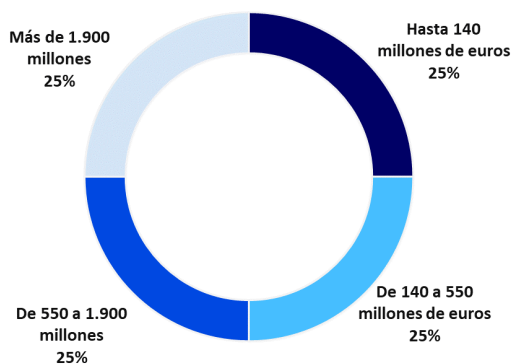
## Distribución por macrosector



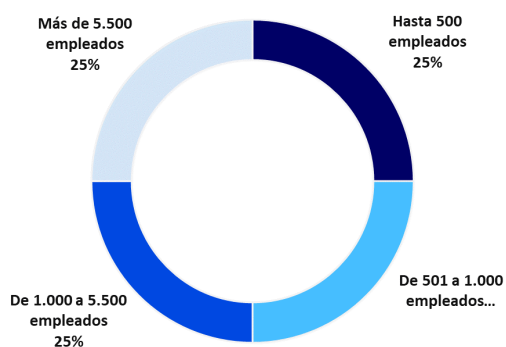
## Distribución sectorial



## Distribución por volumen de ingresos



## Distribución por tamaño de plantilla



# EMPRESAS



# MIEMBROS



# HR CENTER

## Qué es y qué hacemos

Es un centro académico de IE Business School encaminado a apoyar a los directivos y profesionales del campo de los Recursos Humanos en la actualización de sus capacidades profesionales. El objetivo fundamental del HR Center es generar y difundir conocimientos en las diferentes áreas de la Dirección de Personas, con especial hincapié en aquellos temas emergentes que en un futuro próximo puedan condicionar su capacidad de gestión en este ámbito.

El HR Center fue creado en el año 2033 y acogió como primer proyecto al Club de Benchmarking de RRHH, que en ese momento inició su andadura. Ese mismo año, y tras su creación, el centro incorporó un nuevo proyecto enfocado al ámbito de la comunicación interna, el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. El HR Center siguió creciendo rápidamente incorporando poco después a sus iniciativas la dirección técnica de los Premios Expansión a la Innovación en Recursos Humanos, convocados anualmente por el diario Expansión.

Al margen de estos proyectos, en los que se trabaja de manera continuada y que constituyen la actividad principal del HR Center, el centro participa también en otros estudios e investigaciones de interés para el área de Recursos Humanos. Entre estos estudios destacan el Índice de Capital Humano –en colaboración con la consultora Peoplematters y la revista Capital Humano–, el informe “Los trabajadores séniors en la empresa española” –junto con el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de IE– o, más recientemente, el Barómetro Experiencia Empleado (BEX), desarrollado en colaboración con la consultora enEvolución y cuya segunda edición hemos desarrollado durante 2022.

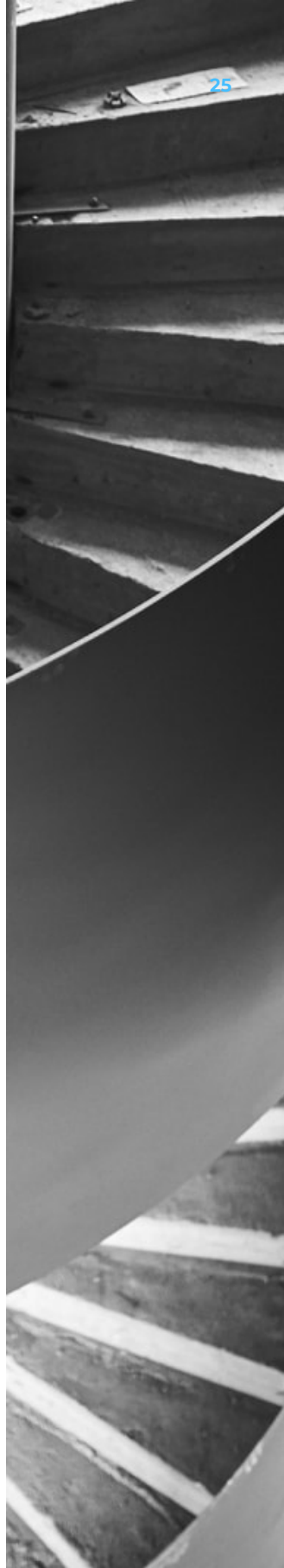


## Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa es una iniciativa pionera en España que tiene por objetivo la investigación, generación y divulgación de conocimiento en las áreas de comunicación interna y cultura corporativa de las organizaciones.

Uno de los principales centros de actividad del Observatorio son los Premios a las mejores prácticas en Comunicación Interna, que se celebran anualmente y premian las iniciativas más destacadas en Comunicación Interna en empresas públicas o privadas de España y Latinoamérica. Además, a través de diversos proyectos, como la realización de estudios, foros y presentaciones de proyectos ganadores, el Observatorio de Comunicación Interna busca incentivar el intercambio de buenas prácticas entre los profesionales de la Comunicación Interna y los Recursos Humanos.

El Observatorio fue creado en 2001 por el IE Business School, Inforpress (ahora ATREVIA), y Capital Humano Grupo Wolters Kluwer, quienes componen también su Consejo Director. Asimismo, el Observatorio cuenta con un Consejo Asesor formado por empresas con destacadas y reconocidas experiencias en comunicación interna: BBVA, DKV, Endesa, Novartis y Securitas Direct.





## Premios Expansión a la Innovación en RRHH

El HR Center del IE Business School es el encargado de la Dirección Técnica de los Premios Expansión a la Innovación en RRHH. Estos premios se convocan cada año desde el diario Expansión con el fin de reconocer a aquellas empresas que estén innovando en materia de Recursos Humanos. En todas las ediciones realizadas hasta el momento –y son ya 20–, hemos contado con un numeroso grupo de proyectos que apuestan por el reconocimiento de su esfuerzo e interés hacia las personas que forman las organizaciones.

Estos galardones valoran la innovación en la gestión de los RRHH entendida como la implantación exitosa de una novedad o mejora en la gestión de la relación de la organización con sus empleados, para que contribuya positivamente al rendimiento empresarial y a la mejora de los comportamientos organizativos. Se basa en dos criterios fundamentales: la creatividad y la orientación a resultados.

A lo largo de los años, estos Premios han conseguido convertirse en un referente que permite poner en valor la importancia del área de Recursos Humanos en las organizaciones españolas.

### BALANCE GLOBAL



**1348**  
experiencias  
presentadas



**612**  
Empresas  
participantes



**196**  
prácticas  
premiadas

### BALANCE 2022



**74**  
experiencias  
presentadas



**48**  
empresas  
participantes



**10**  
prácticas  
premiadas

## Otras colaboraciones del HR Center:

- Participación en el jurado de los “Atento Awards 2022”, una iniciativa de carácter global que tiene como objetivo reconocer los proyectos en el ámbito de RSC más destacadas de la organización.
- Lanzamiento, desarrollo y presentación de la 2ª edición del Barómetro Experiencia Empleado (BEX) en colaboración con enEvolución.
- Participación en la jornada de APD: “*Talent Journey*. Nuevas tecnologías en la estrategia corporativa de persona”. Intervención de Pilar Rojo en el diálogo “*Upskilling y reskilling* en las organizaciones. El talento latente”.
- Colaboración en la jornada “Procesos de reestructuración: estrategias en tiempos convulsos”, organizada por el despacho de abogados Baker & McKenzie, la asociación ADiReLab y Howden.
- Participación en la jornada “Innovación en Psicología del Trabajo”, organizada por el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, con la intervención de Pilar Rojo en la mesa redonda “Retos y desafíos actuales de la Dirección de RRHH”.
- Colaboración con la Fundación másHumano en la organización de la jornada “Experiencia Empleado: Desafíos en la Dirección de Personas”.

**ATENTO**

**Baker McKenzie.**  
**ADiReLab** // **howden**  
Asociación de Directores de Recursos Humanos

**BEX**

**apd**  
JORNADA  
**Talent Journey**  
Nuevas tecnologías en la estrategia corporativa de personas  
Madrid, 27 de enero de 2022  
#TalentJourney  
apd + cornerstone  
ACTIVIDADES EN PRESENCIA Y ONLINE

**FUNDACIÓN másHumano**

**EXPERIENCIA EMPLEADO: DESAFÍOS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS**

**Conclusiones del 2º Barómetro de Experiencia Empleado**

**Best practices: Mahou San Miguel y Telefónica**

**ie UNIVERSITY**  
HR CENTER

9.00 – 10.45 H.  
MIÉRCOLES 16 NOV  
MARÍA DE MOLINA, 31  
Launchpad (Café de bienvenida) y aula M-103 (1ª planta)



## 2ª Edición del BEX

El HR Center de IE Business School y enEvolución han llevado a cabo en 2022 la segunda edición del Barómetro Experiencia Empleado (BEX), en la que han participado más de 17.000 empleados de 50 empresas de diferentes sectores, obteniendo más de un millón de datos.

Este estudio, que se desarrolló por primera vez en 2018 también por el HR Center y enEvolución junto con Buljan & Partner, se ha consolidado como un referente en la medición de la Experiencia de Empleado en nuestro país y forma parte de un modelo y metodología pioneros en España. Su objetivo es ayudar a las empresas a escuchar la voz de sus empleados para conectarla con las métricas de negocio, clientes y personas, y comparar sus resultados con otras empresas participantes.

La segunda edición del BEX surge por la necesidad de reevaluar la forma la forma de entender y desarrollar el trabajo por parte de las organizaciones tras el desafío de la pandemia. Con este objetivo y con la incorporación de nuevos análisis con machine learning al estudio, el pasado mes de mayo se presentaron públicamente los resultados más relevantes del BEX22.

IE Tower acogió el evento de presentación y Santiago Íñiguez, presidente de IE University, fue el encargado de dar la bienvenida a los más de 150 profesionales de HR que siguieron el evento, que tuvo un formato híbrido. Pilar Rojo, Directora del HR Center, y Elena Méndez, Directora de enEvolución, compartieron los resultados globales del informe.

## ¿Cuáles son los resultados más relevantes que ha aportado el BEX22?

- Se registra un buen eNPS Global que, situado en 26, mejora ocho puntos respecto al del 2018. Cerca de la mitad de los empleados encuestados son promotores (46%). La probabilidad de que una persona se convierta en promotor casi se duplica (x 1,75) si se siente bien con su retribución y aprendizaje.
- Los análisis con *machine learning* muestran que a la hora de recomendar a la empresa lo que más influye es el rol, seguido del teletrabajo y la antigüedad.
- El teletrabajo mejora la recomendación, especialmente para aquellos que lo hacen 1 ó 2 días a la semana: su eNPS asciende a 41.
- Las valoraciones muestran que un 82% de los empleados aprueban el esfuerzo de la empresas durante la pandemia.
- Aumenta la brecha de género en la recomendación: las mujeres recomiendan menos que los hombres (eNPS 19 frente a 33). Una recomendación que, aunque mejora, aumenta la diferencia respecto a 2018 (eNPS 14 frente a 21).



# CONSEJO ASESOR

El Consejo Asesor es el órgano de gobierno, dentro de la estructura de IE Business School, del que dependen las actividades englobadas en el HR Center. Desde estas páginas aprovechamos para agradecer a todos sus miembros su labor de seguimiento y su apoyo incondicional en todas las iniciativas emprendidas.



**Santiago Íñiguez**  
Executive President de IE  
University



**Lee Newman**  
Decano de IE Business School



**Gonzalo Garland**  
Executive Vice President de  
IE Foundation



**Jorge Graña**  
Gerente Controller IE



**Jaime Úrculo**  
CFO de IE



**Carola Arboli**  
Executive Director de Programas  
de Executive Education de IE





---

**Información de contacto:**  
[club.benchmarking@ie.edu](mailto:club.benchmarking@ie.edu)  
<https://hrcenter.ie.edu/>  
<https://www.ie.edu>

