



## My Career, la apuesta por las personas de APM Terminals

APM Terminals cuenta con un equipo de 22.000 profesionales que trabajan en el tráfico de mercancías por vía marítima del Sur de Europa con una red de 76 puertos y más de 100 ubicaciones de servicios terrestres a nivel mundial. El desarrollo y crecimiento profesional de tan elevado número de trabajadores es una tarea compleja que pivota sobre el proyecto 'MyCareer', un sistema que potencia el rol activo del colaborador en el diseño de su carrera en la compañía. Esta iniciativa ha recibido el Premio Impacta de la Fundació Factor Humà.

**Mercedes de la Rosa**, redactora jefe de Capital Humano.

La compañía, perteneciente al Grupo Maersk, cuenta con una política común a la de todas las marcas y unidades de negocio para la gestión de personas y una filosofía cuyo principio fundamental es plantear el desarrollo profesional a largo plazo. "Una carrera es exitosa a largo plazo", comenta Pilar Jiménez, Directora de RR.HH. de APM Terminals "y eso ocurre cuando coinciden varios factores: el empleado tiene pasión por el trabajo que realiza, cuenta con buenas capacidades para desarrollarlo

y, además, es un trabajo necesario para el negocio que desarrolla la compañía".

Esa gestión se centra en promover que sea el colaborador quien ejerza un rol activo y protagonista en el desarrollo de su propia carrera; él es el verdadero conductor de su desarrollo profesional. "La compañía acompaña al colaborador en la construcción de esa carrera exitosa, poniendo a su disposición recursos y procesos que permitan a los empleados tomar decisiones conscientes

## FICHA TÉCNICA

**Autora:** DE LA ROSA VALVERDE, Mercedes.

**Título:** My Career: la apuesta por las personas de APM Terminals.

**Fuente:** Capital Humano, nº 341. Abril, 2.019.

**Resumen:** APM Terminals, empresa especializada en el tráfico de mercancías por vía marítima del Sur de Europa, cuenta con un equipo de 22.000 profesionales que opera una red de 76 puertos y más de 100 ubicaciones de servicios terrestres a nivel mundial. El empeño y trabajo constante del equipo de Recursos Humanos ha dado como resultado el proyecto 'MyCareer', una iniciativa que promueve el rol activo y protagonista de los trabajadores en el desarrollo de su propia carrera, poniendo a su alcance diferentes herramientas y procesos para explorar las oportunidades profesionales dentro de la compañía.

**Descriptor:** Talento / Desarrollo / Tecnología

sobre sus carreras, de manera clara y transparente”, apunta Pilar Jiménez.

Para gestionar y aplicar las políticas de gestión de personas en España, APM Terminals cuenta con un equipo local de Recursos Humanos compuesto por un área de Talento, un área de Compensación y Beneficios, un área de Comunicación y los *Business Partners* de Recursos Humanos, que dan servicio a las terminales -las diferentes sedes de APM Terminals en el mundo- que tienen asignadas.

### PROGRAMA 'MYCAREER'

El programa sobre el que pivota el trabajo de estos departamentos es 'MyCareer', un sistema formal y transparente que potencia el rol activo del colaborador en lo que se refiere a diseñar su carrera en la compañía.

“Empezamos a trabajar en el proyecto de implantación de 'MyCareer' en nuestras terminales españolas (de Castellón, Valencia, Gijón y Barcelona) en 2016 poco después de nuestra integración a la familia de APM Terminals, dentro del Grupo Maersk”, comenta Pilar Jiménez.

“Previo a implementar la nueva filosofía y programa 'MyCareer' (a lo largo de 2017), llevamos a cabo un minucioso y delicado trabajo con la casa matriz para alinear la clasificación de posiciones existentes a nivel nacional de manera que pudieran equipararse a las posiciones catalogadas en Maersk. A partir de ahí, podíamos empezar a formar parte del sistema y participar en el ciclo de desarrollo siguiendo la filosofía 'MyCareer'.

Una vez mapeadas y clasificadas todas las posiciones en el sistema, pusimos en marcha la difusión y formación

de 'MyCareer'. Realizamos talleres de capacitación a todos los colaboradores sobre la filosofía, el programa, las herramientas, las etapas del ciclo de desarrollo en la compañía (la fijación de objetivos, las conversaciones, las evaluaciones, etc.). A cada colectivo se le ha dado la formación adaptada al puesto, los managers o líderes requieren de una doble formación, como colaboradores y como líderes de equipos.

Paralelamente, se hizo una comunicación formal a cada trabajador de la clasificación de su puesto de trabajo en el catálogo de posiciones corporativas. En las formaciones se les mostraba cómo explorar y navegar por el catálogo llamado *Maersk Jobs*.

A lo largo del 2017, se acompañó el proceso con campañas de comunicación interna recurrentes en cada etapa del ciclo de desarrollo, recordando los pasos y responsabilidades de cada persona en el proceso. Se ilustraron casos con videos de testimonios locales de colaboradores de la compañía procedentes de otros países y que habían llegado a posiciones en nuestras terminales a través de 'MyCareer'.

Hacer efectivo este programa requirió una alta inversión tanto en generación de cultura como en formación, para lograr que todos fuéramos en la misma dirección”. Y es que el proceso se promueve a través de diversas herramientas y procesos:



## “MYCAREER” GANA LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO IMPACTA



El pasado año se celebró la décima edición de los Premios Factor Humà. Durante la ceremonia, a la que han asistido 300 directivos y personalidades de la sociedad catalana, se presentó el nuevo Premio Impacta para las organizaciones asociadas a la Fundació Factor Humà.

*“Hasta ahora, al Premio Factor Humà Mercè Sala iba destinado únicamente a organizaciones externas a la Fundació. Gracias a esta iniciativa se podrá reconocer también el excelente trabajo de las áreas de Gestión de Personas de las 63 organizaciones asociadas a la Fundació y darles la visibilidad que se merecen”, explica Anna Fornés, directora de la Fundació Factor Humà.*

Esta primera edición, en la que el premio ha recaído en APM Terminals, ha sido todo un éxito. “Estamos

*muy orgullosos de que se presentaran hasta 11 entidades, todas ellas con iniciativas diversas y muy potentes que demuestran que hay empresas y organizaciones que están haciendo las cosas bien”, afirma Fornés.*

Una Comisión Técnica formada por los Directores y las Directoras de Personas de las propias organizaciones asociadas fue la encargada de evaluar las candidaturas recibidas a través de un sistema de votación digital. Esta Comisión fue la responsable de escoger a tres finalistas que llegaron al Jurado que también decidía el Premio Factor Humà Mercè Sala y que está formado por personalidades como Salvador Alemany, Imma Amat, Victòria Camps, Manuel del Castillo, Toni Espinal, Cèsar Molins, Maravillas Rojo y Xavier Serra.

El Premio Impacta valora una buena práctica en Recursos Humanos que haya tenido un impacto sustancial en una organización, ya sea tangible o intangible.

Los criterios de valoración se basan en el Manifiesto Factor Humà: un decálogo elaborado por un amplio grupo de expertos que recoge los diez principios de cómo tendría que ser una adecuada gestión de personas que fomente entornos organizativos estimulantes y motivadores.

1. **Plataformas para explorar oportunidades en el grupo y aplicar a posiciones dentro del grupo en la dirección que cada uno desee.** La empresa, con el acompañamiento de Recursos Humanos, pone a disposición todos **los procesos y las herramientas** del programa. Además, RRHH ofrece el apoyo y la asesoría necesarios cuando se requiere e imparte las formaciones específicas para que líder y colaborador puedan realizar las tareas que les corresponden. Cada posición tiene definido el perfil global adecuado para ella y RRHH se basa en esta información para poder identificar colaboradores en caso de existir procesos internos. RRHH también es el encargado de publicar las vacantes en el sistema y las promociona internamente. La red de RRHH se apoya país a país cuando necesita cubrir vacantes.
2. **Un sistema estructurado y formalizado de discusiones de carrera con los líderes o respon-**

**sables directos, para que cada empleado pueda administrar su carrera.** El principal responsable es el **propio colaborador**, éste debe tomar la iniciativa en cuanto a sus aspiraciones y desarrollo dentro de la compañía. Puede hacerlo en cualquier momento, sin embargo, existen unos momentos formales a lo largo del año donde específicamente podrá conversar abiertamente con el líder: a medio año y a final de año. Existe la opción de dejar constancia de un plan de desarrollo personal que será visible para su jefe directo y para el área de RRHH. Para realizar ese plan, puede consultar en Maersk Jobs las posiciones, corrientes de trabajo que le interesen y ver qué necesita para llegar a ella, cual es el gap que necesita desarrollar, etc.

Además, puede consultar las vacantes que se publican internamente de todas las compañías del grupo en todo el mundo, aplicar o generar alertas de acuerdo con los

intereses para que cuando se publiquen le lleguen directamente a su correo electrónico.

**3. Un Rol prioritario del manager/líder como vehículo para la consecución de los objetivos.** Para el **líder o responsable directo**, la responsabilidad principal es que éste considere el plan de desarrollo de sus colaboradores como parte de su agenda y como otra tarea importante de trabajo. Está llamado a realizar y registrar en el sistema las conversaciones que mantenga con sus reportes. Tiene a su alcance tutoriales, cursos y talleres para realizar estas conversaciones bajo la cultura y valores de la compañía.

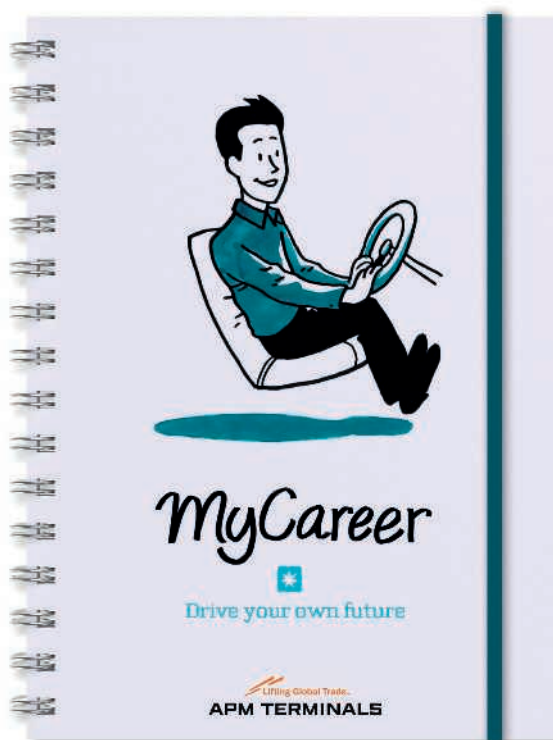
## BALANCE

Un año después de su implantación se han generado 16 promociones; 4 movimientos horizontales; 4 experiencias de alto impacto (asignaciones de corto plazo) y la integración de 17 extranjeros de 9 nacionalidades distintas.

Para Pilar Jiménez, “la valoración general de la implantación de ‘MyCareer’ ha sido absolutamente positiva”. A pesar de la nueva manera de gestionar el desarrollo profesional ha requerido y sigue requiriendo de una gran **madurez organizativa** que aporte la cultura, los procesos y los sistemas adecuados para poder llevar a cabo esta filosofía con éxito; **madurez en los líderes**, para poder tratar este tema con transparencia, poder tener conversaciones de valor con los colaboradores y poderles acompañar y ayudar en este camino que es el Desarrollo Profesional dentro de la propia empresa; y **madurez de los propios colaboradores** que deben sentirse responsables y protagonistas de su desarrollo.

Ello ha supuesto un **cambio cultural** importante en las terminales, “de hecho, lo está suponiendo todavía, porque en algunas aún no se implementado del todo. Anteriormente, la progresión venía más guiada por los jefes y las áreas de RRHH a través de programas de talento.

Ahora el colaborador sabe que es su responsabilidad poner sobre la mesa sus inquietudes profesionales y que debe manifestarlas abiertamente y conversarlas con su responsable directo”, apunta Pilar Jiménez. Asimismo, es el colaborador quien debe investigar entre las vacantes publicadas y es él mismo quien debe tomar la decisión de aplicar a alguna de ellas o no. Y el responsable directo sabe que hacer seguimiento y tratar el tema del desarrollo con sus reportes es algo que forma parte de sus funciones y de su rol.



Libreta MyCareer.

Por otro lado, pertenecer a Maersk genera una mayor movilidad y rotación en los puestos dentro de la organización, algo también cada vez más característico del mundo profesional actual donde se fomenta la apertura de “fronteras” dentro de las empresas. Las posibilidades de desarrollo para los colaboradores locales han aumentado, y a su vez, colaboradores procedentes del extranjero han optado a trabajar hoy en las terminales de España. “En general fomenta una cultura con una gran tolerancia a la diversidad con la riqueza que eso supone”.

“‘MyCareer’ supone una gran ventaja competitiva para la compañía”, concluye Pilar, “ya que le ayuda a atraer y mantener el talento, genera una mejor gestión del conocimiento interno y también, consecuentemente, nos ayuda a ganar en compromiso. Todos ganamos en este proceso”. ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO? Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.  
[www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)