

La Secretaría General de ALAMYS nos hace llegar una consulta del Metro de México (Sistema de Transporte Colectivo – Metro), que pide nuestra ayuda en torno a cuestiones relativas al desarrollo del capital humano. Están interesados en conocer las experiencias de otros metros asociados a ALAMYS y, para ello, solicitan que respondamos a estas cuatro preguntas:

1. *Visión general de las fases o metodología aplicadas para la gestión del capital humano en su Metro*

*Metro de Madrid cuenta con un **Diccionario de Competencias** o habilidades redefinido hace un año cuyo objeto ha sido definir aquellos comportamientos claves para lograr un desempeño excelente y por tanto, lograr los objetivos que la compañía de alcanzar.*

*Este Diccionario es el eje vertebrador de todos los procesos que se vinculan con el Desarrollo del Capital Humano en Metro de Madrid, en concreto:*

- **Selección:** *utilizando el Diccionario de Competencias, procedimos a definir qué perfiles iban a ser necesarios en los próximos años para conseguir el avance estratégico de la compañía, para eso junto con los diferentes departamentos detallamos las competencias claves que se iban a requerir en los distintos niveles de la compañía, y son estos perfiles los que utilizamos para los procesos de selección y promoción interna.*
- **Evaluación del Desempeño:** *Durante los últimos 4 años hemos ido evolucionando nuestra Evaluación del Desempeño, entendiéndolo que debería ir más allá de un momento puntual entre responsable y colaborador.  
La evaluación del desempeño alcanza a todos nuestros Directivos y Mandos Intermedios de todas las áreas, en concreto se realizan las siguientes evaluaciones: Autoevaluación, Evaluación de tu equipo (si lo tuviera), Evaluación de tu responsable.  
En dicha evaluación se recogen los comportamientos claves, los retos o logros alcanzados en el año, las motivaciones principales del colaborador y una pregunta sobre la potencialidad del colaborador a futuro, esta pregunta es un primer indicador para poder participar en un futuro en planes de sucesión, carrera...  
Esta evaluación se realiza dentro de una plataforma que vincula evaluación, currículo y toda aquella información relativa al equipo.*
- **Desarrollo:** *Resultado de la Evaluación del Desempeño cada colaborador obtendrá:*
  - *la definición de los retos (objetivos) del año siguiente, estos pueden ser de “resultado”, de “desarrollo” o incluso de ambas naturalezas, el seguimiento de estos retos se realizará a lo largo de todo el año por parte de su responsable.*
  - *Plan de formación y desarrollo vinculado a la evaluación, acordado con el responsable el colaborador podrá acceder a formación (Plan de Formación) como novedad este año por recomendación de su responsable o por iniciativa propia acceder a la Escuela Digital de Metro de Madrid donde se ofertan contenidos de desarrollo relacionados con las distintas competencias de su perfil.*
  - *También como novedad este año vamos a implantar un programa de acompañamiento a los directivos y mandos para facilitar el seguimiento de sus colaboradores. El objetivo de dicho acompañamiento es transformar el rol de liderazgo que asumen nuestros responsables, dirigiendo este rol hacia un liderazgo más desarrollador de equipos, es la necesaria transformación de “Responsable de Equipos” a “líder de Personas”.*
- **Conocimiento de nuestro Capital Humano:** *Desde el año pasado contamos con una plataforma, que como comentábamos anteriormente, nos permite tener de forma integrada toda la información relativa de cada uno de nuestros empleados. Esta información no sólo está disponible para RRHH sino también para todos nuestros Directivos y Mandos Intermedios. En concreto:*

- **Currículo:** todos nuestros trabajadores tienen su currículum con los datos actualizados en que Metro dispone, así como aquellos otros datos que consideren importante poner en conocimiento de la organización sobre aspectos como, formación y experiencia externa, disponibilidad para cambiar de departamento, relación de habilidades y conocimientos en los que consideran destacan ... Estos currículos pueden hacerlos públicos a toda la organización o bien ser únicamente visibles por sus responsables y RRHH.
- **Publicación del Perfil de competencias y ficha descriptivas** relativas al equipo. De tal manera que los responsables tienen una visión más completa no solo de la persona (currículo) sino también de la naturaleza de su puesto y de los comportamientos que debe desarrollar en su equipo.
- **Reconocimientos,** ponemos también a disposición de los empleados una metodología de reconocimiento tanto de comportamientos como de conocimientos, de tal manera que entre los empleados puedan valorarse públicamente dentro de la plataforma asignando un premio simbólico en concreto una "estrella". Estos reconocimientos son públicos, siempre de carácter positivo.  
Esta información adquiere valor entre otros aspectos en:
  - Da mayor visibilidad a los empleados.
  - Es una información que se vincula a la evaluación del Desempeño, ofreciéndosela al responsable para que tenga mayores indicadores del desempeño de sus colaboradores.
  - Es un indicador para detectar a aquellas personas que tienen mayor conocimiento sobre algún aspecto concreto.
- **Cuadro de Mando:** Toda la información recogida en la plataforma se encuentra depositada de forma muy gráfica en un cuadro de mando donde además se pueden hacer búsquedas de los casi 7000 empleados que formamos el equipo de Metro de Madrid, estas búsquedas son accesibles, como decíamos tanto a RRHH como a los responsables con cada uno de sus equipos.

Con todas estas iniciativas logramos ofrecer al responsable no solo que logre visualizar de forma muy integrada toda la información clave de su equipo facilitando así un mayor conocimiento de todo su capital humano. Sino que además logramos que el colaborador sea responsable también de su desarrollo, asumiendo la responsabilidad de actualizar su currículum, de consumir recursos de desarrollo, de reconocer al compañero, de autoevaluarse ... en definitiva, de ir asumiendo un papel más activo en lo relativo a su crecimiento dentro de la organización.

## 2. ¿Qué factores o aspectos (internos o externos) de su experiencia fueron / son determinantes en la implementación de un plan de desarrollo del personal?

**Visión,** ser socios estratégicos de la organización, entender las necesidades reales de la organización para a partir de ahí construir soluciones que respondan a esas necesidades. Un ejemplo claro para nosotros fue entender qué perfiles vamos a necesitar para dar respuestas más rápidas y eficientes en un entorno cada vez menos predecible. Esto implicó definir un nuevo diccionario, nuevos perfiles ...

**Implicación de la alta dirección** para impulsar el cambio, es difícil salir de la zona de confort y el apoyo desde la dirección es clave.

**El concepto de Corresponsabilidad,** el compromiso (responsabilidad) desde RRHH es facilitar todos los contenidos y medios para el desarrollo de los equipos, pero es desde la responsabilidad personal desde donde debemos evolucionar.

3. *Como paso inicial para el Metro, el objetivo es trabajar en la alta dirección estratégica y la gestión media de las principales áreas (Operación y Mantenimiento), estamos interesados en una actualización de las características del personal, experiencia y otras capacidades que deben cubrirse para los siguientes puestos:*
- a) *Por ejemplo, de un alto director de mantenimiento;*
  - b) *Un administrador intermedio (mantenimiento o gestión de operaciones);*
  - c) *Jefe Controlador del Centro del Control de Operaciones.*

*Para la actualización de los perfiles de los puestos, tanto de directivos como mandos intermedios de las distintas áreas, incluidas nuestros departamentos núcleo, (operaciones, ingeniería y mantenimiento), se realizaron diferentes Workshop con los responsables de nivel alto, donde les preguntábamos sobre los retos a futuro y qué tipo de perfiles se iban a requerir para afrontar estos retos. En estos Workshop los altos responsables fueron definiendo las competencias claves en los distintos perfiles de alto nivel y niveles intermedios.*

*Posteriormente se realizaron Entrevistas de incidentes Críticos (BEI) con ocupantes de los puestos de distinto nivel de responsabilidad.*

*Con todo ello definimos qué tipo de características personales, capacidades ... deben ser cubiertas por los ocupantes de los puestos y estos son evaluados en la Evaluación del Desempeño tal y utilizados en todos los procesos descritos anteriormente.*

4. *¿Su Metro tiene programas de capacitación para personal directivo superior e intermedio? Por favor, describa o enumere los cursos o temas que su Metro ofrece en estos niveles de personal.*

*El modelo actual de formación de Metro de Madrid para este colectivo, es fundamentalmente un modelo de oferta, con el fin de que la formación se adapte a las necesidades formativas particulares identificadas por él mismo, o por su Jefe jerárquico, y enfocadas principalmente a competencias recogidas en nuestro Diccionario de Competencias.*

*Este proceso de identificación de necesidades procede fundamentalmente de 2 fuentes. De un lado el proceso anual de definición del Plan de formación, y de otro la Evaluación de Desarrollo Profesional. Este proceso, adicionalmente se completa con peticiones puntuales que se reciben a lo largo del año y que ayudan a adaptar más oportunamente la formación al contexto empresarial y a las prioridades de los Departamentos.*

*Con todo ello, puede surgir necesidades formativas comunes a este colectivo. Por ejemplo, en los últimos años 2019-2020, además de programas de idiomas, se han realizado 2 ediciones de los programas indicados a continuación debido a la alta demanda recibida.*

- *Programa sobre el liderazgo en la innovación y la transformación digital.*  
*Con una duración de 27 horas, y basada en contenidos audiovisuales y documentación complementaria, con distintos contenidos y complementado con un proceso gamificado para facilitar el aprendizaje. Los contenidos tratados en este itinerario fueron, entre otros:*
  - *Fundamentos del Liderazgo*
  - *Como inspirar y motivar a los colaboradores*
  - *Desarrollo de los colaboradores*
  - *Desarrollo como líder*
  - *Aprende y domina el lenguaje digital*

- Competencias para trabajar en la era digital
  - Gestión del Cambio en la transformación digital
  - Gestión de equipos virtuales de trabajo
- *Programa de entrenamiento en comunicación y oratoria basado en Inteligencia Artificial (IA) y Realidad Virtual inmersiva (RV)*, completado con jornadas presenciales sobre la proyección de la voz y el cuerpo en la acción de comunicación, su integración, el uso del espacio y cómo evitar el miedo escénico.

En ambos casos, son programas fundamentalmente prácticos. El primero basado en nuevas tecnologías y compuesto de 24 escenarios que el alumno debe superar aumentando en cada uno su dificultad, obteniendo por cada uno, una valoración individualizada en aspectos como:

- Comunicación no verbal: en cuanto a entonación, velocidad y volumen
- Comunicación verbal: en cuanto a la claridad, positividad y silencios, coletillas y pausas llenas
- Contacto visual: en cuanto al reparto de la mirada entre los asistentes, y los diferentes recursos dentro de cada sala (pantalla, reloj...)

El segundo, utilizó una formación basada en técnicas de dramatización para desarrollar los aspectos sobre los que se basa esta formación, obteniendo una feed back personalizado que ayude a los participantes a su posterior desarrollo.