

¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy?

Las mejores prácticas de Recursos Humanos
en el Perú premiadas por la Asociación de
Buenos Empleadores (ABE) - 2019

Marzo 2020



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

Editores:

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: Carlos Aspiros / Paul Mendoza
Diagramación: Carlos Aspiros

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2020- 02098
ISBN: 978-612-48218-1-3

Primera edición: Marzo 2020
Tiraje: 1,400 ejemplares

Impreso en Perú / Printed in Peru
Impreso en Comunica2 S.A.C.
Calle Omicron N° 218, Urb. Parque Internacional de
Industria y Comercio
Callao, Perú
Marzo 2020

Contenido

Entrevista a los Directores de ABE	6
Acerca del Premio ABE	8
Historial de ganadores	12
 Categoría 1: Ambiente de trabajo seguro e higiénico	21
 Categoría 2: Beneficios	29
 Categoría 3: Capacitación en dirección	37
 Categoría 4: Capacitación y desarrollo	45
 Categoría 5: Comunicación interna	53
 Categoría 6: Desarrollo del entorno	61
 Categoría 7: Ética e integridad	69
 Categoría 8: Gestión del desempeño	77
 Categoría 9: Igualdad de género	85
 Categoría 10: Inclusión	93
 Categoría 11: Inducción	101
 Categoría 12: Reconocimiento	109
 Categoría 13: Vida saludable	117
 Categoría 14: Voluntariado	125
Infografía: ¿Qué hizo cada iniciativa para destacar?	133
Conclusiones	136



Bienvenida



Aldo R. Defilippi

Director Ejecutivo

Cámara de Comercio Americana del Perú
(AmCham Perú)



Seis años reconociendo a empresas por sus buenas prácticas laborales se cumplieron el 2019, con la última premiación de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), una asociación de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú). Son seis años en los que no solo el número de empresas que forman parte de esta iniciativa ha crecido, sino que la productividad y buenos resultados también han seguido la misma línea.

Es tarea de todos, independientemente del lugar donde uno trabaje, divulgar información disponible de las prácticas laborales actuales; cuáles han sido exitosas, cuál es el grado de satisfacción tanto de los empleados como de los clientes, entre otros aspectos fundamentales. El presente trabajo, elaborado por ABE en conjunto con EY, es un gran ejemplo de esto, y espero que más industrias y negocios busquen incorporar o adaptar los programas que han sido reconocidos este año.

Son 14 casos de buenas prácticas, cada uno correspondiente a una categoría, que invito a que lean con detenimiento. Todos -entre ellos, la comunicación interna, gestión del desempeño, inclusión e igualdad de género- son aspectos claves para el ambiente laboral. Invito a que reflexionen si alguno de los casos se refleja en sus empresas, qué falta para lograrlo o qué cambiaría. A mayor difusión de las buenas prácticas, en paralelo con las nuevas herramientas de trabajo, mejores resultados.

Desde AmCham Perú saludamos el esfuerzo de las empresas por el bienestar laboral y las diversas formas en las que se puede mejorar el ambiente de trabajo, la seguridad en el puesto, el fomento de vida saludable, la carrera profesional, la capacitación, etc., que constituyen claras prácticas de respeto y promoción a los derechos humanos que siguen las empresas formales en nuestro país. Son varias empresas las que han obtenido reconocimientos en más de una ocasión, lo que evidencia la apuesta de los principales líderes de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de AmCham y lo importante que es la promoción de las personas, sin importar el rubro de la actividad económica en el cual opere la empresa. Esperamos que más empresas se sigan sumando y les deseamos los mejores éxitos para este 2020.



Carlos San Román

Presidente

Asociación de Buenos Empleadores
(ABE)



Han pasado 12 años desde que se dio marcha a esta gran iniciativa: la Asociación de Buenos Empleadores (ABE). Nuestro propósito se enfoca en las empresas, pero principalmente en los colaboradores. Ellos son quienes logran que sus representadas trasciendan porque, cuando están más motivados y orgullosos de sus logros profesionales, logran empresas más productivas y éticas. De esta manera, se genera un círculo virtuoso como aporte del sector empresarial al desarrollo del país.

En línea con este propósito, durante el 2019, la Junta Directiva de ABE desarrolló un plan estratégico que incluye pilares de acción como:

- ▶ Atracción de más empresas corporativas y generación de un efecto multiplicador hacia empresas medianas y pequeñas.
- ▶ Alianzas con otras organizaciones para la generación y traslado de conocimiento.
- ▶ Escuela de buenas prácticas.
- ▶ Reconocimiento a las mejores prácticas.

El Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, iniciativa que tiene ya 6 ediciones, es la principal forma de reconocimiento para las empresas que hacen esfuerzos para contar con trabajadores orgullosos, que aporten al desarrollo organizacional. Nuestro rol en ABE es difundir estas buenas prácticas y hoy, en colaboración con EY y de la mano de AmCham, presentamos esta publicación que nos permitirá llevar a todos ustedes prácticas de altísimo nivel, que esperamos sean replicadas por todas las organizaciones que quieren ser mejores cada día.

Los invito a leer con detenimiento el contenido de esta publicación, y a replicar o adecuar estas prácticas que tienen éxito comprobado. Los invito también a ser parte activa de ABE, donde estamos a su disposición para colaborar con ustedes y, juntos, lograr un país más próspero.



Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú



Desde hace algunos años, nuestra Firma, a nivel global, definió su propósito como la construcción de un mejor entorno de trabajo (*Building a better working world*), y lo vivimos en cada actividad que realizamos. Somos conscientes del impacto de esas palabras tan poderosas, que implican no solamente el ámbito interno de un lugar de trabajo donde conviven colaboradores de diferentes generaciones y con diversas formas de pensar, sino también el impacto que tiene en nuestros clientes, nuestros proveedores y en la comunidad.

En un mundo tan cambiante y donde el desafío es innovar, el recurso mas importante es el talento humano, el cual con la debida motivación y capacitación dentro de un entorno favorable, se convierte en el motor del cambio desde adentro, que genera un círculo virtuoso que se proyecta más allá de los límites de la organización y, en última instancia, soporta al desarrollo del país.

Construir un mejor entorno de trabajo no solamente ayuda a una empresa a la vez, sino que permite formar vínculos con otras organizaciones y promover ecosistemas que comparten valores similares y pueden encontrar sinergias, en la medida que se abren espacios de diálogo y colaboración. A través de los Premios ABE de las entidades galardonadas, de sus categorías, explicaciones, "TalenTips" e infografías por categoría premiada, y que aquí resumimos para el lector, se promueve el compartir de las experiencias de organizaciones que han logrado destacar en diversos aspectos de la gestión humana en el Perú.

La presente recopilación de historias de éxito de ganadores del Premio ABE en diversas categorías, en sus seis últimos años y al detalle por el año 2019, tiene la finalidad de servir de inspiración para que otras empresas puedan rescatar aquello que les permita incorporarlas en su cultura y apalancar un crecimiento laboralmente responsable.



Entrevista a

Ernesto Núñez del Prado

Director Fundador de ABE

La Asociación de Buenos Empleadores (ABE) nace como iniciativa para incentivar a las empresas a incorporar buenas prácticas laborales en sus organizaciones; ello, ante las precarias condiciones laborales en las que laboraba una gran cantidad de trabajadores del país en aquella época.

Luego de varios años de intentar diferentes modelos y probar distintos ámbitos de acción, el Comité de Recursos Humanos de AmCham propuso crear una institución independiente que certifique a aquellas empresas que logren cumplir un mínimo viable de buenas prácticas. Asimismo, dichas empresas debían lograr que sus proveedores también cumplan con este mínimo de buenas prácticas.

De esta forma, la finalidad de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) era generar un efecto multiplicador por cada empresa certificada: no solo se aseguraba el cumplimiento de buenas prácticas en dicha empresa, sino también en sus proveedores.

Sin embargo, con el transcurso de los años, la adhesión de empresas nuevas a ABE no se fue incrementando según lo esperado. Ante ello, se decidió agregar un nuevo enfoque, a través del cual se pudiesen hacer visible las buenas prácticas laborales y fomentar su implantación en el país. Es por ello que, adicionalmente al trabajo que se venía realizando, se toma la decisión de crear los Premios ABE.

A través de los Premios ABE, se busca difundir y reconocer públicamente el esfuerzo de aquellas empresas que implementen las mejores prácticas laborales en diferentes categorías. Actualmente, el Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral goza de un amplio reconocimiento que permite que esta premiación sea cada vez más difundida y que no solo cuente con más participantes, sino también con más categorías.

Mirando hacia el futuro, se está trabajando en iniciativas complementarias a la entrega de Premios ABE, como la creación de metodologías para implementar en las empresas las buenas prácticas que ABE promueve, como código de conducta, gestión del desempeño, pago relacionado con el desempeño, reconocimiento, capacitación de jefes en gestión de personas y capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores. Asimismo, plantea identificar y proponer indicadores para determinar la contribución de estas prácticas a los resultados de la empresa.

Finalmente, lo más importante y trascendental resulta generar acciones para que más empresas tengan culturas organizacionales éticas y de respeto, donde los trabajadores tengan jefes capacitados para gestionar su desempeño, sepan qué se espera de ellos, reciban guía y *coaching*, sean escuchados y participen en el qué y el cómo satisfacer a sus clientes, sean capacitados para hacer mejor su trabajo, reciban una remuneración de acuerdo con su desempeño, y se comprometan con los valores y el código de conducta de su empresa.

Así tendremos más personas desempeñándose en ambientes de trabajo donde eleven su autoestima, mejoren sus relaciones interpersonales, aumenten su empleabilidad y formen familias con valores donde todos tengan la oportunidad de opinar y ser escuchados. De esta manera, más empresas mejorarán su productividad y competitividad haciendo que el Perú mejore en el Ranking Global de Competitividad (WEF).



Entrevista a
Anthony Middlebrook
Director Fundador de ABE

La Asociación de Buenos Empleadores (ABE) se propone como una iniciativa a mediados del año 2005, en una reunión de cierre de año del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú), ante la motivación de su Junta Directiva por generar acciones que impacten en la sociedad y ayuden a mitigar las malas prácticas laborales vigentes en ese momento.

Para lograr esto, se decide independizar lo que hoy es ABE, del Comité de Recursos Humanos de AmCham, de forma que esta nueva entidad pueda tener fines e ideales propios y que, además, cuente con sus propios recursos y un soporte de AmCham independiente de otros Comités.

Ser reconocido por ABE como empresa social es todo un reto, pues hay una doble exigencia: (a) certificarse, ante una entidad externa (SGS), como empresas que logran un puntaje mínimo en el cumplimiento de las buenas prácticas laborales establecidas; y, (b) comprometerse gradualmente a trabajar con empresas proveedoras que también cumplan con este mínimo de buenas prácticas. Esto implica un gran compromiso de parte de la empresa reconocida, así como un esfuerzo adicional que involucra a muchas áreas de la empresa, comenzando por la Gerencia General. La empresa evaluada acepta una revisión detallada en torno a los siguientes ejes: cumplimiento estricto con el pago de salarios y beneficios, capacitación a su personal, reconocimiento y meritocracia.

En el 2014, se decide complementar la certificación con la incorporación de los Premios ABE, a través de los cuales se buscó reconocer a aquellas empresas que sobresalían en el cumplimiento de buenas prácticas laborales. La idea era dar a conocer a la sociedad lo bueno que se hace en

muchas empresas y generar así un efecto en otras empresas de adoptar los programas o prácticas que habían sido compartidos. El haber cerrado ya una sexta premiación en forma exitosa, demuestra que la decisión fue la correcta. Hay muchas empresas y gerentes dispuestos a compartir lo que hacen bien en beneficio de la sociedad. Ya son más de 700 casos presentados, donde se han sustentado prácticas laborales que las empresas han considerado dignas de compartir.

Aún cuando las categorías que se establecieron han cambiado, ya sea porque hay nuevas o su denominación ha sido modificada, desde el 2014 a la fecha, el Premio ABE ha conseguido mantener su posicionamiento y, cada vez, son más las empresas que participan. De esta forma, la Asociación ha conseguido visibilidad a nivel empresarial y actualmente genera los recursos suficientes para seguir mejorando. Esto da pie para replantear nuevos ejes de acción a futuro.

Por ello, ABE ha actualizado su propósito y está trabajando proyectos que creemos van a trascender en la sociedad, y nos llevarán más cerca de cumplir con la idea original de lograr que cada vez exista un mayor número de empresas con buenas prácticas laborales que saquen lo mejor de su gente en beneficio de nuestro país.



Acerca del Premio ABE



Propósito de ABE

Que más personas se sientan orgullosas de su trabajo, dando lo mejor de sí y generando así, empresas con valores sólidos y más competitivas.

¿Qué es el Premio ABE?

El Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral es el reconocimiento más importante a la gestión de recursos humanos en el país. Tiene como objetivo premiar los aportes más notables de modelos de gestión, 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, a la fecha, por 263 empresas que han adoptado las buenas prácticas laborales como una herramienta estratégica de gestión, comprometiéndose a que sus *stakeholders* también lo hagan.

Etapas del Premio ABE

El Premio ABE consta de seis etapas, en su ejecución anual:

1. Postulación

(Primera semana de mayo)

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

(Tercera semana de julio)

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

3. Jurado de expertos

(Primera semana de agosto)

Este jurado se encarga de escoger, por cada categoría y de acuerdo con 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

(Segunda semana de agosto)

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

(Tercera semana de agosto)

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

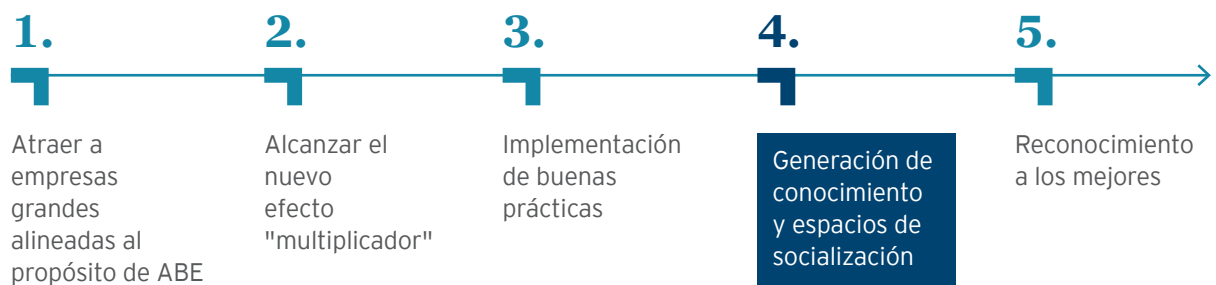
(Segunda o tercera semana de setiembre)

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

ABE enfoca cada una de sus actividades en cinco dimensiones, con el fin de llevar a la vida su propósito.

Esta publicación pertenece a la siguiente dimensión:

Generación de conocimiento y espacios de socialización





Historial de ganadores

2014

Ganadores por Categoría

Ambiente de trabajo
Komatsu-Mitsui Maquinarias

Beneficios
La Positiva Seguros

Beneficios
Liderman

Capacitación y desarrollo
Lucky

Empleabilidad
Alicorp

Gestión del desempeño
Liderman

Gestión del talento
PricewaterhouseCoopers

Personas con capacidades especiales
Notaría Higa

Recompensa por desempeño
Rimac Seguros y Reaseguros

Reconocimiento
Rimac Seguros y Reaseguros

Vida saludable
Mariátegui JLT Corredores de Seguros

2015

Ganadores por Categoría

**Ambiente de trabajo
seguro e higiénico**
Maestro

Beneficios
Supermercados Peruanos

Capacitación en dirección
Grupo Graña y Montero

Capacitación y desarrollo
GyM

Compensación
Arca Continental Lindley

Desarrollo de personas
Sodexo

Empleabilidad
GyM

Flexibilidad laboral
Arca Continental Lindley

Gestión del conocimiento
Grupo Graña y Montero

Gestión del desempeño
Supermercados Peruanos

**Personas con
capacidades especiales**
Supermercados Peruanos

Reconocimiento
Virú

Vida saludable
Telefónica

Historial de ganadores

2016

Ganadores por Categoría

**Ambiente de trabajo
seguro e higiénico**
Arca Continental Lindley

Beneficios
Orazul Energy

Capacitación en dirección
Arca Continental Lindley

Capacitación y desarrollo
Supermercados Peruanos

Compensación
CrediScotia Financiera

Comunicación interna
Banco de Crédito del Perú

Desarrollo de proveedores
Milpo

Flexibilidad laboral
Statkraft

Gestión del conocimiento
CrediScotia Financiera

Gestión del desempeño
VisaNet Perú

Inducción
Arca Continental Lindley

**Personas con
capacidades especiales**
Tottus

Reconocimiento
Scotiabank

Sucesión
Arca Continental Lindley

Vida saludable
Johnson & Johnson

2017

Ganadores por Categoría

**Ambiente de trabajo
seguro e higiénico**
San Fernando

Inducción
Mifarma

Beneficios
UNICON

Vida saludable
Orazul Energy

Capacitación en dirección
Red de Energía del Perú

Reconocimiento
Crediscotia Financiera

Capacitación y desarrollo
Teleatento del Perú

Comunicación interna
Supermercados Peruanos

Desarrollo del entorno
Supermercados Peruanos

Desarrollo de proveedores
Siderperu

Ética e integridad
Cencosud

Flexibilidad laboral
Osiptel

Gestión del desempeño
SGS del Perú

Historial de ganadores

2018

Ganadores por Categoría

**Ambiente de trabajo
seguro e higiénico**
Orazul Energy

Igualdad de género
Scotiabank

Beneficios
Liderman

Inclusión
IBT Group

Capacitación en dirección
Interbank

Inducción
Corporación Primax

Capacitación y desarrollo
TASA

Reconocimiento
Mibanco

Compensación
Supermercados Peruanos

Vida saludable
SGS del Perú

Comunicación interna
OSINERGMIN

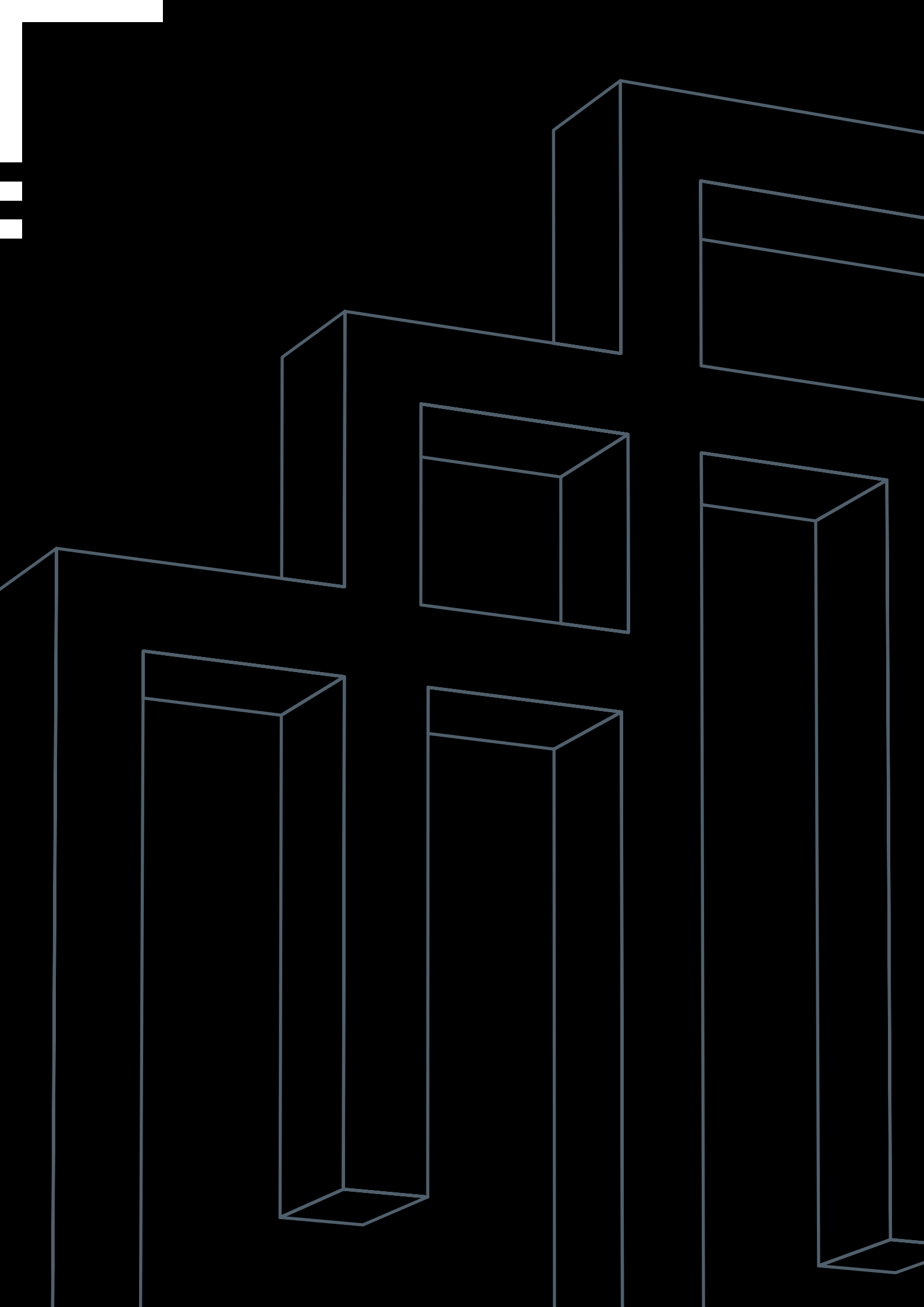
Voluntariado
Backus & Johnston

Desarrollo del entorno
Miranda & Amado Abogados

Ética e integridad
Mibanco

Flexibilidad laboral
CrediScotia Financiera

Gestión del desempeño
Financiera oh!



Ganadores 2019



1: Ambiente de trabajo seguro e higiénico

Iniciativa que busca que el ambiente de trabajo en sus instalaciones (oficinas, almacenes, baños, comedores, plantas, etc.), sea seguro e higiénico para sus trabajadores. Tiene un enfoque preventivo para anticiparse a accidentes y enfermedades profesionales, a situaciones de emergencia y/o para que cuenten con procesos que minimicen la posibilidad de accidentes y enfermedades.



Categoría:

Ambiente de trabajo seguro e higiénico



Distribuidora Cummins Perú S.A.C. ("Cummins") es una empresa dedicada a los sectores comercial y de servicios. Opera en el mercado peruano desde julio de 2011 y, a julio de 2019, contaba con una fuerza laboral de 511 colaboradores.

Desafíos

Entre enero y abril de 2017, Cummins registró un número mayor de accidentes vehiculares que los ocurridos durante todo el año 2016. Ello, sumado al incremento de la flota vehicular, suponía un incremento en el nivel de riesgo en sus actividades.

Ante dicha situación, decidieron realizar un diagnóstico y, de esta forma, conocer las causas



que generaban los accidentes vehiculares. Como resultado, obtuvieron que las principales razones radicaban en hábitos de manejo inapropiados, horarios de manejo inadecuados y excesos de velocidad. Por ello, en el año 2017, se creó el programa **iGestión de manejo seguro! El camino hacia las conductas seguras de manejo** como una iniciativa para disminuir los accidentes vehiculares, a través de comportamientos responsables al volante.

No obstante, durante la implementación del programa, tuvieron que enfrentar la resistencia al cambio generada por parte de algunos conductores, debido a la dificultad de cambiar los hábitos de conducción que por años habían adoptado.

“El principal valor que tenemos es la seguridad. Eso viene desde el liderazgo: si el líder no demuestra con su ejemplo y decisiones que la seguridad es lo más importante, no funciona”.

Frank Lazo
Gerente General Distribuidora
Cummins Perú



Objetivo del proyecto

A través de **iGestión de manejo seguro! El camino hacia las conductas seguras de manejo**, Cummins busca crear hábitos de conducta de manejo seguro en sus colaboradores y, de esta forma, prevenir proactivamente accidentes. Asimismo, esperan que dichos hábitos de conducta puedan expandirse a su vida personal, de tal forma que cuando conduzcan en cualquier circunstancia puedan desempeñar los mismos buenos comportamientos aprendidos y, en consecuencia, impactar positivamente en la seguridad vial de nuestra sociedad.

El objetivo de este programa va en sintonía con uno de sus principales objetivos como organización: disfrutar de un ambiente de trabajo seguro. En efecto, los buenos hábitos de conducta de manejo generan que los accidentes en el trabajo disminuyan notablemente y que, en este sentido, se goce de un ambiente de trabajo seguro para sus colaboradores.

↓ 77%

Disminución de los accidentes vehiculares entre el 2017 y 2018

↑ 10%

Mejora en el cumplimiento de programa de mantenimiento de vehículos

Desarrollo de la iniciativa

Dirigida por los líderes de cada área operativa, el programa consistió en el seguimiento al comportamiento de manejo de los conductores para realizar retroalimentación positiva y encontrar oportunidades de mejora basadas en herramientas tecnológicas y de Seguridad Basada en el Compartamiento - SBC (Observación de Manejo Seguro y *Feedback*).

El programa fue dirigido a 100 técnicos conductores a nivel nacional y se estructuró sobre cuatro pilares: 1) Reducir las conductas negativas en los conductores, 2) Eliminar los eventos por exceso de velocidad, 3) Reducir los eventos por conducción fuera de horario, y 4) Cumplimiento del mantenimiento preventivo de los vehículos en tiempos oportunos.

Los líderes dirigen las iniciativas contempladas en el programa y, entre otras actividades, reconocen las buenas prácticas de manejo de los conductores, realizan *feedback* personalizado a cada uno cuando se reporta alguna oportunidad de mejora, capacitan a sus conductores y refuerzan los beneficios del manejo seguro de manera personalizada. Dichas acciones van soportadas por herramientas de gestión propias de la compañía, tales como la licencia interna de conducción de la Distribuidora Cummins Perú S.A.C. (para obtenerla se brindan capacitaciones de manejo 4x4, primeros auxilios, y manejo defensivo); y una herramienta tecnológica instalada en los vehículos, la cual almacena información detallada sobre las conductas de manejo de cada conductor.

Para lograr el éxito del programa, se comprometió a la gerencia y a los líderes de la organización. De esta forma, en el día a día de la operación, ellos mismos eran quienes compartían las buenas prácticas de manejo, demostrándolas con su ejemplo y tomando decisiones que refuerzan los objetivos y metas del programa. Asimismo, implementaron herramientas para auditar los procedimientos realizados en las actividades ejecutadas por sus colaboradores y, de esta forma, conocer los riesgos que podrían generarse. Por otro lado, implementaron canales de refuerzo positivo (reconocimiento) para aquellos colaboradores que demostraban buenos hábitos de conducta. Finalmente, desarrollaron la iniciativa **"Vívelo y Lidéralo"**, una escuela sobre las políticas de seguridad de la organización que está dirigida a sus nuevos líderes.



Fotografía propia de la biblioteca de Cummins

Impacto

Como resultado de las iniciativas implementadas a través de **iGestión de manejo seguro! El camino hacia las conductas seguras de manejo**, los incidentes vehiculares disminuyeron en 77%, entre 2017 y 2018. De igual manera, los eventos negativos de manejo se redujeron en un 68% al primer trimestre del 2019, mientras que los eventos fuera de horario de trabajo también disminuyeron en un 60%, entre 2017 y 2018. Por otra parte, se logró una mejora de 10% en el cumplimiento del programa de mantenimiento de vehículos y una reducción de 97% en eventos de alarmas por exceso de velocidad, entre 2017 y el segundo trimestre del 2019.

“Esta iniciativa no sólo permite crear hábitos de conductas de manejo seguro en el ámbito laboral sino también en su vida personal, de forma que cuando conduzcan en cualquier circunstancia puedan tener los mismos hábitos y, en consecuencia, contribuir con la seguridad vial en nuestra sociedad”.

Mirtha Rodríguez
Gerente Corporativo
de HSSEQ



Fotografía propia de la biblioteca de Cummins

Empresas ganadoras
en la categoría
**Ambiente de trabajo
seguro e higiénico**



Retos para el futuro

Distribuidora Cummins Perú S.A.C. tiene como desafío actual que los propios colaboradores sean quienes fiscalicen el cumplimiento de los buenos hábitos de manejo y, de esta forma, se conviertan en los principales patrocinadores del programa. Además, persiguen el objetivo que sus conductores se conviertan en embajadores de dichas prácticas en sus familias y entornos cercanos.

En ese sentido, para asegurar la sostenibilidad del programa, se han propuesto seguir realizando reuniones mensuales lideradas por las gerencias y jefaturas, reconocer a los conductores con conducta excepcional, difundir los resultados mensuales y elaborar informes con los resultados obtenidos a la alta dirección de la organización.



TalenTips

- ▶ La gerencia y líderes de la organización deben comprometerse con el programa.
- ▶ Realizar diagnósticos y levantar toda la información necesaria para conocer las causas que generan riesgos.
- ▶ Convocar a reuniones frecuentes de seguridad.
- ▶ Tener un buen plan de comunicación.
- ▶ Brindar refuerzos positivos como reconocimientos.

2014

Komatsu-Mitsui
Maquinarias

2015

Maestro

2016

Arca Continental
Lindley

2017

San
Fernando

2018

Orazul
Energy

Ambiente de trabajo seguro e higiénico

Objetivos

iGestión de manejo seguro!

El camino hacia las **conductas seguras de manejo**



Prevenir proactivamente los accidentes producto de malos comportamientos de manejo

Disfrutar un ambiente de trabajo seguro



Los buenos hábitos de conducta durante la conducción **generan que los accidentes en el trabajo disminuyan**

Desarrollo

Dirigido a

100
conductores
a nivel nacional

Reducir las conductas negativas

Eliminar eventos por exceso de velocidad

Reducir la conducción fuera de horario

Mantenimiento preventivo del vehículo

Se comprometió a la gerencia y a los líderes de la organización

Los líderes reconocen **las buenas prácticas** de manejo de los conductores



Implementaron canales de refuerzo positivo para aquellos colaboradores que demostraban buenos hábitos durante la conducción



"Vívelo y líderalo"

Taller sobre liderazgo en seguridad

Impacto

77%

Disminuyeron los incidentes vehiculares



Entre 2017 y 2018

68%

Se redujeron los eventos negativos de manejo al primer trimestre del 2019

60%

Disminuyeron los eventos fuera de horario de trabajo entre el 2017 y 2018



Se logró una mejora de 10%

En el programa de mantenimiento de vehículos



Se redujo 97%

en eventos de alarmas por exceso de velocidad, entre el 2017 y el segundo trimestre del 2019



2: Beneficios

Iniciativa que abarca programas de beneficios adicionales a los obligatorios por ley, formulados de acuerdo con las características de sus diferentes grupos de trabajadores.

Konecta

Categoría:

Beneficios



30

¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy?

Konecta Perú es una empresa dedicada a prestar servicios de *Business Process Outsourcing (BPO)* y de *contact center*. Opera hace nueve años en el país y al 2019 cuenta con más de 13,500 colaboradores/as en las ciudades de Lima, Callao y Chiclayo.

Desafíos

Para fortalecer el vínculo con los colaboradores, se consideró importante desarrollar iniciativas que generen una “cultura de segundo hogar”. Una propuesta a medida que fue evolucionando en los últimos 7 años, teniendo en consideración a los colaboradores en situación de vulnerabilidad como: personas con discapacidad, mujeres víctimas de violencia y trata, comunidad LGTBQ+, entre otros.



Objetivo del proyecto

El programa **Konectados** es una propuesta de valor que tiene como objetivo generar un sentido de satisfacción y orgullo por trabajar en la organización. Esto demuestra un real interés por el aspecto laboral, pero también el personal y profesional, a través de beneficios personalizados. Por medio de este programa, se busca reforzar una convicción como organización: se puede generar un cambio positivo en el país a través de las buenas prácticas e iniciativas desarrolladas en las empresas.

90%

de satisfacción general en la encuesta de clima

4%

disminuyó el ausentismo laboral



“Tengo súper claro que lo primero son las personas. Puede cambiar el modelo del negocio, pero las personas no”.

Violeta Orozco
CEO Konecta Perú



Desarrollo de la iniciativa

El real interés por sus colaboradores puede verse reflejado en cinco características principales que **Konectados** tomó en consideración al elaborar su política de beneficios: a) alineada al propósito de crecimiento; b) adaptada a la propuesta de valor; c) aspiracional hacia las metas de los colaboradores; d) auténtica al ser personalizado a necesidades reales de los colaboradores en todas sus sedes; e) diversa, inclusiva y equitativa para promover la igualdad de oportunidades para todos y todas.

El desarrollo de vínculos que impacten en la motivación para reforzar la relación con los colaboradores y propiciar un entorno de trabajo seguro y saludable fueron parte de los objetivos planteados, al estar dirigido al 100% de la población en las siete sedes a nivel nacional.

Los planes de beneficios abarcaron diez factores:

1. Desempeño y reconocimiento por logros profesionales, como crecimientos profesionales o logro de indicadores planteados.
2. Conciliación trabajo-familia, permitiendo elegir el horario y la sede de trabajo, otorgándoles préstamos y licencias ante situaciones personales que lo requieran.
3. Bienestar personal y ocio-recreacional, promoviendo eventos deportivos, trivias, celebraciones y convenios.
4. Compensaciones con *gift cards* y bonos por cumplimiento de indicadores o metas.
5. Promoción de la equidad de género, impulsando la selección equitativa y la equidad salarial interna.
6. Inclusión de personas con discapacidad y promoción de comportamientos preventivos de la salud, realizando ajustes razonables para su accesibilidad, planes de formación al ingresar a la compañía, ferias de salud interna, campañas de vacunación, entre otros.
7. Prevención de la violencia de género con programas de sensibilización a todos los colaboradores y consultorio jurídico.
8. Desarrollo y oportunidades de carrera, promoviendo planes de desarrollo y formación, además de convenios de descuentos con entidades educativas.
9. Equidad de género a través de programas de prevención de violencia, liderazgo femenino y nuevas masculinidades.
10. Inclusión de la comunidad LGTBQ+ al otorgarles licencias por matrimonios, instalar baños inclusivos y el uso de *fotocheck* social.

Impacto

Así, por ejemplo, Konecta es consciente que recibe a los *millennials* más desfavorecidos del país; los capacitan y promueven su empleabilidad. En centros poblados de Pachacútec, en Ventanilla, brindan cursos de capacitación a aquellos jóvenes en pobreza extrema y con discapacidad para luego poder contratarlos. De esta forma, esos jóvenes que quizá no hubieran tenido una oportunidad laboral, logran conseguir un espacio en la organización. Por otro lado, también han implementado campañas contra la anemia en alianza con otras organizaciones que son clientes suyos.

Para seguir fortaleciendo y asegurarse de mantener el posicionamiento logrado, cuentan con embajadores de dichas iniciativas, quienes son los encargados de difundir todas estas buenas prácticas a sus compañeros. Por todo lo antes mencionado, a los colaboradores se les ha logrado compartir y contagiar la cultura y valores de la organización tales como respeto, equidad, lucha contra la desigualdad e inclusión.

La implementación de estas iniciativas impactó positivamente en el clima laboral, al generar una satisfacción por encima del 90%, según la encuesta de clima. Además, se alcanzó una rotación de 8.63%, nivel que se encuentra por debajo del promedio del sector al cual pertenecen, y una disminución del ausentismo laboral hasta un 4.08%. Esto sin considerar el impacto positivo que generan en el entorno de los trabajadores y la sociedad al desarrollar comportamientos de respeto hacia los demás.

“Buscamos un plan de beneficios segmentado que responda a necesidad de beneficios reales, con un *zoom* más potente”

Analía Alám
Directora de Gestión Humana



Empresas ganadoras
en la categoría **Beneficios**

Retos para el futuro

Sin lugar a dudas, segmentar los beneficios de acuerdo con las necesidades e intereses de cada uno de sus colaboradores. Para ello, se han planteado seguir usando herramientas de *analytics* como fuente de información. De esta forma, podrán conocer con mayor grado de detalle y certeza los intereses, preocupaciones, pasatiempos y beneficios que les gustaría recibir a sus colaboradores y, sobre ello, elaborar los próximos planes de beneficios para la organización.

Asimismo, se busca seguir generando alianzas con clientes para el desarrollo de diversas iniciativas (como campañas contra la anemia o programas de voluntariado) y, de esta forma, generar más valor en la sociedad.



TalenTips

- ▶ Comprometer a los gerentes y líderes de la compañía, ya que ello decanta en un efecto multiplicador.
- ▶ Elaborar las políticas corporativas tomando en consideración el propósito, valores de la organización y buenas prácticas.
- ▶ Escuchar a los colaboradores teniendo en cuenta sus intereses al momento de plantearse objetivos y metas.
- ▶ Generar confianza con los colaboradores para que puedan transmitir sus opiniones.

2014

Liderman y
La Positiva
Seguros

2015

Supermercados
Peruanos

2016

Orazul
Energy

2017

UNICON

2018

Liderman

Beneficios

Objetivos

Generar sentido de **orgullo y satisfacción por trabajar en la organización**



Programa Konectados

Beneficios personalizados



Interesarse por el aspecto personal y profesional de los colaboradores

Generar un **cambio positivo en el país**



a través de las buenas prácticas e iniciativas desarrolladas en las empresas

Desarrollo

5

características principales que **Konectados** tomó en consideración al elaborar su política de beneficios



Alineada al propósito de crecimiento



Adaptada a la propuesta de valor



Aspiracional hacia las metas de los colaboradores



Auténtica al ser customizado a necesidades reales



Diversa, inclusiva y equitativa para promover la igualdad de oportunidades para todos

Planes de beneficios



Reconocimiento por logros profesionales



Conciliación trabajo-familia



Bienestar personal y ocio-recreacional



Compensaciones con bonos por cumplimiento de metas



Equidad salarial interna



Inclusión de personas con necesidades especiales



Prevención de la violencia



Desarrollo y oportunidades de carrera



Equidad de género a través de programas



Inclusión de la comunidad LGTBIQ+

Impacto



Satisfacción por encima del

90%

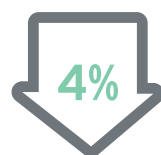
Según la encuesta de clima



cierre promedio rotación

Rotación de personal

Nivel por debajo del promedio del sector



Disminución del ausentismo laboral



3: Capacitación en dirección

Iniciativa con el mejor programa de capacitación para 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. Enfocada para que los programas alcancen al mayor porcentaje de supervisores, jefes y gerentes.

isa

REP

Categoría:

Capacitación en dirección



Red de Energía del Perú S.A. (ISA REP) es una empresa de transmisión de energía eléctrica en Perú que pertenece al Grupo Empresarial ISA. Inició operaciones en nuestro país hace 18 años, teniendo 411 personas laborando al cierre del 2019.

Desafíos

Para lograr el cumplimiento de su estrategia de generar valor sostenible en la organización y hacia los grupos de interés, el área de Talento Humano de ISA REP prepara a la gente en capacidades que le permitan enfrentar los retos actuales y futuros a través de un liderazgo sólido. Así, el desarrollo de la capacidad adaptativa en líderes es un factor clave y diferenciador en el entorno actual.





Fotografía propia de la biblioteca de ISA REP

Objetivo del proyecto

La iniciativa **El Gran Reto**, tiene como foco el desarrollo de la adaptabilidad, agilidad, innovación, excelencia y co-responsabilidad. Para su interiorización, utilizaron el modelo de aprendizaje 70-20-10, el cual se enfoca en el mayor porcentaje de aprendizaje que hace referencia a la "experiencia vivencial". Además, consideran que la gestión integral del liderazgo y el conocimiento de la organización "desde adentro" por parte de los líderes, será su factor diferencial.

Actualmente, la organización vive un proceso de transformación cultural que requiere el fortalecimiento de nuevas capacidades que soporten la estrategia empresarial, la cual tiene como ejes la gestión del liderazgo y el aprendizaje a partir de la experiencia.



El índice de liderazgo, desempeño y clima laboral

"Es fundamental desplegar la estrategia empresarial y el foco de transformación cultural en todos los niveles organizacionales"

Carlos Mario Caro
Gerente General



Desarrollo de la iniciativa

Para lograr sus objetivos, se trazaron tres etapas:

1. Definición de roles: donde se realizaron cambios de puestos tanto en estructura vertical como horizontal, mientras que los gerentes de área dejaban sus cargos temporalmente para dedicarse a tiempo completo al desarrollo de un proyecto.
2. Preparación de la pasantía: la realización, el cierre y retorno al puesto de trabajo.
3. Evaluación del impacto: a través de sesiones de lecciones aprendidas, *feedback* y evaluaciones de los participantes.

Para implementar **El Gran Reto** en todos los niveles jerárquicos, se planearon tres líneas de trabajo:

1. "El Gran Reto Líderes" en el cual los directivos de las gerencias dejaban sus puestos durante mes y medio para dedicarse al planeamiento de un proyecto de innovación social.
2. "El Gran Reto Profesionales" que consistía en que analistas, especialistas e ingenieros intercambien sus cargos a nivel de distintas gerencias durante cuatro meses.
3. "El Gran Reto en la Cancha" el cual generó cambios de roles en una misma gerencia por un periodo de seis meses.

El impacto de estas iniciativas se basa en el desarrollo del talento a través de la experiencia por el cambio de roles, a partir del cual cada participante tiene la oportunidad de asumir un cargo distinto y ser responsable de la gestión integral del mismo. A quienes cambiaban de rol se les realizó una inducción, preparación y un cierre del proceso de cambio de posición; enfocándose principalmente en la experiencia.

Para asegurar el impacto de este proyecto transformacional, se implementó una estrategia de gestión del cambio que aseguró una comunicación efectiva. Se prepararon protocolos de comunicación para jefes y gerentes, quienes debían comunicar la iniciativa y responder las consultas de sus equipos, brindando soporte a la iniciativa.

El mensaje enfatizó el aprendizaje y exposición a experiencias retadoras.





Fotografía propia de la biblioteca de ISA REP

Impacto

Estas iniciativas permitieron identificar talento potencial más allá de la línea funcional, ampliar conocimientos y desarrollar capacidades para asumir puestos de mayor responsabilidad. Además, los indicadores de liderazgo, clima, compromiso y esfuerzo discrecional también tuvieron un crecimiento constante año tras año desde que se implementó esta iniciativa. Asimismo, quienes ya han participado de este proceso vienen fortaleciendo su desarrollo profesional, lo cual se ve reflejado en su desempeño y las contribuciones que generan a la organización.

ISA REP tiene tres grandes indicadores que ayudan a medir la efectividad de las intervenciones en gestión del talento humano: índice de liderazgo, desempeño y clima laboral. Esta intervención guarda sentido porque es coherente con el desarrollo de estos tres factores.

"Buscamos generar aprendizajes a través de la experiencia, porque hemos comprobado que este es el camino para fortalecer el desarrollo del talento humano"

María José Cieza
HR Business Partner - Cultura



Empresas ganadoras
en la categoría
**Capacitación en
dirección**

Retos para el futuro

A partir del 2019 se ha implementado esta iniciativa en más niveles de la organización. Incluso existen cambios de roles en el nivel de analistas. Actualmente, se está replicando esta iniciativa en los demás países de la corporación y se está planeando que pueda ejecutarse de manera regional a manera de un proceso de *mobility*.

Cabe destacar que se trata de una iniciativa de transformación cultural que integra elementos de liderazgo, desarrollo, aprendizaje y desempeño.



TalenTips

- ▶ Real involucramiento y participación de la gerencia general y alta dirección.
- ▶ Que la intervención a implementar guarde coherencia con el foco de transformación cultural y la estrategia de la organización.
- ▶ Que la intervención esté acompañada de una estrategia de gestión del cambio, dando la importancia respectiva a la comunicación y generación de espacios para que los colaboradores puedan opinar e informarse.
- ▶ Apostar por el aprendizaje a través de la experiencia vivencial.

2015

Grupo Graña
y Montero

2016

Arca
Continental
Lindley

2017

Red de Energía
del Perú
(ISA REP)

2018

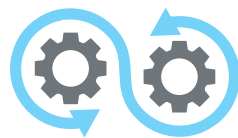
Interbank

Capacitación y dirección

Objetivos

Fortalecimiento de nuevas capacidades

que soporten la estrategia empresarial



Desarrollo

de la adaptabilidad, innovación, excelencia y co-responsabilidad

Gestionar el liderazgo



a partir de la experiencia

Desarrollo

Definición de roles

Preparación de la pasantía, la realización, el cierre y retorno al puesto de trabajo

Comunicación efectiva



Se prepararon protocolos de comunicación para jefes y gerentes, quienes debían comunicar la iniciativa y responder las consultas de sus equipos

El mensaje enfatizó el aprendizaje y exposición



Experiencias retadoras



Impacto



Identificación de **talento potencial**

Indicadores de **liderazgo, clima, compromiso y esfuerzo discrecional**

tuvieron un **crecimiento constante**

año tras año desde que se implementó esta iniciativa

Quienes ya han participado de este proceso

han fortalecido su desarrollo

lo cual se ve reflejado en su **desempeño y visión integral de la organización**



4: Capacitación y desarrollo

Iniciativa que implementa un programa de capacitación y desarrollo de personas orientado a mejorar la empleabilidad y productividad de sus trabajadores, comprendido desde el momento en que se contrata al trabajador hasta el momento en que éste deja de trabajar en la empresa.

Konecta

Categoría:

Capacitación y desarrollo



Konecta Perú es una empresa dedicada a prestar servicios de *Business Process Outsourcing (BPO)* y de *contact center*. Opera hace nueve años en el país y al 2019 cuenta con más de 13,500 colaboradores/as en las ciudades de Lima, Callao y Chiclayo.

Desafíos

Este programa surge al identificarse la necesidad de adaptar sus capacitaciones y planes de desarrollo a las nuevas herramientas tecnológicas. Los colaboradores, en su mayoría nativos digitales, usan la tecnología como un medio que genera mayor satisfacción y facilidad de aprendizaje. Además, se consideró el impacto positivo de mejorar su perfil profesional al otorgarles reconocimientos y acreditación de aprendizaje, para impulsar su nivel



de empleabilidad y poder desarrollarse en la organización o fuera de ella. Estos motivos son los que permitieron lograr un alcance del 100% de la población.

Objetivo del proyecto

El programa de capacitación y desarrollo de personas **Jaku** tiene como objetivo acompañar y promover el aprendizaje y éxito progresivo de sus colaboradores, desde el proceso de inducción hasta el plan de desarrollo de habilidades, alineados a la estrategia de negocio y basado en los pilares de innovación y experiencia del colaborador durante su ciclo de vida en la organización.

90%

de satisfacción en encuesta de clima laboral

92%

de vacantes cubiertas a través de promociones internas



Fotografía propia de la biblioteca de Konecía

Desarrollo de la iniciativa

El programa **Jaku** se estructuró en cuatro etapas: La primera fue identificar las necesidades que el negocio demandaba al tener que adaptarse a las nuevas tecnologías y al perfil mayoritariamente *millennial* de la organización. La segunda etapa fue el desarrollo del plan de trabajo en el cual se trazaron objetivos y herramientas, lo que decantó en acciones acordes con la realidad y estrategia de negocio. La tercera etapa fue de ejecución de los planes de capacitación mediante herramientas virtuales, tales como simuladores, cápsulas tutoriales interactivas y videos (los cuales estaban acompañados de una metodología en tres pasos: enséñame, guíame y déjame hacerlo). La cuarta, y última fue de monitoreo y control para generar mejores o nuevas implementaciones.

“Tenemos muy marcado el tema social: estamos convencidos que a través de la empresa podemos cambiar el país”

Violeta Orozco
CEO Konecta Perú



Los programas de capacitación y desarrollo incluidos en **Jaku** están enfocados en el desarrollo de competencias profesionales, pero también en habilidades personales, con lo cual se logra un impacto tanto en los colaboradores como en su entorno inmediato.

Los programas desarrollados son:

1. “*On Boarding*” como proceso de inducción a la compañía y el puesto, el cual fue reestructurado para optimizar los tiempos de capacitación.
2. “*LIFE*” (Programa de Liderazgo Femenino), que promovía el empoderamiento de la mujer en su vida laboral y personal, desarrollada en siete sesiones y teniendo como participantes a aquellas colaboradoras que posean liderazgo con vocación de servicio, trabajo en equipo y buen desempeño.
3. “*ELLOS*” (programa de nuevas masculinidades), en el cual se tenía como objetivo la deconstrucción de actitudes y comportamientos machistas para así desarrollar alternativas y alianzas basadas en la equidad de género.
4. “*EDL*” (Escuela de Líderes) como plan de formación inicial a nuevos líderes, el cual consiste en un plan de formación práctico y teórico de las habilidades y conocimientos mínimos que deberían desarrollar para su nuevo rol.
5. “*365k*” (Liderando equipos), dirigido a mandos medios y altos de la compañía para fortalecer habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, experiencia del colaborador y creatividad, permitiendo responder a las necesidades identificadas en la evaluación de desempeño, encuesta de clima y estrategia de negocio.

Impacto

Gracias al programa **Jaku**, se logró innovar el modelo de formación de Konecta, logrando un 90% de satisfacción en la encuesta de clima laboral y una participación del 100% de los líderes y colaboradores en las distintas iniciativas desarrolladas para ellos. Además, como resultado de los procesos de formación interna, se logró un crecimiento hasta alcanzar un 92% de vacantes cubiertas por promociones internas.

Asimismo, en Konecta Perú reconocen que las iniciativas vinculadas al programa **Jaku** han generado que sus colaboradores se conviertan en agentes de cambio. En efecto, los colaboradores capacitados no sólo han logrado conocer sus fortalezas y capacidades aprendiendo a gestionar las herramientas para ejercer su liderazgo, sino que incluso han compartido y forjado este aprendizaje en su entorno inmediato, tanto familia como amigos.

“Queremos que nuestra gente sienta que trabajar en un *contact center* es una experiencia *WOW*”

Analía Alám
Directora de Gestión Humana



Fotografía propia de la biblioteca de Konecta

Empresas ganadoras en la categoría Capacitación y desarrollo



Fotografía propia de la biblioteca de Konecta

Retos para el futuro

A futuro, tienen planificado implementar herramientas vinculadas con la experiencia del colaborador dentro de la organización para, de esta forma, incorporar habilidades y *assessment* emocionales en sus programas de capacitación. Asimismo, se han propuesto desarrollar programas de mentoría. Para ello, se encuentran en un proceso de identificación de aquellos colaboradores capaces de desenvolverse como mentores, planificando cómo se puede generar y hacer seguimiento a la relación entre el mentor y el *mentee*. Por otro lado, se tiene contemplado cambiar el sistema de reclutamiento y selección tradicional por un modelo que no estigmatice o defina a los colaboradores a través de puntajes. Finalmente, planean incorporar metodologías ágiles en la planificación y desarrollo de sus capacitaciones.



TalenTips

- Comprometer al CEO, los gerentes y líderes de la compañía, ya que ello decanta en un efecto multiplicador.
- Elaborar las políticas y buenas prácticas, tomando en consideración el propósito y valores de la organización.
- Tener en cuenta que el principal valor de una organización son las personas: deben conocer los intereses de sus colaboradores al momento de plantearse objetivos y metas.
- Escuchar a los colaboradores.
- Generar confianza para que todos puedan transmitir sus opiniones.

2014

Lucky

2015

GyM

2016

Supermercados
Peruanos

2017

Teleatento
del Perú

2018

TASA

Capacitación y desarrollo

Objetivos

Promover el aprendizaje

de los colaboradores



Incentivar la capacitación basada en los pilares **de innovación**



alineado a la estrategia de negocio

Desarrollo

Adaptación a las nuevas tecnologías



Desarrollo del plan de trabajo



Ejecución del plan de capacitación



Monitoreo para generar mejoras



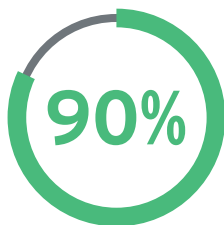
Perfil mayoritariamente **millennial**

Acciones acordes a la **estrategia de negocio**

Mediante **herramientas virtuales**

Nuevas **implementaciones**

Impacto



de satisfacción en la encuesta de clima laboral

100%

Participación de los líderes y colaboradores



92%

de vacantes cubiertas

por promociones internas

Colaboradores que son ahora agentes de cambio

Conocen bien **sus fortalezas y capacidades**



Aprenden **herramientas de liderazgo**



Comparten el **aprendizaje en su entorno**





5: Comunicación interna



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

CrediScotia^{↗↗} CON TODO

Categoría:

Comunicación interna



CrediScotia Financiera S.A. inició operaciones en el Perú hace diez años, siendo la financiera del Grupo Scotiabank. Para la mitad del 2019, ya tenían 2,589 colaboradores o CrediWinners (como se les conoce internamente).

Desafíos

Siendo una empresa del sector financiero, los objetivos han sido tradicionalmente muy numéricos y se tenía el gran desafío de promover en sus colaboradores un cambio de mentalidad. Pasan de “servir al número” a “servir a las personas”. Con casi 2,600 colaboradores, de los cuales más del 80% tiene contacto directo con clientes, desarrollar una estrategia de comunicación interna es esencial para sembrar una nueva cultura orientada hacia las personas.



Objetivo del proyecto

Esta iniciativa buscó promover, en todos los colaboradores, la importancia del cambio de mentalidad de la organización; pasar de ser una cultura “hacedora” a una cultura ganadora, donde se quiere ganar no sólo en números sino también gestionando nuestro talento. La estrategia de comunicación se basa en las personas, sus propósitos y sus valores como hitos claves, asegurándose que el mensaje correcto llegue a todos y genere un impacto positivo; desde el alto nivel de la organización hacia el resto de la compañía.

Se planeó una propuesta de comunicación interna bajo el concepto paraguas: **Jugamos para ganar...** **Con Todo**, teniendo como referentes del cambio a los líderes formales y a la red de embajadores de cultura para asegurar que los mensajes y comportamientos estén alineados a la estrategia de negocio y *framework* cultural.

"Mientras la comunicación nos ayude a ser más empáticos con nuestros equipos, y generar en ellos experiencias y vivencias positivas, con humildad, podemos decir que estamos más cerca a ellos"

Victor Zuñiga,
Gerente General CrediScotia



↑ 13%

el área de comunicación

↑ 14%

en el resultado total de la encuesta de clima laboral

Desarrollo de la iniciativa

El proyecto se desarrolló en tres etapas, donde cada una tuvo procesos que aseguraban la consecución de los objetivos.

1. Se empezó por el alineamiento de la estrategia, cultura y comunicación: primero se elaboró un plan estratégico WIN a través de sesiones con líderes y un *workshop* final. Seguido de la implementación de un programa de formación LIFE (liderando felicidad) llamado “líderes al servicio”, el cual permitiría la definición de la estrategia comunicacional que está marcada por el refuerzo del símbolo “WIN”.
2. La segunda etapa fue el lanzamiento del territorio de marca **Jugamos para Ganar... CON TODO** y un *kick off* a toda la organización.
3. La tercera etapa del plan fue la implementación de la red de embajadores de cultura, la cual consiste en la elección de colaboradores “embajadores” con quienes se co-construyeron las funciones específicas.

Para llegar a toda la organización a nivel nacional, se estableció un mix de canales comunicacionales: presenciales, virtuales y físicos.



Los primeros fueron los *workshops* #WIN CrediScotia, el *Kick Off* a nivel nacional, una reunión mensual de los líderes en acción, un *summit* anual, una reunión WIN semestral, réplicas cuando se consideraba pertinente el refuerzo y la red de embajadores de cultura.



Los canales virtuales usados fueron la comunidad ganadora en Facebook #WIN CSF, *mailing* masivos y el uso de la intranet de la compañía.



Como complemento, se usaron medios físicos como el *branding* de la oficina principal, murales, campañas de soporte y entrega de *merchandising* como cuadernos o calendarios.



Se creó Facebook WIN para conectar a todos a nivel nacional compartiendo videos en línea desde el celular. Los colaboradores de las agencias producen sus propios videos y los suben para que toda la organización los conozca; su indicador de *engagement* llegó a 72% en participación, por encima del *benchmark*.

Otra iniciativa que funcionó de manera potente fue la implementación de la red “embajadores de cultura”, quienes fueron los aliados del líder para promover iniciativas y relaciones armoniosas, siendo la voz de sus equipos en los centros donde tiene presencia la Financiera. Para seleccionarlos, cada área eligió a su representante a través de elecciones, y luego se les capacitó sobre la importancia de este rol, las tareas y el desarrollo de las competencias necesarias: llegaron a 120 Embajadores representantes de toda la Financiera.

Impacto

Como logro del desarrollo de la nueva cultura CrediScotia, la organización obtuvo un aumento en 13% de la subdimensión comunicación de la encuesta de clima laboral y un aumento en 14% en el resultado total (ubicándose en el noveno puesto del ranking general de la encuesta) y un incremento del 5% en el índice de compromiso del empleado. También se obtuvo una mejora en la eficiencia organizacional que los colocó con el mejor índice de la industria, además de acompañar al crecimiento del ROE y ROA comparado con el año anterior.

"Con Crediwinners comunicados y alineados a nuestra estrategia, los resultados superarán siempre nuestras expectativas"

Patricia Ozambela
Directora de Recursos Humanos



Empresas ganadoras
en la categoría
Comunicación interna

Retos para el futuro

Mantener los canales de comunicación ya establecidos y posicionados en el día a día de los colaboradores; el lanzamiento del nuevo propósito organizacional ayudará a refrescar el uso de los canales para tener un alcance del 100% de la organización.

Además, se buscará seguir extendiendo y recreando la práctica aplicando *analytics* que permita tanto anticiparse como identificar el éxito de las iniciativas desarrolladas.



+

TalenTips

- ▶ Tener un plan estructurado de qué comunicar cada mes y dar prioridad a los mensajes más relevantes para ese momento.
- ▶ Contar con indicadores y hacer uso de *analytics* que guíen las iniciativas para asegurar su eficacia.
- ▶ Definir cuál es tu objetivo ¿en qué te quieres diferenciar?
- ▶ Identificar las buenas prácticas que se están dando en el mercado para adecuar las iniciativas estratégicas a la cultura existente en tu empresa.
- ▶ Adecuar las iniciativas estratégicas a la cultura de la organización, enfocándolas en el propósito.

2016

Banco de Crédito
del Perú

2017

Supermercados
Peruanos

2018

OSINERGMIN

Comunicación interna

Objetivos

Pasar de ser una cultura "hacedora" a una



ganadora

Basada en las personas, sus propósitos y valores como hitos claves

Dar mensajes **alineados a la estrategia** de negocio



Teniendo como referentes del cambio a los líderes formales y a la red de embajadores de cultura

Desarrollo

Primera etapa

Elaboración de un **plan estratégico WIN**



Además se implementó un programa de formación LIFE (líderando felicidad) llamado "líderes al servicio"

Segunda etapa

Se lanzó la campaña **¡Jugamos para ganar... con todo!**



Tercera etapa

Se implementó la red de **embajadores de cultura**



Colaboradores con quienes se co-construyeron las funciones específicas

Mix de canales de comunicación

Workshops

#WIN CrediScotia y una reunión mensual de los líderes en acción



Canales virtuales



Como complemento, se usaron murales en la oficina y se entregaron cuadernos y calendarios



Facebook
#WIN CSF

Permitía a los colaboradores subir sus propios videos a la red social para que los conozcan



Embajadores de la cultura

Cada área eligió su representante a través de elecciones y se les capacitó sobre la importancia de este rol, sus tareas y las competencias necesarias

Impacto

La organización obtuvo un aumento en

13%

de la **subdimensión comunicación** de la encuesta de clima laboral



Puesto 9

Ranking general de la encuesta

5%

de incremento en el índice de compromiso

Mejora la **eficiencia** 
organizacional

Además de acompañar al crecimiento del ROE y ROA comparado con el año anterior



6: Desarrollo del entorno



Iniciativa con el mejor programa de desarrollo de su entorno o comunidad, orientado a proveer capacidades para desempeñar actividades productivas y otras que apoyen al desarrollo de las familias y de la sociedad en general.

CFG
INVESTMENT

COPEINCA

Categoría:

Desarrollo del entorno



CFG-Copeinca es una empresa dedicada a la actividad pesquera, con operaciones desde hace 25 años en el Perú y con 2,488 colaboradores al 2019.

Desafíos

Durante los años 2015 y 2017, la actividad pesquera sufrió una importante caída en sus operaciones debido a la poca disponibilidad del recurso objetivo. Si bien ello se originó principalmente por la aparición del Fenómeno del Niño, durante dicho período también se asoció esta escasez a la alta incidencia de anchovetas juveniles y al poco trabajo de conservación de las especies marinas.





Objetivo del proyecto

Ante el interés que surgió por promover la sostenibilidad y disminución del impacto ambiental de la actividad pesquera, nació la iniciativa **SIMAR**, la cual tiene por objetivo generar altos niveles de compromiso en la conservación de las especies marinas con las que interactúan los tripulantes de la organización durante las faenas de pesca.

Se busca mantener la sostenibilidad de los recursos marinos nacionales, concientizando a sus colaboradores en el cuidado del océano y conservación de sus especies; principalmente, los depredadores superiores como las tortugas, los cetáceos y las aves. Ello a través de sesiones informativo-lúdicas en los propios espacios de trabajo de sus colaboradores.

Para mantener asegurado el éxito de **SIMAR**, a un mediano y largo plazo, la empresa se ha planteado recolectar, analizar y difundir información científica sobre nuestro océano y sus especies junto a una reconocida organización de alcance mundial que vela por la conservación de los recursos en el planeta. Gracias a ello, se vienen desarrollando prácticas sostenibles sobre nuestros recursos marinos.

Más de

670

tripulantes capacitados con sesiones lúdico-informativas

27

liberaciones de diferentes especies marinas en solo dos temporadas

“El tema de orgullo ha incrementado muchísimo. Lo que hay que recalcar es la pasión y entusiasmo que tenemos en esta iniciativa”

Javier Mundaca
Gerente de Gestión y
Desarrollo Humano



Desarrollo de la iniciativa

Para lograr el éxito de la iniciativa **SIMAR**, se plantearon los siguientes objetivos específicos: minimizar el impacto ambiental de la pesquería; monitorear la captura incidental y avistamiento de especies en peligro, amenazadas o protegidas; reducir la captura incidental; desarrollar temas de investigación que impacten en la práctica; y, conocer y valorar las especies en peligro, amenazadas o protegidas (ETPs).

Para hacer frente a estos objetivos se desarrollaron cuatro líneas de acción. La primera se enfocó en la estrategia de involucramiento y comunicación para promover y comprometer a los tripulantes y colaboradores en acción, en las más de 10 sedes de la organización. Esto fue posible a través de sesiones informativo-lúdicas de carácter voluntario. Para el caso de los tripulantes, dichas sesiones se realizaron en cada descarga de la pesca, y si era necesario se realizaban durante la madrugada. Un factor que se reconoce como relevante en el proceso

fue la desmitificación de ideas o regulaciones que estaban en el *mindset* de los colaboradores y que podían generar resistencias para la iniciativa.

La segunda línea de acción fue la implementación de un sistema de bitácora de pesca en las embarcaciones para realizar el seguimiento de los comportamientos deseados. La tercera consistía en la capacitación a tripulantes sobre el monitoreo e implementación de medidas de mitigación en la captura incidental de especies ETPs; y, la última, el proyecto de implementación, en un mediano plazo, de un sistema de dispersión acústica para reducir la captura incidental de cetáceos.

Por lo antes descrito, se evidencia el compromiso de la empresa por desplegar sus operaciones de pesca respetando la biodiversidad marina y trascendiendo el ámbito corporativo para impactar positivamente en el entorno.



Impacto

Gracias a la iniciativa **SIMAR**, se logró impactar a más de 670 tripulantes y más de 1000 colaboradores de tierra, promoviendo su rol como agentes de cambio. Sumado a ello, se llevó a cabo el "I Encuentro Anual Simar" donde se les capacitó sobre pesca sostenible, ecosistema y biodiversidad; esta se desarrolló durante la época de veda, lo cual muestra el alto grado de compromiso con los objetivos de la iniciativa por parte de los tripulantes. Además, se identificó esta iniciativa como una oportunidad para que la organización muestre coherencia entre lo que se dice y se hace, motivando a los colaboradores a tener mayor interés por información al ser conscientes de la importancia de este cambio.

Asimismo, realizaron 27 liberaciones de diferentes especies marinas, en dos temporadas efectivas, y 18 avistamientos registrados de ETPs.

Finalmente, resulta importante mencionar que los líderes de **SIMAR** perciben que se ha incrementado el nivel de *engagement* de sus colaboradores, lo cual ha sido probado no sólo a través de la gran acogida de la iniciativa en redes sociales, sino también por medio de los testimonios que reciben a diario.

“Todos los que hemos participado, lo hemos hecho voluntariamente y es increíble cómo los tripulantes y demás participantes nos hemos involucrado en el sostenimiento de nuestra biodiversidad marina”

Eduardo Jáuregui
Gerente de Flota



Empresas ganadoras
en la categoría
Desarrollo del entorno



Retos para el futuro

Con el objetivo de generar un mayor impacto, la última fase del programa tiene prevista la implementación de herramientas de soporte tecnológico en comunicación de punta y *pingers* (dispositivos que emiten sonidos que ahuyentan a los mamíferos y que, al adherirse a las redes de pesca, evitan su captura incidental). Además, se incentivará compartir el éxito de estas iniciativas con distintos actores del sector para asegurar sinergias.



TalenTips

- ▶ Involucrar a los líderes y a la alta gerencia con las iniciativas.
- ▶ Promover la asistencia voluntaria, pero sumando incentivos y reconocimientos a los participantes.
- ▶ Transmitir la trascendencia de las iniciativas a su entorno, comunidad y familias.
- ▶ Capacitación lúdica y campañas de comunicación que acompañen las iniciativas.

2017

Supermercados
Peruanos

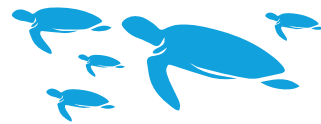
2018

Miranda & Amado
Abogados

Desarrollo del entorno

Objetivos

**Mantener
la sostenibilidad**
de los
recursos
**marinos
nacionales**



Concientizar sobre el
**cuidado del océano y
conservación
de sus especies**

**Recolectar
información
científica**
**sobre nuestro océano
y sus especies**

junto a una reconocida
organización de
alcance mundial

Desarrollo

Se implementó un
**sistema de
bitácora de
pesca en las
embarcaciones**
**para realizar el
seguimiento de los
comportamientos deseados**



**capacitación
a tripulantes**

Implementación
**de un sistema
de dispersión
acústica**

para reducir
la captura
incidental de
cetáceos



Impacto

Más de
670
tripulantes
capacitados con
sesiones
lúdico-informativas

**I Encuentro
Anual SIMAR**

en el cual se
les capacitó
sobre **pesca
sostenible,
ecosistema y
biodiversidad**



27

Liberaciones de diferentes
especies marinas

18

Avistamientos registrados

7: Ética e integridad

Iniciativa que tiene las mejores prácticas de ética e integridad en su organización, considerando actividades de difusión, capacitación y generación de compromiso, y acciones para reforzar su cumplimiento y disuadir su incumplimiento.

SIEMENS

Categoría:

Ética e integridad



70

¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy?

Siemens S.A.C. opera hace 24 años en el Perú. Desde entonces, busca generar un impacto positivo en el entorno a través de diversas iniciativas tales como compartir sus buenas prácticas de integridad con sus *stakeholders*. Esta empresa del rubro de tecnología contaba a inicios del 2018 con 419 trabajadores.

Desafíos

La idea de desarrollar un proyecto que promueva las buenas prácticas de ética e integridad surge hace poco más de diez años, luego de identificar una oportunidad de mejora en la organización, para desarrollar iniciativas que aseguren su cumplimiento más allá del código de ética y de la identificación de procesos o necesidades que son requeridos por la empresa por las actividades que realiza. Se identificó que la cultura de *compliance* debía estar aún mas interiorizada en toda nuestra cadena de valor.



Objetivo del proyecto

A partir de la premisa que la corrupción es un obstáculo para la gestión transparente, tanto a nivel de entidades públicas como privadas, se buscó generar un impacto positivo a través de la formalización de compromisos de cumplimiento, pactos de integridad y compartir buenas prácticas empresariales para crear condiciones de mercado justas.

“El sistema de compliance de Siemens, hoy por hoy, hace que a los líderes no se les cruce por la mente participar en un caso de corrupción. El tema de integridad ya está en su ADN”

Edwin Chávez
CEO Siemens Perú



Para lograr su objetivo, se desarrolló la iniciativa **Acciones Colectivas**, que procura realizar alianzas con terceros para luchar contra la corrupción a través de la promoción de una cultura ética y de transparencia con sus *stakeholders*. Mediante estas, podían promover el compromiso y convicción de los valores y la reputación de Siemens.

80%

de la organización reconoce que se brinda un mensaje claro sobre *compliance*, ética e integridad



Impacto externo con competidores, proveedores, universidades e instituciones del estado

Desarrollo de la iniciativa

Esta iniciativa viene desarrollándose por Siemens S.A.C. hace 9 años, tiempo en el que se han trazado cinco etapas: el desarrollo de un *road map*, la elección de iniciativas a trabajar con *stakeholders*, la implementación y trabajo continuo del proyecto, el desarrollo de estrategias de comunicación y el monitoreo del cumplimiento de los acuerdos. Estos procesos permitieron cumplir los objetivos trazados: promover una cultura corporativa basada en principios éticos legales, compartir sus buenas prácticas, ser reconocidos como líderes en el cumplimiento de las normativas y tener un impacto en la cultura del entorno al sensibilizar sobre la relevancia de estos temas.

El desarrollo de **Acciones Colectivas** ha permitido que sus *stakeholders* hayan adoptado estándares de ética y transparencia al desarrollarse 45 iniciativas en la organización, como por ejemplo: acciones colectivas con los competidores como pactos de *compliance*, acciones colectivas con proveedores y contratistas a través de un compromiso de ética y transparencia en el negocio, acciones colectivas con el gobierno y universidades a quienes se les comparten las buenas prácticas logradas, acciones colectivas con socios de negocio y clientes firmando convenios de reafirmación de compromiso, y acciones colectivas con otros *stakeholders* como la creación de comités o su participación en congresos y talleres.

En este desarrollo, se han incorporado temas como la protección de datos personales, políticas antilavado de dinero o cumplimiento de los derechos humanos. Se realiza un *Due Diligence* a través de una herramienta automatizada que asegura que un *Business Partner* sea correctamente evaluado, a fin de garantizar que actúe en línea con sus políticas internas y marco regulatorio aplicable.

Los líderes del negocio tuvieron un papel principal para enfrentar las respuestas de resistencia al cambio sobre la implementación de las nuevas políticas de *compliance*. Hoy, la organización es consciente de la importancia de cumplir con estos procesos; y, sobre todo, reconocen la ventaja que genera para el negocio.

Para asegurar el mantenimiento de esta cultura con los nuevos miembros de la organización, la interiorización de la importancia del *compliance* se valora antes de un nuevo ingreso. En el proceso de inducción se explica y, luego, se refuerza constantemente al hablarse y discutirse en todos lados y todo el tiempo. Estos procesos van en paralelo a la firma de documentos para asegurar el cumplimiento de lo establecido.



Fotografía propia de la biblioteca de Siemens

“Hay que tener en cuenta hasta qué punto puedes ser más estricto que la ley. En el afán de instaurar un sistema de *compliance* debes estar atento a cuándo te vuelves muy burocrático”

Roxana Cornejo
Regional Compliance Officer



Impacto

La difusión de las buenas prácticas desarrolladas y la sensibilización sobre la importancia del comportamiento ético en el entorno de trabajo también logró un impacto externo al compartirse con competidores, proveedores, instituciones del estado y universidades. Además, el impacto interno generó el reforzamiento del sentido de pertenencia y orgullo, el cual puede identificarse en el resultado de la Encuesta global de compromiso, donde más del 80% de los trabajadores reconocieron que la organización brinda un mensaje claro sobre temas de *compliance*, ética e integridad.

Además, Siemens se ha posicionado en el desarrollo y cumplimiento de buenas prácticas de *compliance*, lo que genera invitaciones para compartir sus iniciativas -incluso- con empresas de otros rubros. Ya son referentes e incluso invitan al CEO u otros gerentes a hablar sobre este tema y su proceso de implementación.



Empresas ganadoras
en la categoría
Ética e integridad

Retos para el futuro

Como parte de la estrategia, buscará impactar sobre los terceros involucrados en sus procesos: *stakeholders* y diversas entidades del país.

Se reconoce que los casos de corrupción que han sido identificado en el Perú han motivado a que muchas empresas prioricen este tema, promoviendo la relevancia de tener un sistema de *compliance*.



Fotografía propia de la biblioteca de Siemens



TalenTips

- ▶ Real involucramiento y participación de la gerencia general y alta dirección.
- ▶ Que la estrategia de talento guarde relación y coherencia con la estrategia de la organización, de manera que quede clara cuál es la relación de la intervención con la estrategia.
- ▶ Que la iniciativa esté acompañada de una estrategia de la gestión del cambio, dándole la importancia respectiva a la comunicación y a la creación de espacios para que los colaboradores puedan opinar e informarse.
- ▶ Apostar por el aprendizaje vivencial - experiencial.

2017

Cencosud

2018

Mibanco

Ética e integridad

Objetivos



Promover el firme compromiso y convicción de los valores y la reputación de Siemens

Realizar alianzas para

luchar contra la corrupción

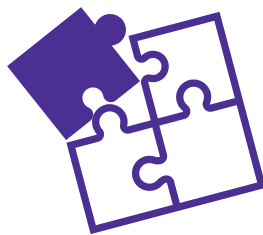


Desarrollo

Iniciativa desde hace 9 años
"Acciones colectivas"

5 etapas

- Desarrollo de un *road map*
- Elección de iniciativas a trabajar con *stakeholders*
- Implementación y trabajo continuo del proyecto
- Desarrollo de estrategias de comunicación
- Monitoreo del cumplimiento de los acuerdos



Se han incorporado temas como la **protección de datos personales**, **políticas antilavado de dinero** o **cumplimiento de los derechos humanos**

Para los nuevos miembros de la organización



La importancia del compliance se valora **antes de un nuevo ingreso**. En el proceso de inducción se explica y, luego, se refuerza constantemente

Impacto

Difusión de las buenas prácticas desarrolladas



con competidores, proveedores, instituciones del estado y universidades

Más del
80%



de trabajadores reconoció que la organización brinda un mensaje claro sobre temas de compliance e integridad

8: Gestión del desempeño

Iniciativa que implementa un programa para gestionar el desempeño de sus trabajadores. Implica que los trabajadores sepan qué se espera de ellos teniendo objetivos alineados y acordados, reciban guía y *coaching* de su jefe inmediato durante el año, sean evaluados al final del periodo y reciban *feedback*, y elaboren conjuntamente un plan de mejora. Se desarrolla un programa de comunicación y difusión interna, de tal manera que todos los trabajadores estén informados de sus características y plazos.



ARCACONTINENTAL

LINDLEY

Categoría:

Gestión del desempeño



Arca Continental Lindley es una empresa industrial de bebidas no alcohólicas que opera en el Perú desde hace 109 años. Al final del 2019, cuenta con más de 1,000 colaboradores administrativos y 1,800 operarios.

Desafíos

Parte angular de la gestión de personas es el proceso de gestión del desempeño, el cual se inició en el 2008 con el objetivo de evaluar el desempeño individual en base a competencias. Tiempo después se amplió el alcance, buscando programas de gestión del talento que desarrollen a sus colaboradores y, al mismo tiempo, generen un impacto positivo en los resultados del negocio y en su cultura.



Objetivo del proyecto

En dicho proceso se identificaron tres aspectos claves: que el desempeño de cada colaborador debe encontrarse alineado a los objetivos del negocio, que los colaboradores deben contar con un *feedback* continuo y, finalmente, que dichas acciones deben alinearse a sus principios culturales.

Por ello, en el 2018, reestructuraron su programa de gestión del desempeño ampliando la frecuencia de *feedback*, y lo integraron a su propuesta de valor denominada **CRECES**. A través de dicho programa, incorporaron un conjunto de acciones que buscan promover una cultura de alto desempeño y que sea sostenible en el tiempo. En el 2019, incorporaron los comportamientos que forman parte de sus principios culturales, con el objetivo de estandarizar la forma de trabajo en la organización.

“Hoy por hoy, las conversaciones de desarrollo son la clave del programa, porque ahí es donde se generan los aportes de valor”

Pablo Guitart
Director de Capital Humano



Con el programa **CRECES**, Arca Continental Lindley busca impulsar el desarrollo, bienestar y compromiso de sus colaboradores, a través de un proceso de definición y cascadeo de objetivos, una retroalimentación constante y una evaluación que involucra a los líderes.

Además, buscan construir una organización que permita enfrentar los retos del futuro, con una cultura de trabajo que fomente la motivación y el alto desempeño, alineando todo ello a las necesidades de su negocio. Así, por medio de este programa, buscan asegurar que haya un valor compartido entre el negocio y sus colaboradores.

78%

de colaboradores promovidos
mostró evaluaciones efectivas y
altamente efectivas en el 2017

93.8%

de colaboradores puede ver
una clara relación entre su
trabajo y los objetivos de la
empresa en el 2018

Desarrollo de la iniciativa

Arca Continental Lindley generó el modelo **PMP -Performance Management Process-** inmerso en el marco del modelo **CRECES** de Gestión del talento. Los resultados de PMP alimentan a otros procesos de talento tales como compensaciones, planes de sucesión, planes de desarrollo, entre otros.

Este modelo de desempeño logró un impacto en el 100% de los colaboradores administrativos, a través del despliegue de una serie de acciones divididas en las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos por parte de los directores, que luego los comparten con los demás puestos de la organización para que desarrollen sus propios objetivos estratégicos y personales.
2. Reuniones de retroalimentación entre los colaboradores y sus jefes directos, sobre las metas planteadas y las acciones propuestas para ello.
3. Autoevaluación del trabajador, la evaluación de su jefe directo y la calibración de los resultados para asegurar la normalidad de la distribución. Alineado a ello, se ha incrementado el número de sesiones formales de *feedback* (actualmente son 4), a través de la metodología *STAR*, una guía que permite a los líderes identificar los comportamientos clave que promueven el cumplimiento de los objetivos de sus equipos.
4. Retroalimentación final para otorgar una mirada integral del desempeño del colaborador durante el año.

Finalmente, cabe mencionar que los resultados obtenidos de las evaluaciones alimentan a otros procesos de talento tales como compensaciones, planes de sucesión, planes de desarrollo, entre otros.



Fotografía propia de la biblioteca de Arca Continental Lindley

Impacto

Como resultado de este proceso, en el 2017, el 78% de colaboradores promovidos mostró una evaluación efectiva y altamente efectiva en el primer año del su nuevo rol. En el 2018, el 84% de procesos internos en niveles de liderazgo fue cubierto por personal interno y en la encuesta de clima, desarrollada internamente, se logró un 93.8% en el enunciado “Puedo ver una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de la empresa”, evidenciando un alineamiento entre los objetivos individuales y los de negocio.

“Continuaremos promoviendo a través de nuestro programa de valor una cultura de alto desempeño sostenible en el tiempo, para dar visibilidad a quienes tienen un aporte diferencial”

Juan Alba
Gerente General



Empresas ganadoras
en la categoría **Gestión
del desempeño**



Fotografía propia de la biblioteca de Arca Continental Lindey

Retos para el futuro

A futuro, tienen propuesto implementar una herramienta de *feedback* virtual, muy parecida a Facebook. Esto permitirá que, cuando un colaborador termine una actividad, el jefe pueda ingresar a dicha plataforma y darle *feedback* inmediato. Así, se generaría una conversación virtual acerca del desempeño del colaborador, la cual es instantánea y se formalizaría, posteriormente, en las sesiones de *feedback* formales.



TalenTips

- Rediseñar los modelos de esquemas tradicionales de gestión del desempeño
- Generar experiencias en los colaboradores
- Consolidar un *feedback* continuo que genere planes de desarrollo más enfocados y concretos

2014

Liderman

2015

Supermercados
Peruanos

2016

VisaNet
Perú

2017

SGS del Perú

2018

Financiera
oh!

Gestión de desempeño

Objetivos

Impulsar el **desarrollo, bienestar y compromiso** de sus colaboradores

Construir una organización que permita **enfrentar los retos del futuro**



Asegurar que haya **un valor compartido**



entre el negocio y sus colaboradores

Desarrollo

Propuesta de valor **"Creces"**

Acciones que buscan promover una **cultura de alto desempeño y sostenible en el tiempo**



Los resultados del programa **alimentan a otros procesos de talento**



tales como compensaciones, planes de sucesión, planes de desarrollo, entre otros

4 Sesiones formales de **feedback**

Metodología **STAR**

Identificar comportamientos clave que promueven el cumplimiento de los objetivos

Impacto

78%

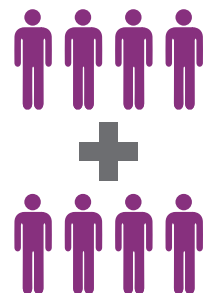
de colaboradores promocionados mostraron una **evaluación efectiva y altamente efectiva** en el primer año del su nuevo rol



84%

de procesos internos en niveles de liderazgo **fueron cubiertos por personal interno**

Creces ha permitido incrementar la cantidad de **trabajadores que califican como high potential**



9: Igualdad de género

Iniciativa que promueve 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.



Categoría:

Igualdad de género



Paris es una empresa del sector *retail* que forma parte del Grupo Cencosud, que inició operaciones en nuestro país en el 2013. Al cierre del 2018, la empresa contaba con un total de 1,487 colaboradores, distribuidos en 11 tiendas por departamento.

Desafíos

A partir de un análisis demográfico -de toda la organización- realizado a inicios del 2017, se identificó que la dotación femenina era mayor que la masculina. Sin embargo, esta tendencia no se reflejaba en las posiciones de liderazgo: las líderes mujeres representaban un 40% y, en el caso de gerentes de tienda, el ratio se reducía y



Objetivo del proyecto

representaban un 26% del total. Estos resultados generaban disonancia con la visión de equipos diversos que habían identificado como positiva para el negocio, logrando una oportunidad para el desarrollo de esta iniciativa.

52%

de los puestos gerenciales son ocupados por una mujer

5 de 11

tiendas son lideradas por una gerente mujer

Paris parte de la premisa que la diversidad en los equipos de trabajo ayuda a entender mejor a sus clientes, lo que genera una mejor atención y respuesta a sus necesidades. Además, consideran que la diversidad de talentos constituye una ventaja competitiva. Por ello, deciden realizar iniciativas que promuevan y fomenten ambas ideas en su organización.

“Estamos convencidos de que el enfoque de diversidad planteado hacia nuestros colaboradores nos ayuda a tener propuestas más inclusivas que ofrecer a nuestros clientes”

Felipe Bayly
Gerente General Paris Perú



Desarrollo de la iniciativa

Para contrarrestar esta tendencia se implementó, a finales del año 2017, una Política de Diversidad e Inclusión que tenía como objetivo acelerar la representación de las mujeres en posiciones con mayor nivel jerárquico. Para ello, se plantearon estrategias en tres frentes:

1. Incluir el análisis de género como factor a considerar para el mapeo de talento en las ternas de candidatos, reevaluando el concepto de talento y las variables que se consideran para identificarlo.
2. Seleccionar talento femenino calificado para las posiciones gerenciales, al eliminar preguntas recurrentes y prejuicios establecidos que podían generar un sesgo en el proceso de selección.
3. Impartir cursos de carácter voluntario a los líderes que participan de los procesos de selección, para capacitarlos y sensibilizarlos sobre diversidad, inclusión y equidad (los cuales lograron un impacto de cobertura del 98%).

Durante estas tres fases, se realizaron actividades para sensibilizar y concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la diversidad en los equipos de trabajo. Asimismo, se implementaron horarios flexibles para las madres, y cuidaron del posicionamiento de mujeres en puestos de liderazgo a través de KPI mensuales.

Luego de promover preguntas incómodas como: ¿por qué tenemos pocas mujeres en roles de liderazgo?, se generaron conversaciones para comprender qué entendían como talento y qué se podía hacer para cerrar las brechas. Se estableció una Política de Diversidad e Inclusión con fin de constituir la base de la equidad para temas de género, entre otros. Se desarrollaron espacios de formación para poner ciertos conceptos claros, por ejemplo, Día de la Mujer como una fecha para conmemorar y no para celebrar. Esta iniciativa

está compuesta por una serie de acciones de sensibilización a la población empezando por los líderes, talleres de concientización con Aequales, piloto de entrevista ciega y cuota de mujeres en las ternas de los procesos de selección. Se planteó un cuestionamiento también de los puestos históricamente de hombres o mujeres, entre otras.

El quiebre o cambio más significativo se dio cuando se nombraron a mujeres como líderes de tienda. El aporte del estilo de liderazgo, el despliegue en sus distintos roles: se ve en los resultados, en el ambiente de trabajo y en el reconocimiento en su liderazgo.



Fotografía propia de la biblioteca de Cencosud

Impacto

A raíz de estas estrategias se generó un cambio cultural en la organización logrando, un año después, una evolución sobre el cierre de la brecha de género al tenerse un 52% de representación femenina en posiciones gerenciales en tiendas: 5 mujeres han sido posicionadas como gerentes en sus 11 tiendas. Además, esto tuvo un impacto en la reducción de indicadores, tales como rotación y ausentismo laboral, contribuyendo en un aumento del 5% en la evaluación de clima laboral (GPTW), y alcanzando una puntuación de 87% en el 2018. También se observó una correlación positiva entre los resultados de ventas año tras año y la incorporación de mujeres como gerentas de tienda.



Fotografía propia de la biblioteca de Cencosud

Empresas ganadoras
en la categoría
Igualdad de género



Retos para el futuro

- Incrementar el número de mujeres en puestos de gerencia.
- Seguir generando iniciativas para que más mujeres ingresen y logren una línea de carrera en la organización.

+

TalenTips

- Comprometerse 100% con las iniciativas vinculadas a igualdad de género: es un tema que no es de medias tintas.
- Es un tema de todos, no sólo de mujeres.
- Cuestionarse, hacerse preguntas incómodas.
- Hay muchos temas de diversidad e inclusión, pero es mejor tratar de empujar uno sólo a la vez para darle mayor énfasis.
- Ejecutar adecuadamente los planes diseñados.
- La clave está en la ejecución. Repetir hasta que se convierta en un hábito.

2018



IBT Group

Igualdad de género

Objetivos

Promover
y fomentar

2 ideas




Desarrollo

Incluir el análisis de género

como
factor a
considerar
para el
mapeo de
talento



Seleccionar
talento
femenino



calificado
para las
**posiciones
gerenciales**

Impartir
cursos de
carácter
voluntario



**a los líderes
que participan**
de los procesos
de selección

Impacto

52%

de representación
femenina



en posiciones
gerenciales
en tiendas



Reducción de
indicadores

tales como
rotación y
ausentismo
laboral

La evaluación de
clima laboral (GPTW)

aumentó

5%

alcanzando
87% en el 2018



10: Inclusión

Iniciativa que promueve un 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.



Categoría:

Inclusión



El Grupo Sodexo es una empresa de origen francés fundada en 1966. Tiene presencia en diversas regiones del Perú desde 1998 y cuenta con 5,960 colaboradores, quienes brindan servicios de alimentación y de gestión de infraestructura para diferentes sectores.

Desafíos

Se identificó que, fomentar iniciativas sobre diversidad e inclusión, da respuesta a necesidades del país como la desigualdad o la falta de cohesión. Además, como parte de sus esfuerzos para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y como factor diferencial para ser más fuertes e innovadores, Sodexo inicia en el Perú el **Programa de Diversidad e Inclusión (D&I)**.



La empresa era consciente que la inclusión es un tema complejo, y es que sabían que todas las personas tenemos sesgos y debemos ser conscientes de cuándo estamos actuando bajo el impacto de estos.

36%

de crecimiento del compromiso de los colaboradores en los últimos 6 años

86%

de los colaboradores valora como atributo el pertenecer a una empresa diversa e inclusiva

“Tenemos una gran oportunidad de generar espacios donde esa riqueza, que es la diferencia de cada uno, sume a la mejoría de todos”

Alfonso de los Heros
CEO Sodexo



Objetivo del proyecto

La iniciativa está orientada a reconocer y ampliar el respeto por los derechos fundamentales de sus colaboradores, fomentar la inclusión y la tolerancia. Además, impulsa iniciativas para crear un ambiente inclusivo, abarcando 5 dimensiones que representan los siguientes grupos prioritarios: Equidad de género, personas con discapacidad, orientación sexual, generaciones, y cultura y orígenes.

Parte del objetivo también fue generar una cultura que refuerce el espíritu de esta iniciativa y, con ella, exista una concordancia entre lo que se dice y lo que se hace.



Fotografía propia de la biblioteca de Sodexo

Desarrollo de la iniciativa

Inicialmente se realizó un autodiagnóstico para conocer la situación en cada una de las 5 dimensiones, poder establecer prioridades, planes de acción y metas. En una segunda etapa, se trabajó con los líderes para comprometerlos con los nuevos desafíos y asegurar su rol como agentes de cambio. Posteriormente, se ejecutaron más de 3100 horas de capacitación en cursos de Diversidad e Inclusión y en el 2018 se implementó el Comité de Diversidad e Inclusión (D&I) con la misión de proponer e impulsar iniciativas que garanticen un ambiente laboral libre de discriminación. Además, se impulsó el cambio social a través del liderazgo en la diversidad; y en la sociedad, el impulsar el cambio social como organización activista por la equidad de género. Un factor importante por considerar es que, cuando uno implementa políticas para promover la diversidad y la inclusión, también debe establecer canales de denuncia. De esta forma el colaborador se sentirá seguro y protegido por la organización.

El desarrollo de estas actividades generó que los colaboradores se autoanalicen, perciban e identifiquen aquellos sesgos inconscientes que dan paso al cambio de comportamiento y el valor agregado que trae consigo la diversidad: Se tenía como premisa que un ambiente de compañerismo y trabajo donde se respeta la diversidad genera no solo una mayor satisfacción de la persona en sí, si no que a su vez permite brindar un mejor servicio, que es lo que hace en Sodexo: dar servicios que mejoren la calidad de vida.

La organización identificó la importancia de enfocarse en los procesos de selección y en darle importancia a temas relevantes para la posición. Se implementó el "CV ciego", que muestra información básica sobre la persona para filtrar si cumple el perfil técnico sin saber su edad, género, nombre o algún otro factor que pueda influir en la decisión.



Fotografía propia de la biblioteca de Sodexo

“Aquí nos basamos en el respeto, y lo que vamos a valorar es el talento. No vamos a considerar las diferencias como un *hándicap* si no al revés: es lo que le da un gran valor a la persona”

Mariana Olivares
Directora Legal y de
Asuntos Corporativos



Impacto

A nivel interno, como producto de estas iniciativas, el nivel de compromiso de los colaboradores ha aumentado en un 36% en los últimos 6 años que lleva el programa de acuerdo con la encuesta corporativa que mide el *engagement* interno; la misma encuesta muestra que el 86% de colaboradores valora como un atributo el ser una empresa diversa e inclusiva. Otro indicador de éxito es el porcentaje de rotación de personal: 50% cuando el *benchmark* de la industria suele ser del 100%.

La participación de mujeres en la fuerza laboral de Sodexo ha aumentado en 28% respecto del año 2016, lo que corresponde a 250 mujeres más que forman parte de la organización. Además, hoy en día, aproximadamente 600 colaboradores se identifican como LGBTQ+.

A nivel externo, Sodexo ahora es miembro de las empresas peruanas suscritas a los *Women Empowerment Principles* (WEP's) de las Naciones Unidas, Comunidad Aequales y es miembro fundador de *Pride Connection* (red de empresas que buscan crear ambientes de trabajo inclusivo). También logró estar en el top tres de la categoría del Ranking PAR 2019, que mide la equidad de género en las organizaciones. Además, participa activamente en actividades como la Marcha del Orgullo LGBTQ+.

Fotografía propia de la biblioteca de Sodexo



Empresas ganadoras en la categoría **Inclusión**



¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy?



Retos para el futuro

Un tema que se ha identificado como prioritario es la violencia, en especial la de género. Actualmente, 7 de cada 10 mujeres en el Perú sufren violencia. Según esta tendencia y, considerando que en la organización hay casi dos mil mujeres, surge la pregunta: ¿cuántas de ellas sufrirán violencia?

Además, se han identificado otros grupos que podrían ser excluidos: personas mayores que tienen pocas oportunidades de empleabilidad, personas sin experiencia laboral o personas con habilidades diferentes. En todos estos casos, se deberían realizar los ajustes necesarios en la empresa para integrarlos.



TalenTips

- ▶ Creer y entender la iniciativa: creer en lo que dices y lo que haces, como organización y como persona.
- ▶ Tener coherencia entre lo que promueves y lo que haces como organización.
- ▶ Vivir lo que promueves e implementarlo como parte de tu cultura organizacional: cada acción y cada decisión que tomes debe tener esa visión de diversidad.
- ▶ Tener el compromiso de la alta dirección con la visión de la iniciativa.

2018

IBT Group

Inclusión

Objetivos



Mejorar la calidad de vida de los colaboradores



Ampliar el respeto por los derechos fundamentales, la inclusión y la tolerancia



Equidad de género

Personas con discapacidad

Orientación sexual

Generaciones

Cultura y orígenes

Desarrollo



Realizar un **autodiagnóstico**
Conocer la situación

Agentes del cambio

Se trabajó con los líderes para asegurar su rol



Más de **3,100** 
horas de capacitación en cursos de diversidad de inclusión

Impulsar el cambio como organización activista por la

equidad de género

Impacto

El nivel de compromiso **aumentó 36%**

86% 
de colaboradores

valora pertenecer a una empresa diversa e inclusiva



Rotación de personal
Cuando el *benchmark* de la industria suele ser del 100%

250+

mujeres más 
forman parte de la organización



600
colaboradores se identifican como **LGBTIQ+**

Miembro suscrito a los **Women Empowerment Principles (WEP's)**



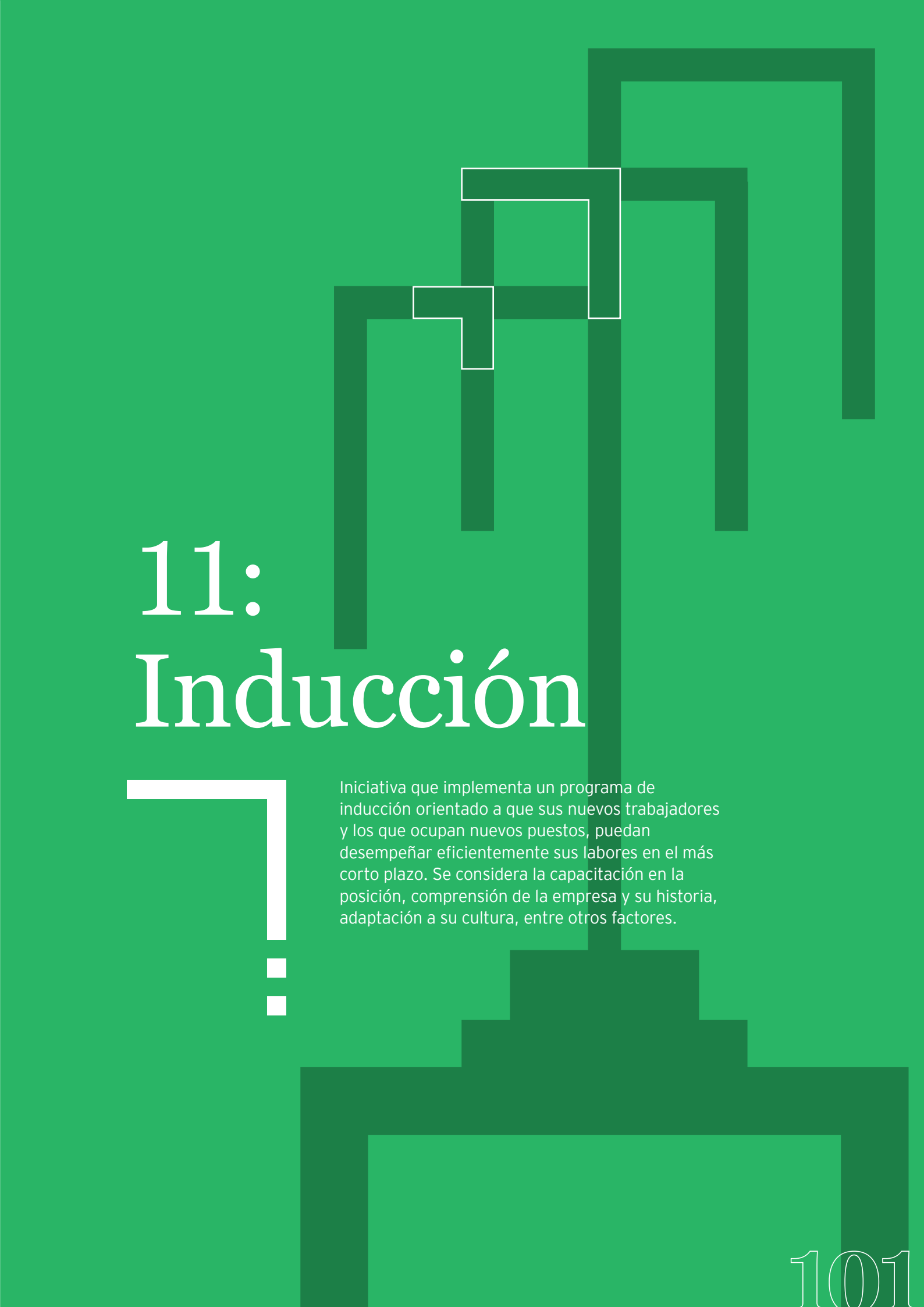
Miembro fundador de **Pride Connection**

Red de empresas que buscan crear ambientes de trabajo inclusivo



Top tres

de la categoría del **Ranking PAR 2019** que mide la equidad de género en las organizaciones



11: Inducción

Iniciativa que implementa un programa de inducción orientado a que sus nuevos trabajadores y los que ocupan nuevos puestos, puedan desempeñar eficientemente sus labores en el más corto plazo. Se considera la capacitación en la posición, comprensión de la empresa y su historia, adaptación a su cultura, entre otros factores.

Financieraöh!

Categoría:

Inducción



Financiera oh! pertenece al Grupo Interbank y, a mediados del 2019, cuenta con más de 1,500 colaboradores en más de 90 puntos distintos a nivel nacional.

Desafíos

Al evaluar las experiencias de diversos colaboradores en su proceso de inducción por la Finantienda, se encontró que su resultado dependía (en la pasantía), en gran medida, del tiempo dedicado o la atención prestada por las personas responsables de la inducción: los jefes de Finantienda. Los colaboradores tenían experiencias muy diferentes ya que, si bien algunos se sentían muy satisfechos, otros percibían que su pasantía era breve, rápida y superficial.



Objetivo del proyecto

Incluso, al revisar el proceso de inducción que hasta aquel momento se encontraba vigente, por medio de focus group, entrevistas y encuestas, detectaron que el contenido no proyectaba el día a día en las tiendas; no cumplía el objetivo por el cual había sido implementado: conocer la forma de trabajo diaria en las tiendas.

“Mundo Virtual oh!, es parte de nuestra inducción, y nos ayuda a reforzar la cultura y ADN de la empresa”

Lorena Dibós Cardoza
Gerente de Gestión y
Desarrollo Humano



Desde el inicio de su operación, Financiera oh! esbozó el proceso de inducción como una forma de introducir a los nuevos colaboradores a sus funciones y a la cultura de la empresa. Para ello, se implementaron tres módulos principales: una inducción organizacional, una inducción operativa y una pasantía por la Finantienda.

La Finantienda Virtual surge para mejorar el nivel la experiencia del trabajador y su nivel satisfacción sobre el módulo de pasantía, incrementando la eficacia del proceso de inducción.

El objetivo de la Finantienda virtual es que sus nuevos colaboradores (tanto los que laboran en administración central y *call center* como los de Finantienda) conozcan -a través de una realidad aumentada- las actividades y quehaceres diarios que realizan los ejecutivos de ventas, asesores de venta y supervisores de Finantienda, interactuando con ellos y siguiendo una ruta en un día de trabajo cotidiano. Asimismo, pueden seguir el viaje del cliente y observar -de forma muy real- su interacción con cada uno de los colaboradores, que ocupan diferentes puestos y cumplen con diferentes roles.

↓ 8%

rotación de personal

↑ 12%

percepción de eficiencia
de inducción

Desarrollo de la iniciativa

Para Financiera oh! el proceso de inducción es clave pues no sólo se inicia la relación del nuevo colaborador y con la cultura de la organización, sino que también constituye el espacio en el que se generan las primeras impresiones acerca de la compañía, las cuales -consideran- son muy relevantes al inicio de una relación laboral. Por ello, se trabajó para encontrar una solución ante dicha problemática.

De esta forma, se buscó cómo mejorar la experiencia en la pasantía por Finantienda y, gracias al uso de metodologías ágiles como *storytelling*, *design thinking* y *employee journey map*, se identificó que se podía estandarizar dicha experiencia a través de una realidad virtual, convirtiéndola en una herramienta estratégica para el nuevo colaborador.

Así, en el 2018, nace **Mundo Virtual oh!**, una herramienta de inducción implementada a través de un app, la cual puede ser descargada desde cualquier smartphone y que tiene como complemento el uso de visores de realidad virtual.

Debido a la gran acogida de esta nueva herramienta de inducción, en enero de 2019 se realizó una activación para todos los colaboradores de la organización, con la finalidad que ellos también puedan vivir esta nueva experiencia virtual.

El alto componente tecnológico de esta iniciativa, en una población donde el 50% *millennial* y 40% Generación Z, tuvo un alto impacto en el afianzamiento de una cultura digital y en el aumento del nivel de *engagement*. Incluso, la forma en que se desarrolló el proyecto ha impulsado el uso de formas de trabajo ágiles y estructuras de trabajo más colaborativo hacia los cuales la empresa está migrando.



Impacto

Cuantitativamente se ha logrado que el nivel de participación de los colaboradores en el proceso de inducción sea del 100%, con un índice de satisfacción que ha incrementado al 90%. Siguiendo esta tendencia, los niveles de percepción de sus capacitaciones y *engagement* se han incrementado en 3%, la rotación disminuyó en un 8% y el nivel de percepción de eficiencia en las inducciones se ha incrementado en 12%.

Por otro lado, gracias a **Mundo Virtual oh!**, se ha logrado transmitir su cultura, propósito, valores y formas de trabajo de una manera más experiencial, personalizada, cercana y estandarizada a todos sus colaboradores a nivel nacional. De esta forma, por ejemplo, se ha conseguido que sus colaboradores incorporen, en su día a día, el espíritu de servicio que los caracteriza. Ello, porque entre otras cosas, la herramienta permite que puedan empatizar con los clientes, siguiendo su viaje en las tiendas y conociendo su interacción con los diferentes colaboradores.

Además, esta práctica ha influenciado en reducir la ansiedad del colaborador en su primer día de trabajo en Finantienda, puesto que la herramienta permite que conozca las competencias que se espera que muestre y desarrolle.

Finalmente, gracias a esta iniciativa, Financiera Oh! ha conseguido que sus colaboradores interioricen el proceso de transformación digital, así como se adapten a nuevas metodologías ágiles y estructuras de trabajo más colaborativas y dinámicas que están impulsando y fomentando.



Empresas ganadoras
en la categoría **Inducción**

“La inducción es básica para mostrar a los nuevos miembros de la familia oh! quiénes somos y cuáles son nuestros valores, nuestro propósito y nuestras formas de trabajo. La meta es mantenerlos motivados y enganchados desde el primero momento”

Augusto Rey Vallarino
Gerente General



Retos para el futuro

Mantener actualizado y vigente a “Mundo Virtual oh!”, a través de *feedback* y comentarios propuestos por los mismos colaboradores en *focus group*, encuestas y entrevistas.



TalenTips

- ▶ Realizar un adecuado relevamiento de información, para conocer la mejor forma de diseñar y ejecutar una estrategia de aprendizaje y *on boarding* cultural.
- ▶ Esbozar iniciativas en formatos que brinden una experiencia única a los colaboradores.

2016

Arca Continental
Lindley

2017

Mifarma

2018

Corporación
Primax

Inducción

Objetivos

Introducir a los **nuevos colaboradores**

a sus funciones y a la cultura de la empresa



Enseñar las actividades

diarias de la compañía



Observar la **interacción**



de los **clientes con colaboradores** que ocupan diferentes puestos

Desarrollo

Mundo Virtual Oh!



Herramienta de inducción a través de un **app**, que tiene como complemento el

uso de visores de realidad virtual

En el 2019, se realizó una activación **para todos los colaboradores,**

con la finalidad que ellos **también puedan vivir esta nueva experiencia virtual**



Se reclutó un **equipo tecnológico**

80% Millennials

10% Generación Z

Impacto

Nivel de participación

100%

Con un índice de satisfacción de

90%



Reducir la ansiedad del colaborador



Puesto que la **herramienta** permite que **conozca las competencias** que se espera que muestre y desarrolle



Lograr que los colaboradores interioricen

el proceso de transformación digital



12: Reconocimiento

Iniciativa que incluye 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. La premiación puede ser un simple reconocimiento público o el otorgamiento de un incentivo. Se desarrollan canales de comunicación y difusión internos de tal manera que todos los trabajadores estén informados.

CrediScotia^{↗↗} CON TODO

Categoría:

Reconocimiento



110

¿Cómo gestionar nuestro talento con éxito, hoy?

CrediScotia Financiera S.A. inició operaciones en el Perú hace diez años siendo la financiera del Grupo Scotiabank. Para la mitad del 2019, ya tenían 2,589 colaboradores o CrediWinners (como se les conoce internamente).

Desafíos

La estrategia de reconocimiento y motivación a los colaboradores estuvo presente en la organización desde su creación, pero se consideró necesario motivar a la compañía en general y, en especial, a las Unidades de Negocios para promover su compromiso y celebrar los desempeños sobresalientes de manera equitativa, justa y alineada a la estrategia de negocio.



Objetivo del proyecto

El objetivo de estas iniciativas es reconocer individualmente y a nivel equipo todos los aspectos de los colaboradores, junto con el involucramiento a sus familias en la experiencia.

El Programa **#TuReconocimientoConTodo** surge como programa paraguas para agrupar todas las iniciativas de reconocimiento tales como la vivencia de los valores, el desempeño sobresaliente y el logro de metas individuales y colectivas. Se presta especial importancia a que las iniciativas sean comunicadas de manera clara para presentar los objetivos e indicadores de medición que aseguren la credibilidad y sentido de justicia.

A la empresa le interesaba dar la oportunidad para reconocer y agradecer el aporte al logro de los objetivos de la compañía y el apoyo de los compañeros.



“No se trata de primero pensar en el número y luego en las personas, es primero pensar en las personas y luego el número decanta por sí solo”

Patricia Ozambela
Directora de Recursos Humanos



↑ 10%

Productividad individual



ROA
ROE

Desarrollo de la iniciativa

Fue en el año 2018, teniendo como contexto el desarrollo del mundial de fútbol y de la vivencia de nuestro *statement* o concepto paraguas del año "En Equipo el Futuro es Nuestro", que se desarrolló el programa **#TuReconocimientoConTodo** para promover que los colaboradores vivan una cultura ganadora de reconocimiento y del logro de las metas, para lo cual se crearon programas como:

- a. La copa de todos:** dirigida a los equipos comerciales, quienes fueron divididos en tres grupos diferenciados según puntos de ventas, promoviendo el reconocimiento de los mejores equipos comerciales y reforzando los objetivos alcanzados pero, a la vez, brindando herramientas de desarrollo a los equipos que estaban en el 15% inferior del *ranking*, quienes desarrollaron con el soporte de su jefe una estrategia que permita desarrollar y mejorar su desempeño.
- b. Reconocimiento anual *CrediScotia Applause*** dirigido a toda la organización, donde se reconocía a los equipos que desarrollaron proyectos multidisciplinarios con mejor *performance* en metas comerciales, considerando indicadores de riesgos, rentabilidad y servicio, y que lograron un mejor avance en la encuesta de clima laboral.
- c. *Applause Win trimestral*** dirigido a toda la organización, con el fin de reforzar las buenas prácticas de cada trimestre. Finalmente escogemos a los 12 representantes que nos representarían en el evento mundial del Grupo Scotiabank, a quienes denominamos *Best of the Best*.
- d. Negocios *#ConTodo*** enfocado a las redes de agencias que lograron el sobrecumplimiento de sus metas mediante campañas comerciales.

- e. *Quinquenios*** que reconoce a todos los colaboradores con 05, 10, 15, 20 o 25 años de tiempo de servicio en la organización.
- f. *CrediWinner estrella*** para motivar y reconocer a los colaboradores que no sólo cumplen sus labores, si no que van más allá de ellas y brillan con luz propia.
- g. *Applause Kids*** que premia a los hijos de los colaboradores que han tenido un desempeño sobresaliente en su formación escolar o superior.
- h. *Beca Talento*** que recompensa a los colaboradores que han tenido un desempeño sobresaliente con becas de estudio en pregrado, especializaciones o maestrías.
- i. *Applause 2.0*** que, a través de una plataforma web, permite realizar reconocimientos 360° a nivel local o internacional.

A través de estos programas y herramientas interactivas, se buscó vivir los valores y que se reconociera no solo el qué, si no el cómo. Se tuvo especial cuidado para que los reconocimientos sean equitativos y no quede duda del ganador, para lo cual tuvieron ciertos lineamientos que aseguraron la justicia y transparencia del reconocimiento.

Impacto

Estas iniciativas fueron impulsadas en toda la organización y permitieron promover los comportamientos esperados, lo cual tuvo un impacto positivo (como ser la empresa con un mejor avance en el indicador de clima y lograr la novena posición en la encuesta *Great Place to Work* (GPTW) del 2018, al obtener un resultado del 86%, 14 puntos porcentuales más que el año anterior). Además, se obtuvo un incremento en 5% en la medición interna del índice de compromiso del empleado y un aumento del 10% en la productividad individual. Para los escépticos de la motivación en las organizaciones, estas iniciativas permitieron alcanzar también una mejora en la eficiencia organizacional que los posicionó como el mejor índice del sector, además de acompañar al crecimiento del ROE y ROA comparado con el año anterior.

"Para cada celebración o reconocimiento diseñamos un momento y espacio ideal, para que nuestros Crediwinners y sus familias vivan una experiencia única, ya sea un logro individual o de equipo"

Víctor Zúñiga
Gerente General



Fotografía propia de la biblioteca de CrediScotia

Empresas ganadoras
en la categoría
Reconocimiento

Retos para el futuro

El mayor reto es mantener la motivación que los reconocimientos generan en los colaboradores. Para ello, se reforzará la vivencia de la experiencia teniendo en cuenta la segmentación generacional. Además, se realizarán activaciones lúdicas que acompañen las campañas internas.



TalenTips

- Conocer tu empresa, cultura y público objetivo.
- La práctica debe estar orientada a lo que mueve a tus colaboradores y qué los motiva.
- Adaptar el reconocimiento para que realmente impacte en los colaboradores y así, asegurar el éxito.
- Asegurar la comunicación en el momento de la premiación para que sea potente y efectiva.

2014

Rimac

2015

Virú

2016

Scotiabank

2017

CrediScotia
Financiera

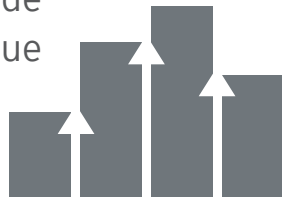
2018

Mibanco

Reconocimiento

Objetivos

Presentar
indicadores de
medición que



aseguren la credibilidad
y sentido de justicia

Reconocer el aporte al logro

de los
objetivos de la
compañía y el
apoyo de los
compañeros



Desarrollo

Tu reconocimiento **CONTODO!**



Indicadores:

Vivencia de los
valores

Desempeño
sobresaliente

Metas individuales
y colectivas

Teniendo
como
contexto
el mundial
de futbol



Se crearon
programas como:

La copa de todos

Reconocimiento anual *Applause*

Applause Win trimestral

Negocios #ConTodo

Quinquenios

CrediWinner estrella

Applause Kids

Beca Talento

Applause 2.0

Impacto

Ser la
empresa
con un **mejor
avance en el
indicador de
clima**

Incremento en

5%

en la medición
interna del índice
de compromiso
del empleado

**Aumento
del 10%**

en la productividad
individual



Mejora en
la **eficiencia
organizacional**

que los colocó con el
mejor índice del sector

Además de acompañar al
crecimiento del ROE y ROA
comparado con el año anterior



13: Vida saludable



Iniciativa que implementa el mejor programa de vida saludable para sus trabajadores considerando aquellas prácticas que van más allá de lo exigido por la ley y que amplíen, faciliten y/o prevengan temas relacionados con la salud de sus trabajadores.

SIEMENS

Categoría:

Vida saludable



Siemens S.A.C. opera hace 24 años en el Perú; desde entonces, busca generar un impacto positivo en el entorno a través de diversas iniciativas, tales como compartir sus buenas prácticas de integridad con sus *stakeholders*. Esta empresa del rubro de tecnología contaba a inicios del 2018 con 419 trabajadores.

Desafíos

El *input* para implementar y desarrollar el programa de vida saludable se obtuvo luego de realizar una evaluación médico ocupacional, la cual mostró que el 55% de los colaboradores tenía sobrepeso u obesidad. Esto, sumado al impacto de emisión de CO2 que se producía en la empresa, impulsó la necesidad de implementar un programa de calidad de vida sostenible.



Objetivo del proyecto

Sobre la base de estos indicadores, el área de bienestar de Siemens empezó a esbozar planes de acción para atenuar dichos resultados. Como base de la elaboración de sus propuestas, les solicitaron a sus colaboradores que brinden ideas para que puedan ser consideradas dentro del programa **Vida saludable**, logrando finalmente que el 90% de las actividades e iniciativas implementadas hayan sido propuestas por los mismos trabajadores.

Por otro lado, otro desafío planteado fue crear un ecosistema de iniciativas para empezar y/o mantener una vida saludable, que no sean complejas pero que orquesten entre ellas, así como que sean flexibles y diversas para todo tipo de gustos. En Siemens sabían que aplicar un sólo modelo no generaba gran impacto, porque un sólo estilo de vida saludable no encaja necesariamente dentro de la preferencia de todos los colaboradores.

Más del

70%

de los colaboradores participaron en alguna de las actividades de la iniciativa

El porcentaje de colaboradores con sobrepeso bajó de

55% a 37%

con este proyecto

A través del programa **Vida saludable**, Siemens buscó mejorar la calidad de vida de sus colaboradores e, incluso, la de su entorno más cercano: sus familias. Para ello, promovieron la interiorización en sus colaboradores sobre la importancia de los temas de alimentación, salud y deporte. De igual modo, les brindó herramientas necesarias para que ellos puedan empezar a mantener un estilo de vida saludable. De esta forma, crearon un ecosistema de iniciativas diseñado para sus colaboradores, tales como implementación de menús saludables, la entrega de frutas en días de semana, la adquisición de bicicletas para el uso de los colaboradores, la creación de estacionamientos para bicicletas, las prácticas de deportes dentro de las instalaciones y la promoción de una cultura de buenas prácticas de salud con enfoque preventivo.

Siemens conoce e identifica el potencial de sus colaboradores como futuros líderes del país y considera importante que ellos sepan cómo mantener una calidad de vida adecuada, ya que, cuando ocupen cargos de liderazgo, podrán transmitir y fomentar este tipo de comportamiento y hábitos a través del ejemplo. De esta forma, Siemens considera que contribuye a generar un impacto positivo en la sociedad.

“Para mí, este tema es una satisfacción. Vida saludable es un proyecto muy nuestro, y la persona que lo presentó, lo hizo como un ecosistema y no como una actividad aislada”

Edwin Chávez
Gerente general



Desarrollo de la iniciativa

Las iniciativas implementadas dentro del programa **Vida saludable** comprenden diversas opciones, tales como consultas nutricionales para todos los colaboradores, asesoría de nutricionistas para las opciones de menú de la cafetería, el ofrecimiento de frutas de manera gratuita, un médico *in house* en horario completo - superando el requisito legal-, la inclusión de evaluaciones adicionales en los exámenes médicos ocupacionales y programas oncológicos acompañados de exámenes preventivos y campañas de vacunación. Además, se desarrollaron prácticas que promovían la actividad física tanto dentro como fuera de la oficina, por ejemplo: el *Siemens Running Club*, para el cual la empresa contrató instructores que asesoren en la preparación para competencias programadas, el alquiler de campos deportivos para la práctica de fútbol y/o vóley, horarios para masajes en la oficina y campañas de asesoría con un especialista en quiropraxia.

Como práctica para la promoción del transporte sostenible, se desarrolló la iniciativa **Voy en Bici**, la cual consiste en la adquisición de bicicletas para

que los colaboradores puedan usarlas y luego devolverlas, además de la asignación de espacios exclusivos para el estacionamiento seguro de colaboradores que se movilicen por este medio.

Un diferenciador de esta iniciativa fue el impacto que este tipo de programa tiene, ya que parte de las iniciativas implementadas también alcanzan a los familiares de sus colaboradores. Por ejemplo, la cobertura de plan de salud y el seguro oncológico está cubierto al 100% por Siemens. Asimismo, cabe mencionar que la iniciativa **Vida saludable** contiene diferentes tipos de actividades propuestas para diferentes tipos de intereses, de tal forma que todos sus colaboradores tengan la facilidad de adquirir alguno o, en el mejor de los casos, algunos de ellos. Uno de los aprendizajes logrados fue la necesidad de diversificar las actividades, ya que no todos sus colaboradores cuentan con el mismo interés en el mismo tipo de actividades físicas o planes nutricionales.





Fotografía propia de la biblioteca de Siemens

Impacto

Como consecuencia de la implementación de la iniciativa **Vida saludable**, se logró una reducción de la siniestralidad médica de los colaboradores en 22% y la reducción al 37% de los colaboradores con sobrepeso, lo cual no sólo impactó en las personas, si no también en el negocio. Otro factor que muestra el éxito de las iniciativas implementadas es la participación de más del 70% de los colaboradores en alguna de las actividades desarrolladas, y un sentido de satisfacción del programa mayor al 80%. Como un ejemplo de éxito, tienen también la historia de uno de sus colaboradores que en el pasado, sufría de obesidad, pero que luego de participar en algunas de las iniciativas que se ofrecieron, logró dejar atrás cualquier problema con el sobrepeso y, hoy en día, es referente de vida saludable.

“El 90% de las iniciativas han provenido de nuestros colaboradores. Este programa contribuye con la generación de consciencia de nuestros futuros líderes. La generación de un entorno de vida saludable debe estar incorporado en sus agendas de gestión. Con esta iniciativa no solo buscamos generar un impacto en nuestra empresa, también estamos contribuyendo con el cambio de *mindset* de los líderes de nuestros país”

Karim Del Aguila

Líder de iniciativa - Vida saludable



Empresas ganadoras
en la categoría
Vida saludable



Fotografía propia de la biblioteca de Siemens

Retos para el futuro

En un futuro próximo, se tiene planeado rediseñar la infraestructura de sus instalaciones para que los colaboradores puedan tener espacios de distracción (salas de ping-pong y cafetería al paso, por ejemplo) y puedan utilizar los espacios como salas de reuniones y salas para realizar alguna actividad física, tales como yoga o baile. Además, se han propuesto realizar más actividades *outdoor* y acompañar dichas actividades con expertos o *coachs*, así como aumentar la cantidad de días que se les brinda frutas o *snacks* saludables a sus colaboradores.



TalenTips

- ▶ El CEO y la gerencia de la organización deben encontrarse comprometidos con los objetivos de las iniciativas e involucrarse en las actividades programadas.
- ▶ Diseñar iniciativas ajustadas a la realidad y valores de la organización.
- ▶ Crear ecosistemas aplicables a las necesidades y características de los colaboradores, con propuestas simples pero orquestadas.
- ▶ Trabajar de la mano con los diferentes *stakeholders* involucrados.
- ▶ Escuchar y poner en práctica las propuestas de los colaboradores.

2014

Mariategui JLT
Corredores de
Seguros

2015

Telefónica

2016

Johnson &
Johnson

2017

Orazul
Energy

2018

SGS del
Perú

Vida Saludable

Objetivos



Mejorar la calidad de vida de los **colaboradores** y de su entorno más cercano

Promover temas relacionados a la buena **alimentación, salud y deporte** para mantener un estilo de vida saludable



Identificar el potencial de los colaboradores, **ya que, cuando ocupen cargos de liderazgo,**



podrán **trasmitir y fomentar** este tipo de comportamiento

Desarrollo

El programa comprende

Consultas nutricionales para todos los colaboradores



Evaluaciones adicionales en los exámenes médicos



Promoción de actividades físicas dentro y fuera de la oficina



Voy en **Bici**



Bicicletas a disposición de todos los colaboradores para que puedan **usarlas y luego devolverlas**

Diferentes tipos de intereses



Diversificar las actividades dependiendo de los intereses personales de cada uno.

Impacto



Reducción de la siniestralidad médica de los colaboradores en **22%**

Reducción al 37% de los colaboradores con sobrepeso



Lo cual no solo impactó en las personas, **sino también en el negocio.**

70%

de los colaboradores participaron en alguna de las actividades

14: Voluntariado

Iniciativa que genera un programa de apoyo social orientado al desarrollo de las personas, su calidad de vida, sus comunidades y a la sociedad en general, ejecutado directa y voluntariamente por los trabajadores de la empresa. Las actividades están orientadas a propiciar la participación voluntaria de los trabajadores: se incluye todo tipo de apoyo social, como, por ejemplo, pintado de colegios, mejora de infraestructura de la comunidad, enseñanza, etc.

BanBif

Categoría:

Voluntariado



BanBif es una entidad bancaria que forma parte del Grupo IF, el cual opera hace 28 años en nuestro país. Al 2019, cuenta con más de 1,400 colaboradores.

Desafíos

La gerencia de relaciones institucionales y responsabilidad social tuvo como desafío continuar y repotenciar el voluntariado corporativo en su decimocuarto año consecutivo de implementación y, con ello, seguir promoviendo la responsabilidad social y marca empleadora de la organización.





Fotografía propia de la biblioteca de BanBif

Objetivo del proyecto

Por medio de las diferentes iniciativas promovidas por el área de relaciones institucionales y responsabilidad social de BanBif, se buscó generar pertenencia y orgullo de los colaboradores participantes hacia la organización, potenciando la retención del talento, el clima laboral y el empoderamiento de los colaboradores respecto al impacto en el entorno. Además, promover una cultura de servicio en todos los colaboradores a través de la participación en actividades de voluntariado y sobre todo tomar conciencia de la responsabilidad que se tiene con la sociedad.

356

Voluntarios

1,956

horas de voluntariado

“Con el tiempo, es una herramienta potente (el voluntariado) porque da sentido de orgullo y pertenencia a los trabajadores”

María Corina Tudela
Gerente de Relaciones Institucionales
y Responsabilidad Social



Desarrollo de la iniciativa

En el transcurso del 2018, el área de relaciones institucionales y responsabilidad social de BanBif desarrolló 8 iniciativas, a través de las cuales lograron promover la participación y sensibilización de sus colaboradores a nivel nacional.

Estas fueron:



Limpieza de las playas Sombrillas y Yuyos del distrito de Barranco.



Adecuación y mantenimiento de espacios comunes en una comunidad de San Juan de Miraflores.



Clases de educación financiera en colegios de cuatro provincias del Perú con el objetivo de enseñar conceptos básicos que ayuden a la población de dicho lugar a gestionar eficientemente su dinero.



Pintado e inauguración de una ludoteca escolar en el distrito de Villa María del Triunfo.



Donación de prendas y elementos de abrigo para familias de comunidades de Cusco afectadas por el friaje.



Campaña de donación de sangre destinada al Banco de Sangre del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.



Construcción de viviendas de emergencias para una comunidad del distrito de Ventanilla.



Chocolatadas en cuatro provincias del Perú, en las cuales se entregaron regalos y alimentos con motivo de la celebración de navidad.

Si bien en un inicio el principal reto fue asegurar y mantener un espacio de recursos y tiempos enfocados en actividades de voluntariado, esto se logró superar gracias al compromiso de la alta gerencia con los objetivos trazados por cada una de las iniciativas. Así, lograron generar en sus colaboradores un sentido de propósito que trasciende el negocio, resaltando las formas en las que la organización aporta en la comunidad.

Para velar por la continuidad de las iniciativas, se midió la percepción de los voluntarios a través de *focus group*, en las diferentes iniciativas presentadas por la organización para recibir sugerencias de nuevas iniciativas a desarrollar para renovarse constantemente. Por ejemplo, en el 2018, han mejorado las herramientas de inscripción en línea y los mensajes de lanzamiento o desarrollo de los programas de voluntariado. En este sentido, también se implementó un reconocimiento anual a aquellos colaboradores que habían participado en diversas iniciativas a lo largo del año; esto con el objetivo de reforzar y agradecer su compromiso con la organización.

Impacto

Las diferentes iniciativas tuvieron un impacto positivo en el entorno en el cual se llevaron a cabo, así como en la propia organización y sobre los colaboradores que participaron en ellas. Al cierre del 2018, lograron incrementar el número de sus voluntarios a 356 participantes, de los cuales 280 fueron colaboradores únicos que generaron 1,956 horas de voluntariado, beneficiando a un total de 4,383 personas a nivel nacional, incrementando así el sentido de pertenencia y orgullo.

“Uno de los resultados que obtuvimos en ese diagnóstico es que la responsabilidad corporativa era muy importante: los colaboradores se sentían muy orgullosos”

Juan Carlos García Vizcaíno
Gerente general



Empresas ganadoras
en la categoría
Voluntariado

Retos para el futuro

En un futuro próximo consideran extender y participar conjuntamente de las iniciativas con sus clientes y proveedores, y así generar un efecto multiplicador en los distintos beneficiarios de los programas. Además, tienen previsto extender más iniciativas en provincias -donde también tienen agencias del banco- y así lograr alianzas con diferentes organizaciones o instituciones que promuevan este tipo de actividades. Otra manera que han identificado para generar un mayor impacto es involucrar a la familia de sus colaboradores, para que también puedan ser partícipes de las iniciativas de estos programas.



Fotografía propia de la biblioteca de BanBif



TalenTips

- ▶ Identificar las iniciativas de voluntariado a realizar, escuchando el aporte de los colaboradores.
- ▶ Enfocarse en hacer partícipes a más colaboradores
- ▶ Compromiso y participación de la alta gerencia.
- ▶ Contar con un equipo dedicado y con mucha pasión.

2018

Backus &
Johnston

Voluntariado

Objetivos

Generar pertenencia 
y orgullo en los colaboradores

Promover una **cultura de servicio** en todos los colaboradores

Participación en actividades de voluntariado y **tomar conciencia** de la responsabilidad que se tiene con el entorno 

Desarrollo

8 iniciativas



Limpieza de las playas



Jornada de mantenimiento de espacios comunes



Impartir clases de educación financiera en colegios



Pintado e inauguración de una ludoteca escolar



Donación de prendas y elementos de abrigo



Campaña de donación de sangre



Construcción de viviendas de emergencias



Chocolatadas en cuatro provincias del Perú

Reconocimiento anual



para colaboradores que hayan **participado en diversas iniciativas a lo largo del año**

Impacto

356 voluntarios

280 colaboradores únicos 



1,956 horas de voluntariado

4,383

personas beneficiadas a nivel nacional 



¿Qué hizo cada iniciativa para destacar?

¿Qué hizo cada iniciativa para destacar?



Categoría: Inclusión

1. Empezar con un autodiagnóstico para identificar oportunidades de mejoras personales
2. Aplicar un proceso de RRHH completo como por ejemplo selección
3. Invertir en trabajar con los líderes como referentes y brindar capacitación general



ARCACONTINENTAL

JINDLEY

Categoría: Gestión del desempeño

1. Alinear la gestión del desempeño con objetivos estratégicos y personales
2. Vincular el desempeño con procesos de compensación, plan de sucesión y desarrollo
3. Intenso y consistente proceso de *feedback* para evaluar y/o redirigir las acciones propuestas

Konecta

Categoría: Beneficios

1. Identificar beneficios que impacten positivamente en el desarrollo, retención y motivación de las personas
2. Identificar el real interés y necesidades de los colaboradores y plasmarlo en un programa de intervención con diez factores clave
3. Incorporar beneficios específicos para la conciliación vida-trabajo, equidad de género, inclusión de personas con discapacidad, prevención de violencia, entre otros



Categoría: Reconocimiento

1. Reconocer comportamientos y la expresión de valores y logros
2. Comunicar iniciativas e indicadores de medición con claridad
3. Desarrollar el concepto de "Programa" con iniciativas de reconocimiento

Financieraöh!

Categoría: Inducción

1. Aplicar metodologías ágiles para el desarrollo de inducción a través de la realidad virtual y aplicativo móvil
2. Fomentar la cultura digital reforzando el sentido de pertenencia en los *millennials*
3. Medir el impacto de la iniciativa en eficiencia y aceleración del aprendizaje



Categoría: Dirección de personas

1. Promover el aprendizaje de capacidades de liderazgo a través de la experiencia vivencial
2. Incluir el *feedback* y *mentoring* como parte del programa
3. Cambio de roles reales y puestos de liderazgo con acompañamiento en gestión del cambio

SIEMENS

Categoría: Ética e integridad

1. Promover el comportamiento ético inherente a la cultura como única forma de trabajo
2. Impulsar con mensajes claros el compromiso ético de colaboradores y *stakeholders*
3. Monitoreo del cumplimiento de buenas prácticas de cumplimiento (regalos, hospitalidad, etc.)

SIEMENS

Categoría: Vida saludable

1. Tomar como punto de partida los intereses y motivaciones de los trabajadores
2. Identificar indicadores como línea base de mejora (Ej.: exámenes médicos)
3. Monitoreo del impacto generado a partir de las iniciativas

BanBif

Categoría: Voluntariado

1. Desarrollar iniciativas de responsabilidad social alineadas a la cultura
2. Medir percepción, solicitar *feedback* y generar participación de los colaboradores
3. Diversificar acciones para promover diversas formas de aporte voluntario



Categoría: Igualdad de género

1. Diversidad como premisa para entender mejor a los clientes y lograr una ventaja competitiva
2. Entrenar en equidad para instalar el cambio cultural
3. Sostenibilidad mediante el impacto de las iniciativas en los roles de liderazgo



Categoría: Comunicación interna

1. Incluir colaboradores en el diseño y testeo de la propuesta
2. Uso cotidiano de lemas y símbolos a través de la diversidad de canales para reforzar pertenencia
3. Identificar líderes y embajadores culturales que promuevan los mensajes con su ejemplo



COPEINCA

Categoría: Desarrollo del entorno

1. Interiorizar la importancia del cuidado del entorno para asegurar la sostenibilidad del negocio
2. Comunicar con componentes lúdicos para asegurar la interiorización del mensaje
3. Desarrollar un plan de acción y bitácora para el seguimiento de los comportamientos esperados

Konecta

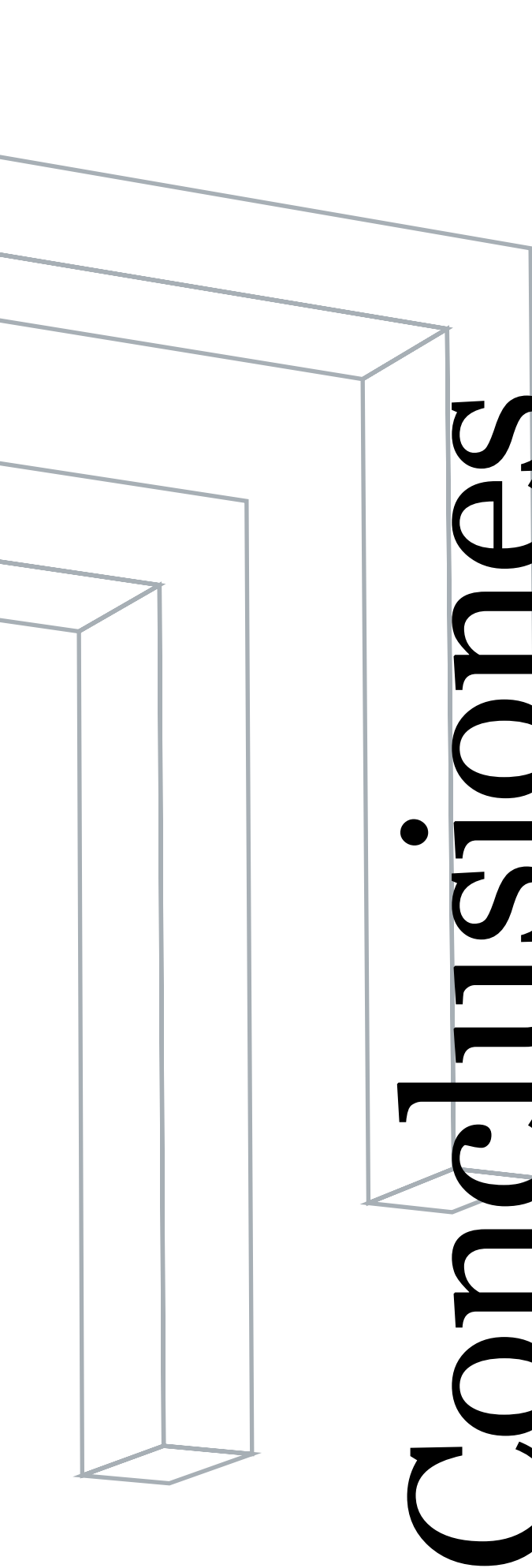
Categoría: Capacitación y desarrollo

1. Diseño de programa de desarrollo de habilidades *hard* y *soft* utilizando herramientas virtuales y presenciales
2. Promover movimientos organizacionales con base en la capacitación en liderazgo
3. Incorporar aprendizaje experiencial para impulsar agentes de cambio



Categoría: Ambiente seguro e higiénico

1. Identificar las causas que ocasionen accidentes de manejo
2. Reforzar comportamientos esperados para reducir riesgo de accidentes con base en la causa raíz
3. Gestionar el aprendizaje a través de herramientas que permitan el seguimiento y monitoreo en línea para asegurar *feedback* inmediato



Conclusiones

El propósito de ABE sintetiza la esencia del qué hacer desde el rol de gestión humana: “que más personas se sientan orgullosas de su trabajo, dando lo mejor de sí”.

Algunos podrían llamarlo motivación; otros, compromiso; y otros tal vez se animen a vincularlo con el propósito personal. Lo cierto es que es todo eso y más, considerando que cada persona en la organización representa un ecosistema personal, familiar, amical, gremial, etc. al que podemos impactar positivamente desde el rol de gestión humana. En tal sentido, el propósito de ABE nos impulsa a ser empresas socialmente responsables, con valores sólidos fortalecidos en la acción, para convertirse en organizaciones competitivas que aporten efectivamente al desarrollo del país.

Este libro recoge las iniciativas desarrolladas por las empresas ganadoras del Premio ABE 2019, y comparte las claves del éxito en su despliegue, incluyendo consejos de los mismos protagonistas que formaron parte del reto. Estos testimonios demuestran que una estrategia de gestión humana integrada al negocio y con impacto en la sociedad es una saludable aspiración de muchas empresas.

¿Estamos preparados para gestionar hoy la estrategia de talento que nos permitirá alcanzar nuestro diseño de futuro?

Es la pregunta activadora que desde EY planteamos a los clientes líderes de negocio y del talento. La esencia de la gestión de las personas, en un entorno de transformación, es la gestión del cambio organizacional que logre impulsar la definición de nuevos escenarios, identificando ágilmente hallazgos, aportando en la identificación de opciones y realizando acciones y/o decisiones para la evolución organizacional con el compromiso de los colaboradores.

Esto significa relacionar directamente las estrategias de negocio con las estrategias de gestión humana a través de iniciativas como diversidad e inclusión, modelamiento cultural, comunicación interna, desarrollo de competencias, gestión del desempeño, reinversión del liderazgo, entre otros; teniendo al cliente en el centro con un genuino compromiso y conexión con las personas, acelerando el valor a sus accionistas y la propuesta de valor al empleado.

En EY nos interesamos por entender no solo las buenas prácticas que las distintas empresas nos han permitido compartir a través de esta publicación, sino también por entender cuáles son los factores comunes para lograr el éxito al implementar sus iniciativas en la gestión de recursos humanos.

Durante la revisión de las iniciativas y la discusión con las distintas empresas, identificamos aspectos comunes, pero con algunos matices y formas entre los casos de éxito:



Compromiso de la alta gerencia de la empresa



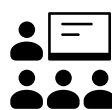
Coherencia entre las acciones y los valores que promueven



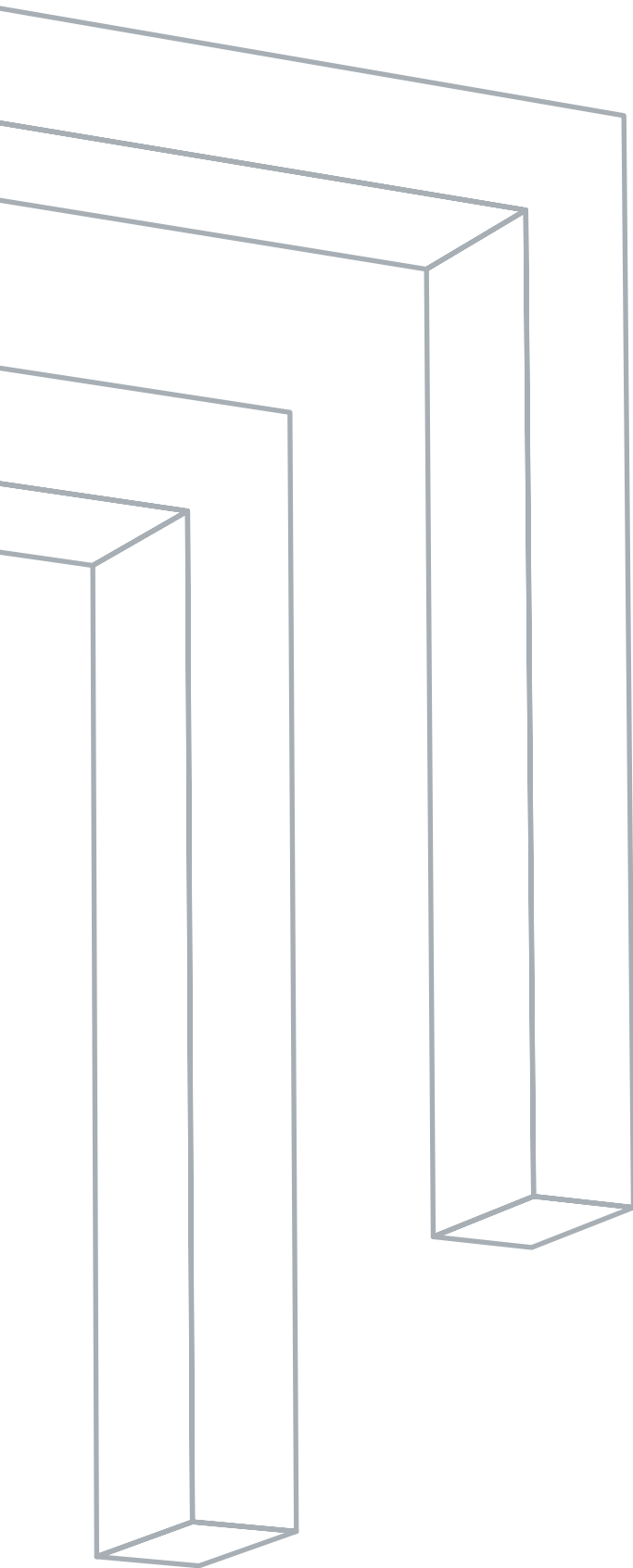
Comunicación



Reinversión del modelo de desempeño



Capacitación



El **compromiso** que demuestra la alta gerencia con cada iniciativa o proyecto, a través de sus gerentes generales y gerentes de primera línea, permite marcar *the-tone-of-the-top*, dando a cada una de las iniciativas la solidez y el respaldo que necesitan para lograr interiorizar, en cada miembro de la organización, la importancia del proyecto y que con ello “compren” la responsabilidad de que éstos tengan éxito. Este compromiso se demuestra a través de las acciones que realice la alta gerencia, de la construcción de políticas corporativas que, en línea con la estrategia organizacional, demuestren **coherencia** con el cambio cultural y los objetivos que tengan las distintas iniciativas.

Para esto, se debe desarrollar un **plan de comunicaciones** sólido, que no solo se centre en cuándo, a quién y cómo comunicar los alcances de las iniciativas; sino también la creación de indicadores medibles, compartir el seguimiento de las metas y objetivos, los resultados alcanzados y el reconocimiento de los logros. La comunicación debe ser bidireccional y escuchar a los colaboradores y grupos de interés de la organización, creando un ambiente de confianza con disposición para oír y responder preguntas difíciles. La participación de los colaboradores enriquece y mejora las iniciativas y potencia el compromiso del equipo con su implementación.

Esto implica que debemos estar dispuestos a **revisar y reinventar** nuestros modelos de desempeño, y que se permita ofrecer nuevos modelos de incentivos para potenciar el involucramiento del equipo, brindando refuerzo positivo y reconocimiento. Es importante entender que nuestro capital humano cada día sienta más la necesidad de trascender dentro de la organización y en los distintos grupos de interés de su entorno.

El último factor que deseamos resaltar son los **programas de capacitación** que se han considerado en la ejecución de las iniciativas: las personas dentro de nuestras organizaciones buscan más y nuevas maneras de capacitación, procurando ahora formas lúdicas y vivenciales para lograr la interiorización de habilidades, actitudes y conductas, y lograr que calen dentro de cada uno de los colaboradores.

Todos estos factores requieren de una transformación cultural alineada con la estrategia organizacional, buscando potenciar el cambio dentro de la compañía. Estamos convencidos que desarrollar y crear buenas prácticas es un gran reto, pero el desafío aún mayor es adaptarlas a la realidad de cada empresa y ejecutarlas de forma exitosa. Se debe buscar la mejor manera de gestionar el cambio continuo en nuestras organizaciones.

Es trascendental entender no solo los factores de éxito de las iniciativas, sino aplaudir y tomar como ejemplo el cómo las organizaciones premiadas han logrado identificar, de una u otra forma, estos factores y cómo las ponen en práctica. Esperamos que los testimonios aquí presentados sirvan para inspirar a otros a desarrollar acciones orientadas a enriquecer sus prácticas de gestión humana, contribuyendo a modelar una cultura organizacional que soporte el futuro.



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú



Francisco Escudero
Socio de Consultoría
EY Perú



Pilar Quinteros
Gerente Senior de Talent
and Change
EY Perú

Agradecimientos

Aldo Defilippi
Álvaro Merino Reyna
Anthony Middlebrook
Carlos Mario Caro
Carlos San Román
Carlos Pajares
Emily Quispe
Ernesto Núñez del Prado
Fiorella Tirado
Francisco Escudero
Jorge Acosta
Jorge Toyama
Jose Carlos Velarde
Juan Carlos García Vizcaíno
Karin Fernandini
Manuel Quindimil
Miya Mishima
Nathalie Gambini
Norberto Rossi
Paola Naranjo
Paul Mendoza
Paulo Pantigoso
Pilar Quinteros
Úrsula Valdizan

Declaración

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.

