

# El protagonismo de las personas en la evolución del entorno laboral



Las mejores prácticas de Recursos Humanos en el Perú premiadas por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) 2022

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito de los editores.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

© Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú)

Esta es una obra colectiva

Editor:

Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.

Av. Víctor Andrés Belaunde 171

Urb. El Rosario - San Isidro

Lima - Perú

Cámara de Comercio Americana del Perú

Av. Víctor Andrés Belaunde 177

Edificio AmCham Perú - San Isidro

Lima - Perú

Diseño: Karla Ramirez

Diseño y diagramación: Carlos Aspiros

El presente libro ha sido elaborado de manera conjunta por EY Perú y ABE. A través de este material se han consolidado las reseñas de las mejores prácticas en Recursos Humanos de las empresas premiadas y reconocidas en la VIII edición del Premio ABE 2022. Dicho material ha sido preparado sobre la base de la información brindada de manera segura por los representantes entrevistados de cada empresa y únicamente con fines de difusión cultural y empresarial. Las opiniones, comentarios, datos e imágenes facilitados por los entrevistados, que son expuestos en esta publicación, son de exclusiva responsabilidad de los mismos, por lo que no reflejan necesariamente los puntos de vista de EY Perú o de ABE. Así mismo se debe tomar en cuenta que las opiniones y datos brindados por los entrevistados para la elaboración del presente libro fueron vertidos en un contexto y tiempo determinados.

EY Perú y ABE no asumen ninguna responsabilidad por el contenido de la presente obra, incluyendo fotos e ilustraciones. Los entrevistados, en el caso de cada empresa y práctica presentada en esta publicación, son los únicos responsables por la veracidad de las afirmaciones o comentarios vertidos.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2022-11982

ISBN: 978-612-5043-28-3

Primera edición digital: Diciembre 2022

Libro electrónico disponible en [www.ey.com/es\\_pe](http://www.ey.com/es_pe)



# Índice

Haz **clik** en el título para ir directamente al capítulo

**Bienvenida** p.04

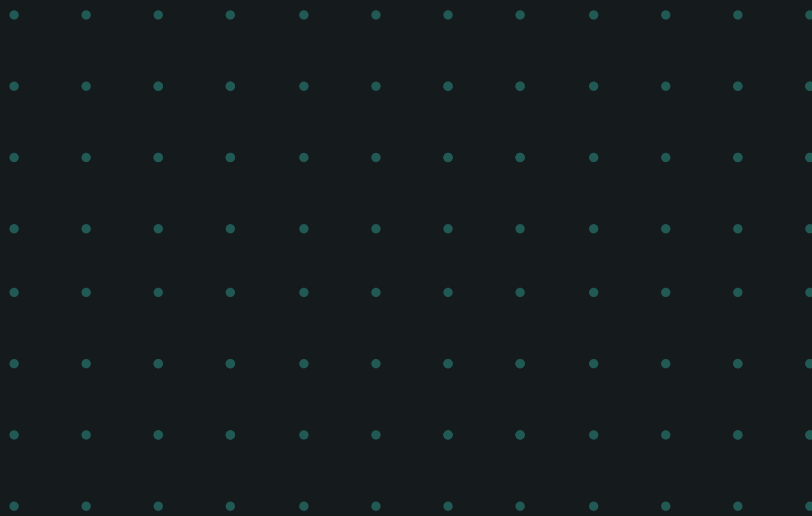
**Acerca del Premio ABE** p.09

**Conclusiones** p.84

## **Ganadores 2022**

<b>Categoría 1:</b> Aprendizaje y desarrollo de personas	p.13	<b>Categoría 5:</b> Desarrollo de liderazgo	p.32	<b>Categoría 9:</b> Gestión del desempeño	p.53	<b>Categoría 13:</b> Transformación cultural	p.73
<b>Categoría 2:</b> Atracción del talento	p.18	<b>Categoría 6:</b> Desarrollo del entorno	p.38	<b>Categoría 10:</b> Inducción	p.58		
<b>Categoría 3:</b> Bienestar y beneficios	p.22	<b>Categoría 7:</b> Diversidad e inclusión	p.43	<b>Categoría 11:</b> Programas de reconocimiento	p.63	<b>Reconocimiento especial</b>	p.78
<b>Categoría 4:</b> Comunicación interna	p.27	<b>Categoría 8:</b> Equidad de género	p.48	<b>Categoría 12:</b> Trabajo seguro y flexible	p.68		

  
B i e n v e n i d a





**Aldo R. Defilippi**  
Director Ejecutivo

Cámara de Comercio Americana  
del Perú (AmCham Perú)



Quiero empezar agradeciendo a todos los que han hecho posible reanudar la entrega del Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral en forma presencial.

Los últimos dos años no han sido fáciles. Tras atravesar los momentos más difíciles de la pandemia, nos encontramos en un escenario global complicado, tanto a nivel económico como político. Pese a ello, vemos que el mundo empresarial ya se está adaptando cada vez mejor a la nueva normalidad. Hoy, casi todas las empresas del país están trabajando bajo un formato híbrido y ya se puede decir que las restricciones sanitarias han desaparecido. Asimismo, muchos sectores de la economía ya están operando con normalidad y otros, como el sector servicios o turismo, ya están en camino de hacerlo.

La recuperación y vuelta a la normalidad no es ajena al premio ABE. Cada año tenemos más casos por lo que seguimos viendo las intenciones del empresariado de dar un buen ejemplo en materia de prácticas laborales. Un reconocimiento así toma aún más relevancia en tiempos de incertidumbre como el actual, pues no solo permite sentar las bases de una cultura laboral adecuada –esencial para el crecimiento y desarrollo de cualquier compañía–; sino que también sirve como ejemplo para que empresas medianas o pequeñas imiten este tipo de prácticas.

Es muy importante seguir avanzando en estas materias para fortalecer el ecosistema empresarial y servir como un sostén en un mundo donde es cada vez más difícil hacer predicciones sobre el mañana.

Espero que disfruten las buenas prácticas que compartimos a continuación.



Juan Carlos García Vizcaíno  
Presidente de ABE



A través de los años he sido testigo del compromiso de muchas empresas y sus líderes por impulsar un país mejor. Si vemos en retrospectiva por todo lo que hemos pasado como personas y organizaciones durante los últimos años, lo cambiante y disruptivo del entorno que hemos enfrentado, comprendemos que solo a través del factor humano podemos salir fortalecidos de cualquier crisis y aprovechar las oportunidades que estas generan.

Una empresa no es otra cosa que un reflejo de las personas que están detrás de la misma. Una empresa es tan buena o mala como el equipo humano que la conforma. Por ello, en un mundo en el que se valora cada vez más la contribución sostenible de las empresas a la sociedad, es de vital importancia que las organizaciones tengan colaboradores comprometidos, alineados a su propósito y motivados a dar lo mejor de sí.

Como sabemos, uno de los problemas más álgidos que enfrenta el Perú, y que va más allá de lo estrictamente económico, pues tiene implicancias sociales y culturales profundas, es la informalidad. En lo laboral esto implica que el tener un trabajo formal y acceder al respeto y todos los beneficios que eso representa sea el privilegio de apenas una pequeña minoría.

Dicho esto, me gustaría resaltar la importancia de la visibilidad que le da el Premio ABE a las buenas prácticas laborales y a las organizaciones que respetan a sus colaboradores y aportan en su desarrollo personal. Este reconocimiento es el más importante en la gestión de Recursos Humanos del país porque sus categorías incluyen a prácticamente todas sus especialidades.

Esto permite tener criterios más homogéneos al momento de comparar y evaluar a los participantes. Asimismo, por lo riguroso del proceso de evaluación que incluye la participación de dos estancias de jurados y una detallada auditoría que asegura la veracidad y la imparcialidad de los casos ganadores.

Para concluir, los invito a leer con detenimiento todas las historias de éxito de los casos ganadores en las trece categorías de la octava edición del Premio ABE. Les exhorto también a tomar de inspiración estas mejores prácticas adaptándolas a su propia organización y rescatando aquello que les permita incorporarlas en su cultura organizacional.

Muchas gracias a todos ustedes por ser parte de este propósito y por contribuir de esta forma al desarrollo de nuestro querido país y de nuestra querida gente.





**Paulo Pantigoso**  
Country Managing Partner

EY Perú



Luego del proceso de adaptación a una nueva realidad, nos encontramos reimaginando el mundo de los negocios y construyendo una ruta que dicte el camino de la evolución de la transformación.

Hoy más que nunca, el cambio es el nuevo normal, y si hay algo que nos ha enseñado la pandemia, es la importancia de evolucionar desde lo individual hacia lo colectivo, lo organizacional y lo comunitario con un enfoque de sostenibilidad y resiliencia. El cambio cultural, actualmente, está centrado en reenfocar el protagonismo de las personas en la organización.

La agenda de los líderes en gestión del talento también ha evolucionado de forma regional y local hacia un entorno laboral flexible y humano, con un liderazgo claro con propósito, competencias y roles transformados con sabor digital, y el cuidado del bienestar del colaborador.

En este contexto, y con la misión de difundir las mejores prácticas en gestión humana en nuestro país, hemos elaborado una publicación que reúne las 13 iniciativas y el reconocimiento especial otorgados a las empresas ganadoras de la VIII edición del Premio ABE 2022.

Presentamos, en formato de lectura ágil e inspiradora, la esencia de las historias de éxito. Recopilamos objetivos, impactos y desarrollo de las iniciativas, así como aprendizajes y consejos de los líderes para construir un mundo mejor de negocios y para vivir.

Desde EY Perú agradecemos a AmCham y a la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) por el trabajo en conjunto para el desarrollo de esta nueva edición y celebramos el aporte de todas las empresas, quienes aportan los casos de éxito en el proceso de cocreación en la ruta de evolución de la transformación y en el crecimiento sostenible de las empresas peruanas.





A c e r c a   d e l   p r e m i o



## Premio ABE

El Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral es uno de los reconocimientos más importantes a la gestión de recursos humanos en el país. El mismo busca premiar los aportes más notables de buenas prácticas laborales, tomando en consideración el respeto a los trabajadores, el impacto tanto en la empresa como en la sociedad y el alcance interno.

Este reconocimiento es una iniciativa de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de la Cámara de Comercio Americana del Perú, AmCham Perú. ABE está conformada por empresas que han adoptado la Responsabilidad Social Laboral como una herramienta estratégica de gestión, comprometiéndose a que sus *stakeholders* también lo hagan.

El concurso anual está abierto a todas las empresas o instituciones legalmente constituidas en el Perú, que cumplan con las exigencias laborales que establece la ley, con los requisitos generales del concurso y los requisitos específicos de cada categoría.

## Propósito de ABE

Que más personas se sientan orgullosas de su trabajo, generando empresas con valores sólidos y, por ende, más competitivas.

# Etapas del Premio ABE

## 1

### Postulación

(Primera semana de junio)

En esta etapa se recibe toda la documentación relacionada a la participación: ficha de inscripción, declaración jurada, presentación del caso, anexos, entre otros.

## 2

### Cierre de inscripciones

(Segunda semana de agosto)

Este es el plazo límite en el que ABE recibe la documentación.

## 3

### Jurado de Expertos

(Cuarta semana de agosto)

Este jurado se encarga de escoger, por cada categoría y de acuerdo a los criterios de evaluación, a los tres casos finalistas. El jurado de expertos está conformado por vicepresidentes, directores y gerentes de Recursos Humanos.

## 4

### Auditoría a los casos finalistas

(Primera semana de setiembre)

Esta auditoría es realizada por SGS y tiene como fin único corroborar la veracidad de los indicadores de gestión señalados en la presentación de los casos.

## 5

### Jurado Final

(Segunda semana de setiembre)

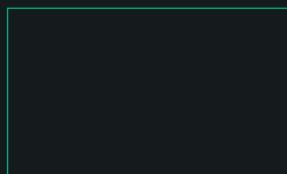
Este jurado elige al ganador de cada categoría, tomando en consideración a los tres finalistas determinados por el jurado de expertos. Este jurado está conformado por gerentes generales y directores ejecutivos.

## 6

### Gala de Premiación

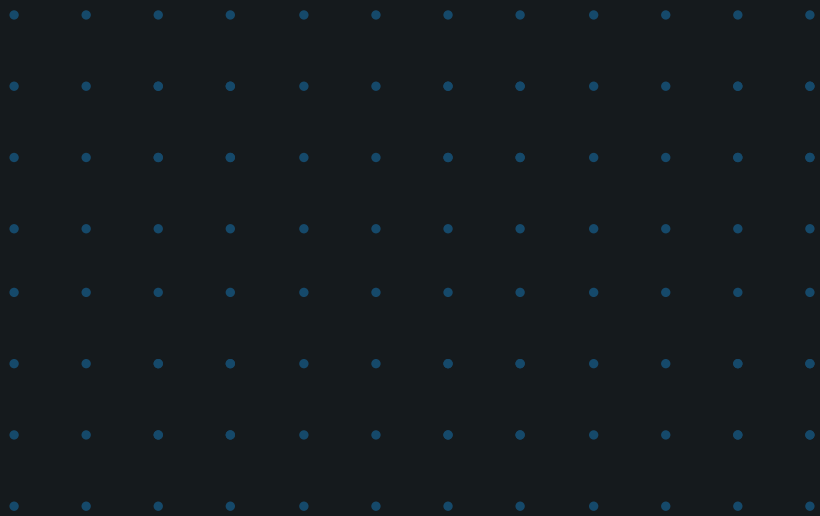
(Primera semana de octubre)

En la gala se hacen públicos los casos ganadores de cada categoría.





G a n a d o r e s 2 0 2 2



- Atracción del talento
- Bienestar y beneficios
- Comunicación interna
- Desarrollo de liderazgo
- Desarrollo del entorno
- Diversidad e inclusión
  - Equidad de género
- Gestión del desempeño
  - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Aprendizaje y desarrollo de personas

Iniciativa que haya redefinido e implementado, de cara a la crisis generada por la pandemia, el mejor programa de aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias, orientado a mejorar la empleabilidad y productividad de sus trabajadores. Comprende desde el momento en que se contrata al trabajador, hasta el momento que deja de trabajar en la empresa.

## Iniciativa Academias Digitales Entel



### Objetivo

El objetivo de la iniciativa es que los colaboradores desarrollen nuevas competencias digitales que les permitan desempeñarse exitosamente en un contexto de cambio constante, a través de una experiencia de aprendizaje asincrónico otorgando certificaciones por insignias según el grado de especialización de cada rol.

### Descripción de la iniciativa

Con la finalidad de acelerar el fortalecimiento de las competencias digitales, primero se diseñó un mapa de competencias digitales para guiar los procesos de *upskilling* y *reskilling*; luego, se priorizaron 2 competencias clave: agilidad y *data driven*.

Las Academias Digitales Entel se encuentran en la plataforma de aprendizaje Campus Entel, donde los colaboradores tienen acceso a cursos de contenido dosificado en modalidad *e-learning*.

## Descripción de la iniciativa (continúa)

Las academias se dividen en 4 niveles y cada uno otorga una insignia que certifica el nivel de conocimientos del participante:

**Insignia blanca:** dirigida a todos los colaboradores

**Insignia rosada:** dirigida a todos los líderes

**Insignia celeste:** dirigida a los roles especializados

**Insignia verde:** dirigida a los roles especializados de nivel avanzado

El modelo de certificación por insignias permite que cada colaborador sea protagonista de su desarrollo y decida el nivel de certificación que desea alcanzar.

Las academias ofrecen los siguientes cursos:

### Academia de agilidad

- Fundamentos de agilidad
- Transformación digital y liderazgo ágil
- Scrum, Kanban y Visual Management*
- OKRs y DevOps*

### Academia de análisis de data

- Introducción a *Data Driven*
- Toma de decisiones basadas en datos y *data storytelling*
- Bases de datos relacionales y analítica descriptiva
- Machine learning* y analítica predictiva

Al término de cada curso y luego de aprobar los exámenes de conocimientos, los colaboradores tienen la posibilidad de descargar su certificado digital. Las academias han tenido un gran impacto en la organización, ya que han permitido que los colaboradores certifiquen sus conocimientos en las competencias digitales que exige el nuevo contexto laboral.

## Impacto

- Más del 90% de los colaboradores certificaron sus conocimientos en las competencias digitales.
- 91% de colaboradores son insignia blanca de agilidad y 82%, insignia blanca de data.
- 67 % de líderes son insignia rosada de agilidad y 44%, insignia rosada de data.
- Más del 65% de roles especializados se ha certificado en las insignias celeste y verde.
- 93% de satisfacción general con la experiencia de aprendizaje entre los colaboradores.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

1

### Academias digitales:

constantemente actualizan el contenido de los cursos de las academias con el fin de que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y estén actualizados en las últimas tendencias del mercado.

2

**Procesos integrados:** Los nuevos ingresos completan las insignias requeridas como parte de su programa de onboarding . Así mismo, las certificaciones son requeridas como parte de los procesos de movilidad interna.

3

### Índice de madurez digital:

Las academias impulsan el mindset digital en los colaboradores que se refleja en esta medición.

La iniciativa ha contribuido a que nuestros colaboradores trasciendan los conocimientos adquiridos en las academias digitales, aplicándolo en el entorno laboral y en su vida personal, alineados a nuestro propósito de acercar las infinitas posibilidades que nos da la tecnología y así transformar responsablemente la sociedad.

**Jennifer Fallas**  
Gerente Central de  
Capital Humano





## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

**Nuevas academias:** incorporar academias que aborden nuevos temas que impulsen el desarrollo de nuevas habilidades y competencias para el colaborador.

**Modelo de liderazgo:** desarrollar un programa relacionado a cómo impulsar el liderazgo desde el rol como aportante individual y desde el rol como líder de equipo.

## Talentips

1

Generar cercanía con el negocio, diseñando y co-creando programas en conjunto.

2

Escuchar constantemente a los colaboradores.

3

Transmitir que todos son parte de la transformación.

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Atracción del talento

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de atracción de talento, comprendido desde antes del ingreso del trabajador hasta lograr compromiso como cliente interno.

## Iniciativa

# Talento COFIDE, desarrollando líderes

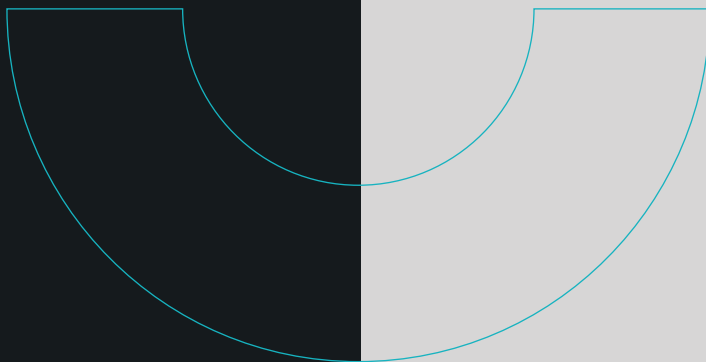


## Objetivo

Talento COFIDE, desarrollando líderes tiene como objetivo generar un banco de talento que permita formar, capacitar, entrenar, motivar e inspirar a personas con alto potencial para aportar valor a la organización y al país. Además, busca contribuir con el compromiso del desarrollo inclusivo de jóvenes talentos del Perú.

## Descripción de la iniciativa

Con el propósito de brindar oportunidades laborales concretas, estos jóvenes egresados del programa forman parte del Banco de Talento de la empresa y son invitados a poner en práctica lo aprendido en las diferentes áreas de COFIDE y de esta forma seguir desarrollando sus habilidades a nivel profesional.



## Impacto

En el año 2021, el porcentaje de egresados del programa que logró incorporarse a COFIDE se incrementó en un 50%, con respecto al año anterior.

En el año 2022, el porcentaje de regiones de donde provienen los participantes del programa se incrementó en 50%, con respecto al año anterior.

En el año 2021, se obtuvo que el 55% del total de ingresos como practicantes fueron egresados del programa y en el año 2022, fue del 71%.

Se obtuvo un 96% de satisfacción de los egresados del programa "Talento COFIDE, desarrollando líderes" en el promedio acumulado del 2021 y 2022.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

1

**Banco de talentos:** Proyectamos que los jóvenes talentos no sólo se incorporen a COFIDE, sino que también se conviertan en candidatos altamente competitivos y con una sólida propuesta de valor para que sigan continuando su desarrollo en las diferentes empresas del sector público y privado.

2

**Programa inclusivo:** Los líderes de la iniciativa buscan expandir el alcance en todos los departamentos del Perú, ya que actualmente, los jóvenes han llegado de 12 departamentos.

3

**Exigencia académica:** El desempeño académico es un eje primordial en la búsqueda de talento. Esta rigurosidad se mantiene en todo el proceso del programa enfocándose en los conocimientos académicos y en las habilidades blandas.

Nuestro objetivo es brindar oportunidades a jóvenes talentosos del Perú, complementando su formación universitaria y brindándoles la oportunidad de ingresar a COFIDE.

Luis Eléspuru  
CEO



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

### Semana de inmersión

**COFIDE:** Generando sesiones presenciales de inmersión para que los participantes tengan una experiencia vivencial de la operación del banco.

**Programa híbrido:** Brindando cursos presenciales y virtuales para que los jóvenes, del interior del país, tengan la flexibilidad para adaptarse y organizarse.

**Universidades aliadas:** Dando soporte a los profesionales en alianza con universidades de prestigio.

## Talentips

1  
**Romper el paradigma de desarrollar programas** que solo brinden oportunidades al interno.

2  
**Tener una visión más amplia, colaborativa e inclusiva** en los talentos que forman y capacitan.

3  
**Impulsar programas** que desarrollen habilidades blandas y digitales.

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Bienestar y beneficios

Iniciativa que abarca programas de bienestar y beneficios integrales, que consideren tanto el ámbito físico como el psicológico para sus trabajadores, de cara a los retos de la nueva realidad (manejo de incertidumbre, espacio laboral-familiar compartido).

## Iniciativa Familias en Acción



### Objetivo

Familias en Acción es un programa de beneficios que promueve y fortalece competencias personales, capacidades de emprendimiento y condiciones de vida en la nueva realidad post-COVID, con el objetivo de consolidar una cultura de compromiso y valoración hacia las familias de los colaboradores.

### Descripción de la iniciativa

Debido al impacto que tuvo la pandemia en la salud mental de muchas familias peruanas, los líderes de UNICON consideraron importante y necesario continuar con la implementación y el despliegue de nuevos beneficios orientados al bienestar de las personas.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

El desarrollo de la iniciativa estuvo conformado por tres programas:

# 1

**Premio a la excelencia educativa:** otorgando un beneficio económico a los hijos de los colaboradores que cuentan con un alto nivel académico y cursan estudios en nivel primaria, secundaria y superior universitario, para fomentar competencias de alto rendimiento en niños y jóvenes.

# 2

**Concretando mi vivienda:** apoyando a los colaboradores con asesoría especializada, estándares de calidad y en condiciones seguras en la construcción de sus viviendas.

# 3

**Desarrollo y emprendimiento en tiempos COVID-19:** fortaleciendo la resiliencia colectiva de las familias mediante capacitaciones virtuales en transformación digital, proyectos de emprendimiento, asesoría personalizada, entre otros.

Creemos que son programas de largo aliento, que se enfocan en fortalecer los valores de la sociedad y en la mejora de calidad de vida.

**Rossemary Ayala**  
Jefe de Bienestar Social



## Impacto

El programa “Familias en acción” está dirigido al 100% de sus colaboradores, desde obreros y empleados hasta gerencias, logrando beneficiar a 432 familias.

Impacto total de 2,160 personas a nivel nacional, entre niños, jóvenes, mujeres y varones adultos.



### Impacto (continúa)

- Se evidencia un avance sostenido en los indicadores de clima laboral durante los últimos 4 años, en donde el 87% de los empleados considera que es un gran lugar para trabajar.
- El nivel de satisfacción, en cuanto a los beneficios y programas, ha sido del 94%.
- El 93% de los colaboradores considera que UNICON tiene un interés genuino en su desarrollo y bienestar como personas.
- El 88% manifiestan orgullo y compromiso de trabajar en UNICON.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Para potenciar el programa de bienestar y beneficios, UNICON considera los siguientes 2 elementos.

# 1

**Participación y compromiso de todos los líderes** en cada una de las iniciativas.

# 2

**Mejora continúa en base a la educación y el desarrollo de las personas.** Para el 2023 nuestros programas con las familias incorporarán elementos como sostenibilidad y seguridad.

Nuestras iniciativas buscan el desarrollo de la educación en nuestros *stakeholders*. No se trata de solo dar beneficios, sino de enfocarnos en las personas, darles valor para el futuro, y así juntos buscar de cerrar las brechas que tengamos y para aportar a la sociedad.

**Miguel Caldas**  
Gerente Corporativo de Recursos Humanos



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

- Integrando otros programas vinculados a sostenibilidad e innovación para fortalecerlo.
- Ampliando la base de participantes para lograr un mayor alcance de cada programa.

## Talentips

1

**Estar convencido de querer implementar la iniciativa a pesar de las dificultades,**

la clave es persistir e insistir, alineando el propósito de la organización y las necesidades de los colaboradores.

2

**Impulsar el compromiso del equipo con involucramiento y comunicación directa.**

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial



## Comunicación interna

Iniciativa que tiene el mejor programa de comunicación interna, diseñado para asegurar que la información que la empresa quiere transmitir, llegue a todos los involucrados oportunamente y sea de fácil comprensión.

## Iniciativa

# El clima que todos soñamos



## Objetivo

El clima que todos soñamos tiene como objetivo generar un entorno laboral armonioso a través de un plan de comunicación empático y creativo.

## Descripción de la iniciativa

Respondiendo al entorno desafiante de la pandemia, Pacífico Seguros diseñó un plan de comunicación con base a dos pilares: el cuidado del colaborador y la continuidad del negocio.

El propósito de Pacífico es proteger la felicidad de las personas. Y para que este propósito cobre vida priorizaron las necesidades de los colaboradores, empatizando con la coyuntura y resolviéndolo con una serie de iniciativas. Fue así que se armaron planes para la entrega de herramientas para el trabajo remoto. Se crea un programa de salud mental que incluía asesoría telefónica a colaboradores y familiares. Y se centralizó la estrategia comunicacional

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

en la plataforma *workplace*, donde cobraron vida ciertas iniciativas, como los lives con el Gerente General, *web shows*, para conocer más a los líderes, concursos, *webinars* y mucho más.

Luego de ello, desplegaron una actividad creativa *in house* en la que diseñaron un paralelo entre el clima laboral y el clima estacional, donde lograron resaltar cualidades asociadas a los climas preferidos. En este debate, se llegó al consenso de graficar el clima estacional ideal como un ambiente lleno de sol, plantas, valles, luz y vida. Con esta propuesta, empezaron a lanzar las comunicaciones de clima laboral bajo el *slogan* "El clima que todos soñamos".

Asimismo, armaron una serie de dinámicas para que la gente comparta fotos, historias y recuerdos de su clima estacional favorito a través de sus plataformas virtuales, generando el "momento soñador".

## Impacto

"El clima que todos soñamos" alcanzó al 100% de colaboradores administrativos y comerciales, conformado por 2600 personas.

Lograron 85 puntos de favorabilidad de clima laboral en el 2021, destacando factores como sensación de pertenencia y orgullo en la empresa, y conexión entre colaboradores.

Rotación voluntaria de 2% en caso de colaboradores administrativos.

"El termómetro del clima laboral nos dice si estamos siguiendo la ruta correcta, es decir es el reflejo de la cultura que queremos en la compañía."

**César Rivera**  
Gerente General



## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Para potenciar el programa de comunicación interna, Pacífico Seguros revisa constantemente los siguientes 3 elementos.

1

**Pasión por el propósito:** Líderes y colaboradores comprometidos a afrontar situaciones complejas con acciones orientadas a proteger la felicidad de los colaboradores.

2

**Cercanía con los colaboradores:** seguir impulsando los espacios de conexión entre colaboradores y líderes mediante transmisiones en vivo para contar planes, logros y lecciones aprendidas.

3

**Comunicación creativa:** difundir el propósito y los principios culturales con un tratamiento creativo que contribuya a la estrategia de la organización que permita que cada colaborador sienta que es protagonista de una historia que la construimos todos juntos.

Cada uno de nuestros colaboradores tiene claro que el fin y el propósito es trascendental. Las personas que trabajan aquí están convencidas que su trabajo se orienta a proteger todo aquello que las personas más valoran, y eso se hizo evidente en la pandemia, logrando tener el mejor clima laboral.

**Eduardo Córdova**  
Gerente de  
Cultura, Clima y  
Comunicación Interna



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

### Modelo de trabajo híbrido:

evolucionando la dinámica de trabajo y la cercanía, conservando lo mejor de lo presencial y lo remoto.

### Escuchar a las personas:

permanentemente atentos al sentir de los colaboradores para poder responder con propuestas frescas y alineadas a las necesidades.

### Beneficios renovados:

seguir desarrollando e implementando nuevos beneficios y experiencias para los colaboradores, como salas de ping pong, sesiones de masajes, snacks saludables, etc.

## Talentips

# 1

Es fundamental contar con un propósito organizacional sólido para seguir evolucionando.

# 2

Los líderes hoy tienen que potenciar las 3H: **Head** (tener la capacidad de pensar para brindar orientación sobre la ruta o visión por seguir), **Heart** (hacer las cosas con corazón y transmitir que lo sentimos) y **Hand** (tener la capacidad para hacer que las cosas sucedan).

# 3

No tenerle miedo a la creatividad y sorprender a las personas, siempre.

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Desarrollo de liderazgo

Iniciativa que tiene el mejor programa de desarrollo de habilidades blandas en liderazgo para todos aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar personas (supervisores, jefes y gerentes), en las labores de dirigir, instruir, clarificar, ordenar, reconocer, dar retroalimentación, evaluar, manejar conflictos y/o cualquier otra situación relacionada a la conducción de personas.



## Iniciativa LiderAJE



### Objetivo

LiderAJE tiene como objetivo principal reforzar la cultura y valores corporativos, así como establecer y desarrollar un estilo de liderazgo enfocado en el trabajo en equipo, que les permita lograr los objetivos trazados.

### Descripción de la iniciativa

AJE tenía el gran reto de aterrizar sus valores corporativos en acciones concretas de liderazgo a lo largo de la organización. Asimismo, identificaron la necesidad de reforzar la comunicación, sinergia y trabajo colaborativo entre los líderes de las distintas operaciones a través de una respuesta sólida y sostenible.

Así es como nace “LiderAJE”, un modelo de liderazgo enfocado en fortalecer las habilidades blandas y técnicas de los jefes a través de un modelo conformado por 5 drivers basados en los valores corporativos, y una herramienta de gestión que les permite tener visibilidad y seguimiento para una correcta ejecución.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

El programa consiste en los siguientes módulos:

1

**QUERER con la frase  
"Todos somos dueños":**

Comparten el ADN de AJE pensando y actuando como dueños enfocados en los resultados.

2

**INSPIRAR con la  
frase "Inspiramos con  
nuestra pasión":** Son

ejemplo de energía, entusiasmo y coraje en cada cosa que hacen.

3

**CONSTRUIR con la frase  
"Nos atrevemos con  
eficacia":** Demuestran

audacia con innovación sin perder el buen criterio.

4

**CREAR con la frase  
"Soñamos y no nos  
conformamos":** Sueñan

e imaginan sin límites, buscando mejores resultados a través de la mejora continua.

5

**HACER con la frase  
"Somos un solo  
equipo":** Valoran el

trabajo en equipo reconociendo la importancia de cada miembro.

Cabe resaltar que las sesiones han sido diseñadas internamente por los más altos ejecutivos corporativos de las áreas de cadena de suministro y talento humano.

## Impacto

Desde octubre del 2021, LiderAJE ha iniciado su recorrido en el área de cadena de suministro, enfocado en 11 países: Perú, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Bolivia y México.

A la fecha la empresa cuenta con 206 LiderAJEs activos, formados por 35 facilitadores internos, con más de 2150 horas de entrenamiento impartidas.

El entrenamiento integral de los líderes logró impactar a más de 2000 colaboradores en/de las áreas de manufactura, calidad, operaciones y distribución.

+65 proyectos de mejoras implementados, generando eficiencias en todos los países.

+8 puntos de satisfacción en la dimensión de liderazgo de la encuesta de Clima Laboral del año 2020, llegando al 78% de satisfacción en el 2021.

96% de satisfacción en los participantes del programa LiderAJE.

LiderAJE nace para acelerar la implementación de nuestro sistema AJEWAY, nuestra forma de operar y reforzar no solo el QUÉ y el CÓMO sino el POR QUÉ hacemos lo que hacemos. Saber hacer, poder hacer y sobre todo el QUERER hacer teniendo como base el ADN AJE.

**Carlos Fujihara**  
Vicepresidente  
Corporativo de Cadena  
de Suministros



## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

1

**Impulso del *Chainllenge*:** enfocándose en la cadena de suministro y logrando cerca de 100 proyectos al año, lo cual se traduce en beneficios, mejoras económicas y de sostenibilidad.

2

**Visión Líderes 360°:** potencializando las fortalezas del líder para una mejor gestión con su equipo de trabajo.

3

**Comunicación de las iniciativas:** asegurando la resonancia y compromiso de los programas que se están ejecutando en toda la empresa.

4

**Sistemas de premiación:** impulsando la motivación y el compromiso de los colaboradores.

5

**Ranking LiderAJE:** premiando a los mejores líderes con cursos y certificaciones académicas.

6

**Programa de trainers:** desarrollando y multiplicando 6 de las diferentes habilidades técnicas y blandas.



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

El programa está en evolución constante, por lo cual se está trabajando en lo siguiente:

**Extrapolar el programa a otros países**, hasta alcanzar un impacto global.

**Reconocer sus fortalezas**, brindarles herramientas para saber a dónde quieren llegar, para que puedan construir su propia hoja de ruta.

## Talentips

# 1

**Reconocer su ADN**, saber dónde están, qué es lo que quieren mantener, y a dónde quieren llegar, para que puedan construir su propia hoja de ruta.

# 2

**Reflejar el compromiso y conectar con el propósito** accionando de forma sostenible en el tiempo con foco en el bienestar de las personas.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Desarrollo del entorno

Iniciativa que tiene el mejor programa de apoyo social orientado al desarrollo de las personas en el entorno o comunidad donde interactúa la empresa. Se tiene en cuenta todos los programas orientados a proveer capacidades para desempeñar actividades productivas y de desarrollo social, que apoyen el desarrollo de las familias y la comunidad en general. Incluye los ejecutados directa y voluntariamente por los trabajadores de la empresa y los ejecutados a través de terceros.

## Iniciativa Amarumayu



### Objetivo

El programa “Amarumayu” busca crear una cadena de trazabilidad sostenible y formal de los frutos camu camu, aguaje y aguaymanto en las áreas naturales del Perú, asegurando la compra de los insumos en las comunidades.

### Descripción de la iniciativa

Amarumayu responde al compromiso de reducir la creciente deforestación de los bosques en la Amazonía peruana. Esta zona, en la región Loreto, cuenta con una concentración de 40% del CO2 del país, por lo que la iniciativa contribuye directamente a la lucha contra el calentamiento global.

Asimismo, se desarrolló en paralelo la línea de bebidas naturales llamada “BIO Amayu”, la cual busca crear un triángulo de sostenibilidad entre la sociedad, la Amazonía y las comunidades. Se trata de una bebida natural beneficiosa para la salud, a base de frutos amazónicos que son recolectados sin afectar el medio ambiente, ni promover la tala de árboles.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

Este proyecto buscó empoderar a las comunidades nativas de la región a corto plazo, para que sean los empresarios peruanos del futuro, brindándoles herramientas y capacitaciones a los pobladores en temas de recolección de frutos sin tala y revaloración de sus técnicas ancestrales. De igual forma, les aseguraron la compra de estos frutos a precio justo a cambio.

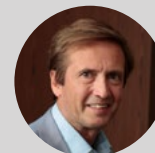
Esta experiencia fortaleció a las comunidades de la zona para que sean capaces de incorporar el know how a su actividad económica con la intención de que luego puedan vender con esa misma calidad, no solo al Grupo AJE sino, también, a otras empresas con un estándar de sostenibilidad ambiental.

## Impacto

- +600,000 kilos de producción comprados a las comunidades amazónicas.
- +200 familias asociadas generando ingresos directos.
- 24 comunidades amazónicas registradas para las capacitaciones.
- 4 áreas naturales protegidas del Perú, con una extensión total de 7 millones de hectáreas, en alianza por la conservación con el SERNANP.
- 32% de reducción en la huella de carbono en los últimos 4 años. (Medición Año 2016 vs. Año 2020)

Respondimos al llamado de la madre tierra para frenar la deforestación en nuestro país, trabajando directamente con las comunidades y poniendo en valor los super frutos amazónicos.

**Jorge López Dóriga**  
Director de  
Sostenibilidad y  
Comunicaciones





## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Desde la fecha de lanzamiento en octubre del 2021 hasta el día de hoy están trabajando en lo siguiente:

# 1

**BIO Amayu es una línea única en el mundo** y se sigue trabajando para extender sus productos. Han lanzado una nueva bebida en formato de shots, los cuales ofrecen frutos amazónicos en botellas de 60ml.

# 2

**Han firmado convenios regionales** para extender esta protección del bosque y el trabajo con comunidades a otros territorios de Ecuador y Colombia.

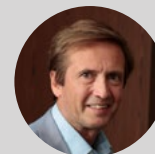
# 3

**Enviaron comunicaciones internas a los colaboradores** incentivando la participación de los colaboradores mediante programas como “Todos somos ventas” o “Conectados”.

“Con Amarumayu, generamos el primer jugo del mundo que es “clima positivo”. El balance de la producción de la línea, tiene un saldo positivo en la captura de carbono.

**Jorge López Dóriga**

Director de  
Sostenibilidad y  
Comunicaciones



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

La evolución de la iniciativa se enfoca en 2 aspectos:

- Comprar insumos a más comunidades. Actualmente trabajan junto a 9 comunidades y tienen planeado extender la compra en 22 más.
- Extender la línea BIO Amayu a 9 de los países donde opera AJE, incluyendo a Estados Unidos. Se ha lanzado en Ecuador y Centroamérica con la mentalidad clara de que cuanto más venden, más protegen y favorecen a más comunidades. El objetivo de la iniciativa es llegar a cientos de comunidades en el mundo.

## Talentips

# 1

**Conectar con los propósitos organizacionales** y asegurarse de que el proceso de gestión de personas está contribuyendo al propósito personal.

# 2

**Crear programas de desempeño** que fomenten la transparencia y claridad dentro de la organización para que todas las personas puedan tener las mismas oportunidades.

# 3

**Tener una real convicción, como empresa, de involucrarse con la sostenibilidad**, desde los altos directivos y líderes.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Diversidad e inclusión

Iniciativa que haya implementado el mejor programa para la incorporación, adaptación y desarrollo de personas con capacidades especiales, y/o adultos mayores, y/u otro grupo especial y/u otras minorías. Se consideran las políticas que impulsen una cultura inclusiva y diversa dentro de la organización a través de la formación, diálogo y sensibilización.

## Iniciativa

# #YoSoyDiferentelgualQueTú

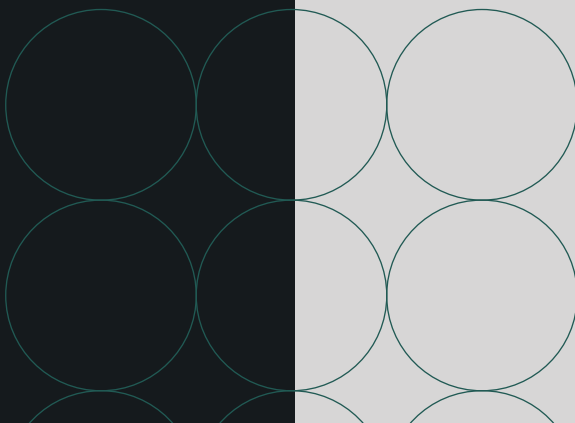


## Objetivo

#YoSoyDiferentelgualQueTú tiene el objetivo de promover una cultura de diversidad e inclusión, brindando las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a las personas, sin distinción de edad, discapacidad, sexo, identidad u orientación sexual. Ripley garantiza, de esta forma, espacios laborales seguros para sus colaboradores.

Con esta iniciativa estamos sembrando las bases y cimientos que nos permiten establecer una mejor sociedad para la futura generación. Eso nos acerca a hacer que las cosas buenas se multipliquen.

**Mercedes Polo**  
Sub Gerente de  
Comunicación y  
Sostenibilidad



## Descripción de la iniciativa

Desde el 2016, Ripley viene impulsando la diversidad e inclusión, incorporando programas que promueven la contratación de personas con diferentes habilidades y talentos.

**#YoSoyDiferenteIgualQueTú** es un programa paraguas de iniciativas de diversidad, el cual está compuesto por 5 sub-programas:

Para iniciar el proyecto, se formó el Comité de Diversidad e Inclusión, con un grupo diverso y multidisciplinario de colaboradores. El rol principal del comité es impulsar políticas y prácticas que promuevan una cultura de respeto, tolerancia, empatía, igualdad sin ningún tipo de discriminación.

1

**Ripley Pro:** programa de prácticas pre-profesionales para jóvenes talentos.

2

**Mujeres Imparables:** programa de liderazgo femenino que busca fomentar la equidad de género.

3

**Ripley Senior:** programa que busca reinsertar laboralmente a adultos mayores.

4

**Ripley Premium:** programa de inserción laboral para personas con discapacidad auditiva, visual, motora y/o cognitiva.

5

**Ripley Pride:** programa de acompañamiento a la comunidad LGBTQ+ que genera ambientes de trabajo libres de discriminación.

## Impacto

Dirigido al 100% de sus colaboradores y líderes, con la intención que sean los principales promotores de la inclusión dentro y fuera de la empresa.

91% de satisfacción en la encuesta interna del programa Ripley Premium.

85% de satisfacción general en la Evaluación Anual de Clima Laboral 2021.

En el primer diagnóstico de Percepción en Diversidad e Inclusión 2022, obtuvieron los siguientes resultados:

- ▶ Más del 93% de sus colaboradores LGTBQ+ afirma tener confianza para ser ellos mismos en el centro de trabajo.
- ▶ 88% de sus colaboradores considera que es importante que las empresas realicen esfuerzos en promover espacios más diversos e inclusivos.
- ▶ Más del 91% de sus colaboradores ratifica que no ha sido víctima de discriminación en Ripley.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

**Charlas continuas:** enfocadas en temas de diversidad, inclusión, empoderamiento, entre otros.

**Revisión del journey map:** generar empatía y fortalecer la experiencia de nuestros colaboradores en todo momento.

**Líderes comprometidos:** contagiando la pasión y el entusiasmo que arraiga la cultura Ripley, a partir de las competencias de nuestros líderes.

## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

**Padrinos de acompañamiento:** colaboradores que guían el proceso de incorporación de los nuevos participantes del programa.

**Consolidación del programa #YoSoyDiferenteIgualQueTu,** logrando que todos nuestros colaboradores estén comprometidos con la diversidad e inclusión, compartiendo su experiencia, aportando su conocimiento para reforzar nuestras iniciativas y abrazando ideas disruptivas.

## Talentips

# 1

**Contar con líderes comprometidos** que con convicción impulsan la diversidad e inclusión en la compañía y brinden soporte a las iniciativas.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Equidad de género

Iniciativa que haya implementado el programa más completo para promover acciones a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Se tiene en cuenta las actividades de difusión, capacitación y generación de compromiso. Se orienta a ampliar las oportunidades de la mujer dentro de la empresa, reduciendo así la desigualdad de oportunidades.



## Iniciativa Mujeres en Acción



ARCACONTINENTAL

### Objetivo

Mujeres en Acción es un programa que tiene como objetivo cerrar las brechas de desigualdad, fomentando políticas internas de diversidad donde todos, sin importar género, tengan las mismas oportunidades para desarrollarse dentro de la empresa.

### Descripción de la iniciativa

Se enfoca principalmente en incorporar a más mujeres en las operaciones de la organización, con foco en las áreas operativas. Con ello, han conseguido erradicar los sesgos inconscientes, como la creencia de que ciertas labores solo pueden ser desempeñadas por hombres, y ser un agente de cambio, promoviendo alianzas y generando una influencia positiva en el país.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

Mujeres en acción consideró la siguiente ruta de experiencia de la colaboradora:

# 1

**Selección:** iniciaron con el proceso de selección dentro de la comunidad de Pucusana, donde opera la planta. Para ello, hicieron uso de diferentes canales de comunicación para la convocatoria masiva.

# 2

**Inducción:** las personas seleccionadas tuvieron una inducción diferenciada, en la cual se les dio a conocer las diferentes campañas y programas internos en favor de las mujeres, por ejemplo; hostigamiento sexual, balance vida-laboral, “Happy Mami”, entre otros. Asimismo, se realizaron capacitaciones de sensibilización a los varones acerca de problemáticas que pasan las mujeres en el entorno laboral.

# 3

**Capacitación y acompañamiento:** El seguimiento se realizó con base en el enfoque 70/20/10, en el cual 70% de experiencias se basa en sus puestos de trabajo; 20% de teoría a través de cursos de actualización y el 10%, centrado en espacios mensuales de conversación con un guía de capital humano para entender las preocupaciones y necesidades de las colaboradoras.

# 4

**Monitoreo permanente:** a través de un dashboard con indicadores de gestión mensual y una encuesta de clima y cultura para monitorear los avances en equidad de género en la compañía y conocer sus percepciones.

## Impacto

El porcentaje de mujeres impactadas en la compañía sigue en aumento del 10% en el 2016, al 17% en el 2021.

A través de este programa se pudo incorporar en Planta Pucusana a 100 operarias mujeres en el 2021.

Con relación al indicador de clima laboral en mujeres, ha crecido un 33% en la satisfacción de percepción laboral.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Es un proceso largo donde se construye y aprende continuamente:

# 1

### **Reuniones de acompañamiento y coaching:**

espacios donde las mujeres participantes se sientan libres de expresarse cómo se sienten y las dificultades que tienen.

# 2

**Rotación de personal:** seguimiento para comprender el motivo de la rotación

# 3

**Modelo prioritariamente práctico:** 70% de la experiencia es parte del aprendizaje.

El programa tuvo un impacto positivo en todas las familias de las trabajadoras y, especialmente, en la comunidad de Pucusana.

**Pablo Guitart**  
Director de Capital Humano



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

- Ampliando el alcance de la iniciativa y llevándolo a todo el país.
- Impulsando los grupos de acompañamiento para comprender el proceso que llevan las mujeres.
- Línea de carrera para que los colaboradores se desarrollen dentro de la empresa.
- Foco en la meritocracia e igualdad de oportunidades.

## Talentips

1

**Conoce el propósito de tu iniciativa** para impulsar el rol de la mujer, sé original y no copies iniciativas de otros contextos.

2

**Promueve el acompañamiento y *coaching*** personalizado.

3

**Gestiona la iniciativa con flexibilidad**, en el camino habrán muchos cambios que serán importante realizarlos.

4

**Fomenta espacios de escucha** de tus colaboradores.

5

**Cuenta una visión holística** del *journey* del empleado.

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Gestión del desempeño

Iniciativa que haya implementado el mejor programa para gestionar el desempeño de sus trabajadores dentro de un entorno de enorme cambio por la pandemia. Implica cómo a través de definición de objetivos, empoderamientos, agilidad, retroalimentación continua, se maximiza la contribución del colaborador hacia el cumplimiento de la estrategia.

## Iniciativa

# Programa de gestión del desempeño



## Objetivo

El programa de gestión del desempeño tiene como objetivo crear equipos altamente competitivos y comprometidos con alcanzar la estrategia de la empresa pensando en su propio desarrollo.

## Descripción de la iniciativa

El plan inicial de compensaciones y beneficios en la organización no aportaba en la diferenciación del mérito, lo cual impactaba negativamente en el desarrollo de equipos competitivos y de los propios colaboradores. El proceso de transición hacia un nuevo modelo de gestión del desempeño inició con los empleados a nivel profesional en formato impreso, y luego expandió el alcance hacia los empleados de niveles técnicos usando una herramienta tecnológica.

## Componentes del programa

1

**Establecimiento de objetivos y/o expectativas** del jefe y colaborador en conjunto, que incluye los comportamientos esperados de liderazgo.

2

**Revisión de objetivos** y conversaciones de medio año a través de un proceso que impulsa el *feedback*.

3

**Evaluación de fin de año o ciclo** teniendo en cuenta tanto la perspectiva del empleado, como la del jefe.

4

**Calibración de calificaciones y recompensas** en todo el negocio.

5

**Programas de recompensa y reconocimiento** alineados con la filosofía de pago por desempeño de Newmont, que evalúa y reconoce el impacto comercial de las contribuciones del empleado.

6

**Comunicación de calificaciones finales y retroalimentación**, con el objetivo de compartir aquello que se hizo bien y aquello en lo que debemos mejorar.

Buscamos que nuestros colaboradores alcancen su máximo potencial. Para nosotros, el desempeño es un elemento fundamental para promover la meritocracia dentro de la organización.

**Jonathan Zárate**  
Gerente de  
Recursos Humanos



Este programa se comunicó y compartió con toda la organización, logrando mayor participación y compromiso. La práctica de recompensas diferenciadas por desempeño fortaleció la cultura de mejora continua.

## Impacto

El programa de gestión del desempeño fue aplicado al 100% de colaboradores, 1200 personas.

El programa ha logrado que los colaboradores con resultados de bajo desempeño se reduzcan significativamente, teniendo un promedio de alrededor del 0.5% por los últimos 5 años.

La combinación del programa de gestión de desempeño con el plan de desarrollo individual ha permitido que el colaborador crezca profesionalmente y asuma nuevos retos.

La rotación actual en la empresa es menor al 0.1% anual.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Para potenciar el programa de gestión de desempeño, Minera Yanacocha revisa constantemente los siguientes 3 elementos.

# 1

### **Vigencia de los objetivos**

Están dispuestos a realizar revisiones con objetivos actualizados de manera semestral.

# 2

### **Escala de calificación**

Evalúan si la escala se debe mantener en 6 puntos o ajustar a una de 5.

# 3

### **Feedback de los pares**

Incluyen la mirada de los compañeros para fortalecer la mirada integral del colaborador.

“ Cuando una persona se siente reconocida y valorada en una organización, siempre va a estar dispuesta a dar más de lo que se espera.

**Jonathan Zárate**  
Gerente de Recursos Humanos





## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

Minera Yanacocha está rompiendo el paradigma de la productividad, pasando de un esquema tradicional donde se realizaba la gestión por horas de trabajo a uno innovador donde trabajan por objetivos y de manera más estratégica. Los líderes han evolucionado de igual forma, siendo ellos los principales facilitadores del desempeño de su equipo.

Asimismo, el uso de la tecnología ha contribuido en pasar de ser un proceso de gestión de desempeño mediante documentos o papeles, a realizarlo mediante una aplicación digital que les permite llevar el control de manera más ordenada, ágil, dinámica y accesible, inclusive, desde la mina.

## Talentips

1

**Conectar con los propósitos organizacionales** y asegurarse de que el proceso de gestión de personas está contribuyendo al propósito personal.

2

**Crear programas de desempeño** que fomenten la **transparencia** y claridad dentro de la organización para que todas las personas puedan tener las mismas oportunidades.

3

**Promover una cultura** que esté relacionada con los valores de la empresa.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Inducción

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de inducción orientado a que los nuevos trabajadores y los que ocupen nuevos puestos, puedan desempeñar eficientemente sus labores en el más corto plazo, en un entorno con restricción de presencia física y distanciamiento social. Se considera la capacitación en la posición, comprensión de la empresa y su historia, adaptación a su cultura y la estrategia de fidelización del candidato que se convierte en colaborador.

## Iniciativa Bienvenido a bordo

# Talma

LÍDER EN SERVICIOS AEROPORTUARIOS

### Objetivo

Bienvenido a bordo es un programa de inducción, el cual tiene el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, integración y aprendizaje especializado del rubro, cultura y seguridad.

### Descripción de la iniciativa

Bienvenido a bordo nació como iniciativa a principios del 2020, en plena pandemia. Anteriormente, el proceso de inducción en TALMA duraba tres semanas en promedio. Durante las dos primeras semanas, los candidatos eran evaluados y pasaban por exámenes pre ocupacionales; mientras que, en la última semana, recibían capacitación teórica. Como consecuencia directa del proceso extenso, las personas desistían durante la preselección.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

Para fortalecer la experiencia de inducción desde el primer contacto con la empresa hasta el inicio de las labores en el puesto, Bienvenido a bordo comprende las siguientes etapas:

“**Bienvenido a bordo**” ha logrado que los colaboradores se sientan motivados a trabajar en la empresa, reduciendo de esta manera las incidencias laborales, operacionales y rotación temprana de personal.

# 1

**Etapla 1 (reclutamiento y selección de postulantes):** Los seleccionados son citados y recibidos por el personal de recursos humanos, quienes brindan información sobre el proceso de incorporación, las funciones, beneficios y experiencias dentro de la empresa usando materiales asincrónicos, como videos.

# 2

**Etapla 2 (capacitación y entrenamiento):** Los postulantes son recibidos en las instalaciones de Talma Training School o se conectan de forma virtual para que el personal de capacitación les explique y detalle la programación de los cursos asignados. Los colaboradores participan en todos los cursos especializados programados de acuerdo a su puesto de trabajo.

# 3

**Etapla 3 (entrenamiento en campo):** Luego de aprobar la capacitación teórica, los colaboradores inician el proceso de entrenamiento en campo donde realizan prácticas en la misma operación y en situaciones reales.

# 4

**Etapla 4 (incorporación como personal que requiere acompañamiento):** Los colaboradores ingresan a laborar como PRA (Personal que requiere acompañamiento) con el fin de que el colaborador reciba apoyo durante la adaptación a sus nuevas labores.

## Impacto

“Bienvenido a bordo” ha atendido, desde el 2020, al 100% del personal ingresante, soportando holgadamente la alta demanda por la reactivación económica del rubro aeronáutico.

Han atendido hasta 500 nuevos ingresos en simultáneo por semana.

El programa PRA ha logrado 1045 participantes en el área de Atención de Aeronaves de enero a julio de 2022

La rotación ha disminuido de 11% a inicios de año a 4% y el índice de accidentabilidad en nuevos colaboradores tiene una clara tendencia a la baja.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

# 1

### Entrenamiento teórico y práctico:

realizan entrenamientos con expertos en el rubro analizando situaciones reales de la empresa.

# 2

### Sesiones de acompañamiento:

identifican a los nuevos ingresos mediante brazaletes de colores para ayudarlos en el proceso de onboarding mediante sesiones de acompañamiento, que sirven para absolver las dudas y consultas.

# 3

### Retroalimentación de los colaboradores:

escuchan a sus colaboradores con el fin de mejorar el desarrollo del programa.

Este programa nos permite acercarnos al propósito empresarial de TALMA de conectar al mundo para cumplir nuestros sueños, de tal manera que las personas viajan seguras y tranquilas.

Rosa Alburqueque  
Gerente de Talento



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

**Incorporación de métricas:** con el fin de hacer mejoras en el programa, miden el impacto de la productividad, ausentabilidad y rotación.

**Proyecto piloto:** están trabajando en un prototipo dinámico y lúdico para realizar un nuevo lanzamiento del programa.

**Programa de capacitación:** siguen trabajando con las actualizaciones de los cursos en formato virtual, con el fin de cumplir con las regulaciones del sector.

## Talentips

# 1

**Soñar e imaginar en grande,** viendo la necesidad real, entendiendo a nuestros clientes internos y evaluando si el proyecto es escalable.

# 2

**Co-crear con equipos ágiles** y contar con la participación de las áreas beneficiadas.

# 3

**Desarrollar programas piloto,** empezando con algo pequeño y celebrando los logros.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Programas de reconocimiento

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de reconocimiento que incluya la premiación a uno o varios trabajadores, por haber cumplido un objetivo, superado una meta, haber propuesto una innovación y/o cualquier indicador que la empresa quiera destacar en sus trabajadores. Se desarrollan canales de comunicación y difusión internos de tal manera que todos los trabajadores estén informados.

## Iniciativa Conexiones Contigo

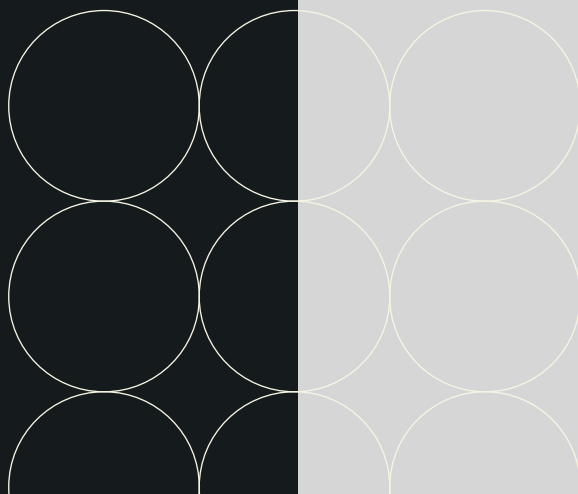
*isa*  
REP

### Objetivo

Conexiones Contigo busca conectar a todas las personas de la organización a través del reconocimiento transversal y 360°.

### Descripción de la iniciativa

Conexiones Contigo es una iniciativa que se implementa desde el año 2020, con el propósito de revalorar los vínculos entre las personas destacando los logros y fortaleciendo los vínculos por medio de la gratitud.





## Descripción de la iniciativa (continúa)

En el desarrollo de la iniciativa se tomó en cuenta aspectos como:

1

**Comportamientos y capacidades del personal** conectados con el propósito organizacional.

2

**Elaboración de una aplicación móvil** desarrollada al interno.

3

**Guías de conversación** para brindar retroalimentación con ejemplos prácticos.

4

**Difusión e interiorización de la iniciativa** en los equipos de trabajo, a través de webcasts, cápsulas, flyers, infografías, y podcasts.

5

**Vinculación del reconocimiento** con la gestión del desempeño.

6

**Rituales de reconocimiento** para crear el hábito y fortalecer los vínculos de conexión como equipo de trabajo.

7

**Visibilidad pública** de las personas reconocidas en las ceremonias trimestrales, semestrales y anuales, donde se exponen los resultados de la organización.

“  
Cuando una persona es reconocida por sus aportes, da lo mejor de sí misma y conecta con la empresa.”

**Carlos Mario Caro**  
Gerente General



## Impacto

- El 60% de personas de la organización recibieron reconocimientos en el año 2020, incrementándose al 82% de personas en el año 2021.
- Se brindó y recibió más de 1550 reconocimientos.
- La cantidad de personas que generó reconocimientos se incrementó en un 28% entre los años 2020 y 2021.
- El número total de reconocimientos recibidos entre los años 2020 y 2021 se incrementó en un 58%.
- El número total de reconocimientos realizados entre los años 2020 y 2021 se incrementó en un 50%.
- En la medición del clima organizacional, el factor “reconocimiento” se incrementó en 3 puntos, pasando de 85 en el 2020, a 88 en el 2021.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

Para potenciar el programa de reconocimiento, Red de Energía del Perú (ISA REP) revisa constantemente los siguientes 3 elementos.

# 1

**Generando rituales de reconocimiento** organizacionales y por equipos de manera continua, impulsando momentos de conexión entre los colaboradores.

# 2

**Invitando a generar el hábito de reconocimiento** entre compañeros de trabajo y dentro de la familia.

# 3

**Contando con líderes** conscientes del valor del reconocimiento y promotores del mismo.

Las empresas capaces de liderar el cambio y demostrar que pueden hacer cosas retadoras por encima del promedio tienen el impulso de cambiar la vida de sus colaboradores y dejar un legado en la sociedad.

**Carlos Mario Caro**  
Gerente General



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

“**Conexiones Contigo**” implementó los siguientes puntos:

**Identificar las áreas laborales o públicos** que aún no generan el hábito de reconocimiento, a través de la data.

**Reconocer a los líderes**, que son los embajadores de “Conexiones Contigo”, para que sigan movilizando e impulsando la práctica con acciones focalizadas en sus equipos.

## Talentips

1

Reconocer de manera continua y paulatina el esfuerzo de los trabajadores, empezando por los líderes.

2

Crear espacios que promuevan el hábito de reconocimiento transversal, desde emociones como el orgullo y la gratitud.

3

Contar con un equipo comprometido y participativo en la generación de nuevas ideas para impulsar el reconocimiento transversal.

4

Resistir, persistir y no desistir en la implementación de las iniciativas.

Conoce más de la iniciativa



- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Transformación cultural
  - Reconocimiento especial

## Trabajo seguro y flexible

Iniciativa que busca el mejor ambiente de trabajo considerando la redefinición de procesos para garantizar y facilitar un espacio seguro y laboralmente adecuado. Se considera la flexibilidad para garantizar el bienestar y productividad, a pesar de los retos de la gestión del espacio laboral-familiar trabajando desde casa.

## Iniciativa ModoFlex



### Objetivo

El objetivo de la iniciativa es impulsar y adoptar una nueva forma de trabajo híbrida basada en la flexibilidad y enfocada en el bienestar de sus colaboradores. ModoFlex apuesta por la autogestión de los equipos, priorizando el desempeño por objetivos.

### Descripción de la iniciativa

ModoFlex es el modelo de trabajo híbrido de Tottus que integra los principales aprendizajes del trabajo remoto y presencial, basado en los principios de confianza, autonomía y colaboración.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

El modelo comprende 4 frentes de impacto:

# 1

**EspacioFlex:** punto de encuentro para el trabajo presencial especialmente creado para facilitar el trabajo ágil, colaborativo, e inspirar la creación conjunta de ideas nuevas.

# 2

**BienestarFlex:** paquete de nueve beneficios flexibles enfocados en promover el tiempo libre para disfrutar más de la vida (FlexHorario, FlexSchool y FlexFriday).

# 3

**LíderFlex:** los líderes participaron del programa de “Certificación Oficial de Trabajo Remoto”, en el que se entrenaron en temas de liderazgo adaptativo, uso de herramientas digitales y trabajo colaborativo.

# 4

**AbilitiesFlex:** se ofreció un programa continuo de capacitación a los colaboradores para dotarlos con nuevas competencias, habilidades y herramientas.

“La iniciativa refuerza el **balance** en la vida de nuestros colaboradores. Son escuchados, valorados y tienen la libertad de desarrollarse en un ambiente flexible donde escogen dónde y cuándo trabajar.”

**Joan Eyzaguirre**  
Gerente Central de  
Gestión Humana



Modoflex constituye una propuesta de valor atractiva y diferenciadora para el mercado laboral, basada en un cambio de mindset de líderes y colaboradores.

## Impacto

98% de los colaboradores indican sentirse productivos entre ambas modalidades: trabajo remoto y presencial.

94% de los colaboradores se encuentran satisfechos con la nueva infraestructura de los nuevos espacios.

87% de líderes de la compañía confían en que los colaboradores hacen bien su trabajo sin la necesidad de supervisarlos.

86% de los colaboradores considera que la presencialidad impacta positivamente en la integración e interacción con el equipo.

75% de los colaboradores está satisfecho con asistir 1 día a la semana y 25% de los colaboradores está satisfecho con asistir 2 días a la semana, lo que refleja la aceptación en este modelo de trabajo actual.

Más del 70% de colaboradores considera que su trabajo actual le permite equilibrar el balance de vida-trabajo.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

**La voz del empleado:** los lineamientos del nuevo modelo de trabajo híbrido fueron creados en conjunto con los influencers empresariales con base a lo que pudieron recoger de las encuestas.

**Equipos autorregulados:** organizándose de acuerdo con la naturaleza de su rol escogiendo rutina, horarios y frecuencia de reuniones.

**Mindset de confianza:** reforzando comportamientos nuevos, donde el líder no requiere tener control sobre su equipo, sino generar una cultura de confianza y flexibilidad requerida por sus colaboradores.

**Espacios Flex:** transformando las oficinas en espacios más flexibles, diseñados para motivar el trabajo colaborativo y espontáneo.

## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

### Herramientas digitales:

incorporar nuevas herramientas de colaboración digital para facilitar las tareas cotidianas del colaborador.

### Nuevo forma de trabajar:

adaptar una dinámica flexible, donde cada uno decide dónde y cuándo trabajar para lograr los objetivos planteados.

## Talentips

# 1

**La clave es escuchar las expectativas de los líderes y de los colaboradores** para construir, en conjunto, un modelo de trabajo que les funcione adecuadamente a ambas partes.

# 2

**Acompañar las acciones con un plan de comunicación para impulsar el entendimiento, involucramiento y adopción del cambio.** Se busca que este cambio de mindset aplique tanto en la vida laboral como en la personal.

Conoce más de la iniciativa





- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Reconocimiento especial

## Transformación cultural

Iniciativa que busca cambiar la organización desde una visión estratégica y en función de sus trabajadores y/o del mercado. Se considera la reinención del negocio cuando se redefine el propósito, los elementos culturales, nuevos comportamientos o capacidades clave para acelerar la transformación.

## Iniciativa

# Viviendo nuestro propósito BCP



## Objetivo

Viviendo nuestro propósito BCP tiene como objetivo impulsar el cambio cultural a partir del entendimiento, reflexión y ejecución del propósito organizacional a través de las acciones y decisiones diarias.

## Descripción de la iniciativa

En el 2020, se identificó que solo el 48% de los colaboradores podía definir con claridad el propósito organizacional. Por ello, se desarrolló una iniciativa que contó con 2 etapas:

### **Etapa de entendimiento (2021):**

Se enfocaron en elevar el entendimiento del propósito a través de la comunicación (Workplace BCP) y la capacitación (curso virtual y talleres a líderes). El programa incluyó comunicaciones en vivo del Gerente General, espacios de conversación como el “Conversatorio de propósito activado”, donde diversos equipos compartían sus experiencias con el resto del banco. Asimismo, mostraban los resultados y las mejores prácticas para transformar planes en realidad.

## Descripción de la iniciativa

(continúa)

**Etapas de apropiación (2022):** El foco de esta etapa se centró en pasar de la inspiración a la acción, direccionando los esfuerzos para que el propósito se manifieste en sus procesos, procedimientos e indicadores. Para ello, empezaron diseñando una metodología para identificar desvíos con el propósito en la gestión de las unidades de negocio del banco bajo 3 frentes: roles, procesos y productos. Con base a lo anterior, crearon la “Guía de orientación al propósito” con 5 preguntas y comportamientos clave a considerar en la toma de decisiones.

## Impacto

- El programa “Viviendo nuestro propósito BCP” impactó al 100% de colaboradores y líderes del banco.
- 87% de colaboradores staff y 79% de colaboradores de los canales de atención al cliente, completaron el curso virtual “Propósito” en el 2021.
- 97% de áreas incorporaron reflexiones sobre el propósito en las reuniones de alineamiento estratégico trimestral.
- Contaron con 1,023 líderes capacitados con los talleres del propósito, permitiendo lograr que el 92 % de líderes conozca correctamente cuál es el propósito del banco y que el 73 % de los líderes conozca a detalle las 3 dimensiones del propósito.

“Gracias a esta iniciativa, hoy tenemos una organización más dinámica, ágil y flexible. Ahora los líderes son los que apoyan a sus equipos en un trabajo más colaborativo.”

**Diego Cavero**  
Gerente General



200 *agile coaches* y 81 *scrum masters* capacitados para lograr el acompañamiento adecuado de alineamiento de iniciativas durante los *prework* de las diferentes tribus y COEs del BCP.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

1

### **Comunicación y capacitación:**

seguir impulsando ambos frentes para fortalecer el propósito en toda la organización.

2

### **Comités de diálogo:**

mantener sesiones enfocadas en cómo contribuir al propósito, desde el rol de cada colaborador.

3

### **Guía de los 5 sentidos:**

compartiendo publicaciones relacionadas a liderazgo, cultura, propósito, entre otros, a través de la plataforma "Workplace BCP".

4

### **Procesos de gestión**

**humana:** incorporando el propósito en la estrategia y operaciones de los procesos de gestión humana.

El programa nos ha inspirado a ir más allá y a conectar con los colaboradores desde el lado emocional, logrando que se sientan motivados al trabajar.

### **Luis Verástegui**

Líder de Tribu  
Experiencia del  
Colaborador



## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

**Modelo híbrido:** sacar el máximo provecho de la versión presencial y la remota, pensando en el cliente y su experiencia.

**Gestión del negocio con propósito:** integrar el propósito en la gestión del negocio mediante conversaciones periódicas con los equipos.

**Comunicaciones interactivas:** realizar transmisiones en vivo desde el "Workplace BCP" para que los colaboradores cuenten historias sobre cómo impulsaron el propósito desde su rol.

## Talentips

1  
**Generar espacios de diálogo entre los equipos** para reforzar el entendimiento del propósito desde cada rol. La clave es la comunicación.

2  
**Tener la convicción de la necesidad de un cambio**, la co-creación para facilitar la adopción, y contar con una visión clara de hacia dónde se quiere llegar.

3  
**Impulsar el *role model*** del liderazgo.

4  
**Medir los avances del programa** con indicadores clave de gestión.

- Aprendizaje y desarrollo de personas
  - Atracción del talento
  - Bienestar y beneficios
  - Comunicación interna
  - Desarrollo de liderazgo
  - Desarrollo del entorno
  - Diversidad e inclusión
    - Equidad de género
  - Gestión del desempeño
    - Inducción
- Programas de reconocimiento
  - Trabajo seguro y flexible
  - Transformación cultural

## Reconocimiento especial

Iniciativa que reconoce a las empresas que estén integradas con organizaciones de su cadena de valor en la aplicación de buenas prácticas laborales.

Se tiene en cuenta las actividades ejecutadas por la empresa que demuestren, con indicadores, preocupación para que las organizaciones en su cadena de valor apliquen buenas prácticas laborales, que hagan que los trabajadores se sientan respetados en todo momento.

## Iniciativa

# Manual de Capital Humano y Copa Excelencia



ARCACONTINENTAL

## Objetivo

El propósito del Manual de Capital Humano es proporcionar a los 28 aliados estratégicos del Centro de Distribución Autorizados (CDA) los conceptos, herramientas, estándares y recursos necesarios para reclutar, seleccionar, desarrollar y recompensar a los colaboradores en todos los niveles del organigrama.

Por otro lado, el objetivo de la Copa Excelencia es generar acciones que beneficien la mejora continua y la dinámica competitiva con los socios estratégicos del CDA. Asimismo, involucrar a las áreas especialistas de capital humano, seguridad, finanzas y operaciones para enriquecer las sesiones de acompañamiento y elevar el nivel de exigencia con los socios del CDA.

## Descripción de la iniciativa

### Manual de Capital Humano para los centros de distribución autorizados (CDA'S)

Las herramientas y conceptos de capital humano ayudaron a los líderes de la iniciativa a construir una forma de trabajo estandarizada, centrada en la sostenibilidad, la mejora continua y la excelencia operativa que sirva como guía a nuestros socios logísticos comerciales, los centros de distribución autorizados.

1

#### **Estandarización de procesos**

de capital humano con objetivos, conceptos, herramientas, pasos a seguir, *checklists* a utilizar, indicadores, diapositivas a utilizar para despliegue, entre otros.

2

**Entrenamiento en cada paso** del manual con todas las áreas de capital humano de los CDA.

3

**Explicación de cada pregunta** en todos los procesos y cómo será puntuado en el proceso de auditoría.

4

**Realización de auditorías** para validar implementación del manual y seguimiento de las oportunidades de mejora identificadas, con una periodicidad de tres auditorías al año.

“El enfoque en la seguridad industrial y en el cuidado de las personas es fundamental para impulsar la filosofía de trabajo.

**Pablo Guitart**  
Director de Capital Humano



Consolidación de auditorías y reconocimientos de manera anual a las personas que obtuvieron el mejor desempeño.





## Descripción de la iniciativa (continúa)

### Copa Excelencia CDA

Con la Copa Excelencia generaron una dinámica competitiva entre todos los CDA a nivel nacional para lograr la excelencia operacional. Cada bloque del pilar de capital humano contiene procesos y procedimientos específicos. El modelo es lúdico y la auditoría tiene un enfoque de asesoría con recomendaciones para estandarizarla. La clave es la gestión del cambio para lograr la adopción de mejores prácticas a través de tres preguntas clave:

**¿Por qué hacerlo?**

**¿Por qué hacerlo hoy?**

**¿Por qué hacerlo como nosotros lo planteamos?**

## Impacto

- Aumento del 3% en los KPIs de la gestión en procesos de capital humano del CDA, con respecto al 2020.
- Disminución del 21.94% de la rotación del personal en los CDA'S.

## ¿Cómo mantener la vigencia de la iniciativa?

**Organización con 5 principios culturales:** impulsando el enfoque al colaborador, enfoque al cliente, transparencia, orientación a resultados, cambio e innovación.

**Profesionalización de estándares de calidad:** llevando los procesos homologados y estándares de Arca Continental hacia todo Perú y todas las empresas.

**Mindset de cambio:** modelando un *mindset* de gestión del cambio para que se entienda por qué se está haciendo de esa forma.

## ¿Cómo ha evolucionado esta iniciativa en el nuevo entorno laboral?

Los indicadores de clima, liderazgo y profesionalización deben seguir creciendo significativamente.

Los líderes han ido aprendiendo tanto de los CDA, como al interno.

La parte digital es fundamental y para ello están utilizando herramientas de capacitación para simplificar la ruta y administrar sus activos.

## Talentips

# 1

**Ser coherente con los principios, valores y cultura** para extenderlo de manera efectiva a los socios estratégicos.

# 2

**Sumar el propósito y la visión de la iniciativa** que se está impulsando desde el principio.

Conoce más de la iniciativa





Durante la revisión de las iniciativas y la conversación con las distintas empresas, identificamos factores prevalentes en las historias de éxito que podemos agrupar en 3 ejes temáticos:

El primer eje corresponde a **People Centricity** que coloca al colaborador, al ser humano, en el centro, creando un entorno en el que las personas conectan con un propósito, generando mecanismos para escuchar la voz del colaborador, cocreando experiencias extraordinarias constantemente y activando las redes organizacionales de liderazgo para el cambio y el modelamiento y refuerzo de la cultura organizacional.

El segundo eje está enfocado en la **Evolución** y cambio constante que actualmente sigue transformando la fuerza laboral y las organizaciones. Impulsando un mindset ágil y digital, el desarrollo de nuevos roles, la eficiencia organizacional, la diversidad y la flexibilidad a todo nivel. El perfilado del modelo de trabajo flexible es uno de los programas que armonizan la productividad y el bienestar de los colaboradores.

El tercer eje está relacionado con la **Sostenibilidad** que se enfoca en promover un impacto positivo en el entorno a través de los colaboradores, las familias, las comunidades, los proveedores e inclusive los competidores; pensando en un objetivo de impacto social que abarca el cuidado del medio ambiente y la empleabilidad.

En conclusión, podemos afirmar que las empresas se encuentran escribiendo nuevas historias de éxito en la búsqueda de armonizar la experiencia de sus colaboradores con la sostenibilidad de la misma organización - mejoras en la productividad, crecimiento y eficiencia, nuevos modelos de operación y de negocio -. En este contexto, conceptos como **Flexibilidad, Bienestar, Trabajo por objetivos, Voz del colaborador, Liderazgo empático, Mindset de Cambio, Diversidad, Equidad e Inclusión** constituyen los ejes de acción prevalentes para una experiencia laboral exitosa y por lo tanto en la gestión de los colaboradores de cada organización.



**Jorge Acosta**

Socio Líder de Consultoría  
EY Perú



**Pilar Quinteros**

Gerente Senior de Consultoría y  
Líder de la práctica de Talento y Cambio  
EY Perú



# A g r a d e c i m i e n t o s

Adriana Giudice  
Aldo Defilippi  
Álvaro Merino Reyna  
Anthony Middlebrook  
Ariana Romero  
Carlos San Román  
Ernesto Núñez del Prado  
Jorge Acosta  
Jorge Toyama  
Juan Carlos García Vizcaíno  
Karin Fernandini

Karla Ramirez  
Lisbeth Espinoza  
Maria Eugenia Gonzalez  
Miya Mishima  
Nathalie Gambini  
Paul Mendoza  
Paulo Pantigoso  
Pilar Quinteros  
Romina Lo  
Úrsula Valdizán  
Valeria Alarcón



D e c l a r a c i ó n

Las empresas participantes en esta publicación han cedido los derechos de autor de manera gratuita. Asimismo, este libro contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información.

Este documento de ninguna manera pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento.

EY y ABE no se hacen responsables por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Ante la necesidad de resolver cualquier duda o consulta sobre los asuntos abordados en esta publicación o relacionados con ellos, les recomendamos contratar asistencia profesional.



ISBN: 978-612-5043-28-3



9 786125 043283