



Transformación con propósito: el futuro del trabajo, hoy

Las mejores prácticas de Recursos Humanos en
el Perú premiadas por la Asociación de Buenos
Empleadores (ABE) 2021



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 Belaúnde 177

Edificio AmCham Perú - San Isidro

Lima - Perú

Diseño: Karla Ramirez

Diagramación: Carlos Aspiros

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

Nº 2021-13756

ISBN: 978-612-5043-08-5

Primera edición digital: Diciembre 2021

Libro electrónico disponible en www.ey.com/es_pe

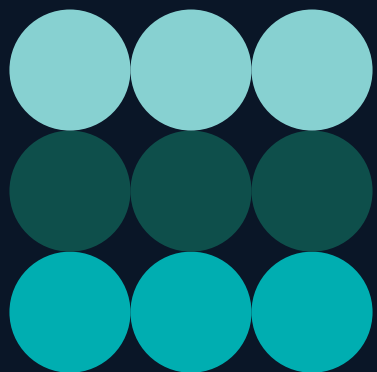
ÍNDICE

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

Bienvenida **4**

Acerca del Premio ABE **9**

Ganadores 2021 **12**



Categoría 01:
Aprendizaje y
desarrollo de personas **13**

Categoría 02:
Atracción
del talento **19**

Categoría 03:
Bienestar y
beneficios **25**

Categoría 04:
Comunicación
interna **31**

Categoría 05:
Desarrollo
de liderazgo **37**

Categoría 06:
Diversidad
e inclusión **44**

Categoría 07:
Equidad
de género **51**

Categoría 08:
Gestión del
desempeño **57**

Categoría 09:
Inducción **63**

Categoría 10:
Reconocimiento **72**

Categoría 11:
Trabajo seguro
y flexible **79**

Categoría 12:
Transformación
cultural **87**



Conclusiones: 95
¿Estamos
preparados para los
desafíos que trae el
futuro del trabajo?

ABE

B I E N V E N I D A





Aldo R. Defilippi

Director Ejecutivo

Cámara de Comercio Americana del Perú
(AmCham Perú)



Es satisfactorio ver cómo el buen posicionamiento de grandes iniciativas hace que éstas no desaparezcan y superen las adversidades que se encuentran en el camino. Tal es el caso de los Premios ABE. Luego de un año agitado y muy golpeado por la crisis sanitaria y económica, se realizó con éxito la séptima premiación de la Asociación de Buenos Empleadores, una Asociación de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú). Ya se cumplen ocho años reconociendo las buenas prácticas laborales –siete premiaciones y un reconocimiento especial a todas las empresas durante el 2020. Ocho años en los que creció el número de empresas asociadas, empleados beneficiados, y de constante mejora para el clima laboral; sin importar el sector económico.

Los ganadores de la VII Edición del Premio ABE 2021 –al igual que todos los participantes– son especiales: éstos supieron llevar la cultura y buenas prácticas empresariales en tiempos difíciles –teletrabajo, digitalización acelerada, trabajo presencial en plena pandemia, entre otros–, y hoy empiezan a volver a la ‘normalidad’. Esto último es una gran señal de la capacidad para adaptarse, ser flexibles y mantener una cultura de trabajo impecable. Es importante divulgar dichos esfuerzos y reconocimientos; sobre todo para que más empresas, aquellas que aún se encuentran en proceso de recuperación o transformación, vean que sí es posible salir adelante y lo usen de ejemplo.

El trabajo que presentamos en esta oportunidad, elaborado en conjunto por el equipo de ABE y de EY, presenta 12 casos de buenas prácticas laborales, casos que debemos analizar a detalle, entender cómo fueron aplicados, y que tan familiarizados estamos con las prácticas y procesos destacados. ¿Mi empresa se está esforzando por fomentar el desarrollo interno? ¿El trato es equitativo para los hombres y las mujeres? ¿Cómo se refleja? ¿Se brindaron todas las facilidades para la implementación de un trabajo seguro en tiempos difíciles? ¿Cómo está mi empresa –y mis trabajadores– frente a lo casos presentados?

Las categorías premiadas, para las que se recibieron un total de 150 casos evaluados, son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas. Sin una buena comunicación interna, sin una capacitación constante, sin un buen programa para retener al talento, y sin un ambiente inclusivo, las empresas no funcionan. Que las buenas prácticas se vuelvan costumbre a pesar de las dificultades que hoy enfrentamos.

Desde AmCham Perú saludamos los esfuerzos de todas las empresas. Esperamos que, al igual que años pasados, más empresas se sumen, aprendan, y deseamos los mejores éxitos de cara al 2022.



Carlos San Román

Presidente

Asociación de Buenos Empleadores
(ABE)



¿Qué nos motiva a hacer esto? ¿Por qué año tras año nos esforzamos para premiar las mejores prácticas de recursos humanos?

En la Asociación de Buenos Empleadores tenemos muy presentes nuestro propósito y los pilares que nos ayudan a lograrlo.

Todo lo que hacemos en ABE está orientado a que los trabajadores se sientan orgullosos de las empresas donde trabajan y que estas sean cada día mejores, más eficientes, más productivas y que generen así un círculo virtuoso, desarrollando trabajadores más profesionales, productivos y con ganas de dar cada día más. Queremos que las organizaciones ligadas a ABE sean imanes que atraigan más organizaciones sin importar su tamaño o sector, aportando así al desarrollo empresarial del país.

Los pilares que apuntalan las estrategias y acciones necesarias para lograr nuestro propósito son tres:

1. **Certificar** a las organizaciones que cumplen con las prácticas adecuadas de recursos humanos.
2. **Reconocer** a quienes tienen las mejores prácticas en el mercado peruano.
3. **Compartir** las mejores prácticas con toda la comunidad.

El Premio ABE a la responsabilidad social laboral son nuestro principal evento de reconocimiento y esta publicación, junto con los eventos posteriores de difusión, nuestra principal acción para compartir las mejores prácticas del mercado.

No solo mostramos las iniciativas creativas, los beneficios de su implementación y los logros tangibles de las prácticas premiadas, sino que damos espacio a los líderes que las crearon y condujeron, para que las puedan comentar con ustedes, con el único objetivo de compartir y mejorar.

Esta publicación pone en valor las iniciativas de las organizaciones con sus colaboradores y demuestra además el valioso desprendimiento de los líderes hacia toda la comunidad empresarial.

Estamos muy orgullosos de lo que ABE representa, de los avances permanentes en pro de nuestro propósito, pero sobre todo estamos felices de encontrar organizaciones que hacen todo lo posible para que sus colaboradores estén bien y además para que otras organizaciones puedan nutrirse de estas experiencias, adecuarlas y generar mejoras a favor de las personas.

Los invito a leer esta publicación, a analizar su contenido, a adecuar e implementar las prácticas exitosas y promoverlas en sus organizaciones por el bien de cada uno de nosotros y consecuentemente, del país.



Paulo Pantigoso

Country Managing Partner



Pilar Quinteros

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

EY Perú



De la mano con la pandemia, nuestra firma ha estado enfocada en reafirmar su propósito en la acción, contribuyendo a construir un mejor entorno de trabajo, desafiando los retos que esta nueva realidad nos plantea, reimaginando la forma de trabajar, de liderar el cambio y de recrear la experiencia de los colaboradores, permitiéndonos no solo impactar positivamente en las organizaciones sino también ampliando nuestro alcance hacia la comunidad.

Cada una de las doce iniciativas, reconocidas por sus méritos en sus respectivas categorías y presentadas a través de el Premio ABE, realizado por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de AmCham Perú, una asociación de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú) en el presente año 2021, nos ha demostrado que implementar algo nuevo requiere de sentido de propósito, cuidado en el detalle y, sobre todo, conectar de manera genuina con las personas. Todo esto sostenido por una cultura inclusiva y un liderazgo para el cambio que ha ayudado a las empresas a reinventar aspectos clave relativos a la salud y seguridad en el trabajo, el trabajo remoto y/o híbrido o *blended*, la eficiencia operativa, el aprendizaje continuo, la experiencia del

colaborador, el reconocimiento, las herramientas digitales y el desarrollo de nuevas habilidades.

A través de un nuevo formato de lectura ágil, hemos resaltado “TalenTips” o consejos de los protagonistas e infografías por cada categoría premiada y que aquí resumimos para el lector, con el fin de compartir las mejores prácticas que han logrado destacar en las organizaciones y que sirven de inspiración para que otras empresas puedan seguir co-creando y evolucionando en la ruta de modelar su cultura y afrontar de una forma óptima los retos en tiempos de incertidumbre.

El desafío en general que tienen las empresas sigue siendo mantener lo humano en el centro de sus decisiones y acciones y, en el corto plazo, el gran desafío es liderar el cambio con empatía, flexibilidad y perspectiva integradora.

Desde EY Perú agradecemos a AmCham Perú y a ABE por el trabajo conjunto en el desarrollo de esta publicación y celebramos el esfuerzo y los impactos positivos de todas las empresas que son casos de éxito e inspiración de otras para construir un mundo mejor, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento sostenible de las empresas peruanas.



ABE

A C E R C A D E L P R E M I O A B E



Premio ABE

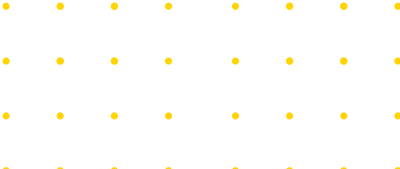
El Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral es uno de los reconocimientos más importantes a la gestión de recursos humanos en el país. El mismo busca premiar los aportes más notables de buenas prácticas laborales, tomando en consideración el respeto a los trabajadores, el impacto tanto en la empresa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

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

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

Propósito de ABE

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



Etapas del Premio ABE

2

Cierre de inscripciones

(Tercera semana de julio)

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

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.

3

Jurado de Expertos

(Primera semana de agosto)

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

4

Auditoría a los casos finalistas

(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

(Tercera semana de setiembre)

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

1

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

A P R E N D I Z A J E Y D E S A R R O L L O D E P E R S O N A S

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



Iniciativa: Escuela del éxito

Objetivo de la iniciativa

Con el propósito de proteger la salud y bienestar de todas las familias peruanas, y convertir a sus colaboradores en grandes “héroes y heroínas de la salud”, la **Escuela del Éxito** buscó desarrollar habilidades a nivel emocional, aptitudinal y de conocimientos. A través de cápsulas motivacionales, cursos virtuales, videos inspiracionales y capacitaciones en vivo, la iniciativa se enfocó en brindar herramientas para el personal.

El 2020 fue un año difícil para todos, el rubro de la salud enfrentó uno de los retos más grandes en la historia del Perú. Los colaboradores de

Farmacias Peruanas no eran ajenos a la situación. Afrontaban la situación con emociones cargadas de miedo, inseguridad y desconfianza, las cuales no sabían cómo gestionar. Asimismo, los clientes que visitaban las tiendas de forma presencial, sentían las mismas emociones. Para seguir cumpliendo con el propósito de proteger a más familias peruanas, todos los colaboradores enfrentaron un gran reto: lograr encontrar un balance y aplicar *tips* prácticos ante diferentes situaciones. Para poder dar el mejor servicio y cumplir con el propósito mencionado, debían estar emocionalmente equilibrados.

Desarrollo de la iniciativa

A

Identificación de puntos de dolor:

A través de sesiones de *focus groups* y entrevistas lograron identificar las principales emociones y situaciones que afligían a sus colaboradores centrándose en tres frentes: desarrollo personal, reforzamiento del modelo de ventas y reforzamiento de productos.

B

**Desarrollo personal
(Primer frente)**

El objetivo de “El Mundo Emocional” se centró en enseñar a los colaboradores de botica a gestionar sus emociones en tiempos difíciles. El curso se estructuró en dos módulos, los cuales terminaban con una tarea aplicativa. Cada colaborador debía poner en práctica 3 actividades relacionadas al tema.

- ▶ El primer módulo: **Entendiendo mis emociones**; constó de 6 cápsulas de 4 minutos con el objetivo de que puedan tener un primer contacto con sus emociones, entendiendo cómo se forman y por qué surgen.
- ▶ El segundo módulo: **emociones en rehabilitación**; constó de 5 cápsulas de 4 minutos; luego de entender cómo funcionan y se comportan sus emociones, aprendieron a gestionarlas aplicando diferentes tips y herramientas prácticas.

C

**Reforzamiento modelo de ventas
(Segundo frente)**

“La experiencia del cliente somos tod@s” fue un curso virtual estructurado en 6 actos con videos, infografías e historietas, donde se les enseñó técnicas de venta y de atención al cliente con el fin de reforzar los vínculos con él. Para reforzar el aprendizaje, incluyeron actividades lúdicas, como acompañar cada acto con un reto. Los retos impulsaban a los colaboradores a poner en práctica todo lo aprendido y al mismo tiempo, ganaban algunos premios como incentivos. Con el fin de reforzar las herramientas de ventas, lanzaron “La Boti”, una miniserie de 9 capítulos donde mostraban de forma real y divertida las diferentes situaciones que enfrentan los colaboradores en las boticas.

D

**Reforzamiento de productos
(Tercer frente)**

Implementaron 2 iniciativas para reforzar los productos de las diferentes categorías:

- ▶ “**Nuestros productos**”, donde reforzaron los beneficios y principales movilizadores de compra con historias y casos reales. A través de cursos virtuales, los colaboradores aprendían a dar las mejores recomendaciones a los clientes que visitaban presencialmente las boticas.
- ▶ “**Dosis de aprendizaje**”, espacios de capacitación en vivo con especialistas, quienes reforzaban cuáles eran las patologías más comunes que padecen los clientes y los productos que podrían recomendarles para ayudar a sus problemas de salud.

Impacto de la iniciativa

La Escuela del Éxito se dirigió a todos los colaboradores de botica: químicos farmacéuticos, técnicos de farmacia, dermoconsultoras, asesores de cuidado personal y personal de apoyo alcanzando a **16,600 personas**.

94% de colaboradores de boticas participaron, logrando un **nivel de satisfacción promedio de 89%** y un **aumento de 3 puntos (70%)** en el termómetro de clima laboral en comparación al año previo.

Los colaboradores que realizaron más del 75% de los cursos tuvieron mejores resultados en el indicador de *ítems* por transacción.

Al desarrollar las habilidades de los colaboradores, **la iniciativa logró generar un espíritu de superación. Sacar lo mejor de las personas tuvo un impacto en el cliente**, y por ende, **en la sociedad**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Conocer al público objetivo y buscar iniciativas innovadoras para llegar a ellos. Por ejemplo, siendo un público 80% *millennials* se utilizaron *post* de memes vía Facebook, ferias virtuales de productos, reconocimientos, premiaciones y juegos lúdicos.
- ▶ Complementar la iniciativa con una plataforma digital interactiva “Farmatour” para que los colaboradores tengan un reconocimiento permanente en el aprendizaje.
- ▶ Fomentar la cultura del autoaprendizaje a través de la Universidad de Farmacias Peruanas.

TalenTips a tener en cuenta

1. Escuchar y entender muy bien al cliente interno.
2. Atender al detalle enfocándose en hacer las cosas lo mejor posible.
3. No dudar en implementar cosas nuevas y no tener miedo de intentarlo.
4. Mirar siempre el 360° de la situación, considerando el desarrollo de la iniciativa y el impacto en el negocio.

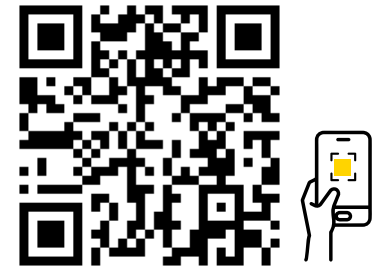
“

Con la pandemia aprendimos a basarnos en la escucha activa. A partir de ello, pudimos diseñar y co-crear con los colaboradores para ofrecerles lo que realmente necesitaban.

Gabriela Echecopar

Directora de Gestión Humana

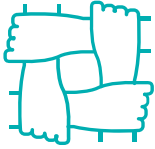
Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Escuela del éxito

Objetivo



Desarrollar las habilidades emocionales, aptitudinales y de conocimientos en el modelo de ventas de los colaboradores.

Impacto



Participación de 16,600 colaboradores de botica: químicos farmacéuticos, técnicos de farmacia, dermoconsultoras, asesores de cuidado personal y personal de apoyo.



Nivel de satisfacción promedio de 89% y un aumento de 3 puntos (70%) en el termómetro de clima laboral en comparación al año previo.



La iniciativa logró generar un espíritu de superación. Sacar lo mejor de las personas tuvo un **impacto en el cliente**, y por ende, **en la sociedad**.

Desarrollo

Identificación de 3 puntos de dolor



Desarrollo personal

Gestión de emociones con el programa “El Mundo Emocional”, enfocado principalmente en los colaboradores de botica.



Reforzamiento del modelo de ventas

Lecciones de venta y atención al cliente con el curso virtual “La experiencia del cliente somos tod@s”.

Reforzamiento de las herramientas de venta con la miniserie “La Boti”.



Reforzamiento de productos

Cursos virtuales “Nuestros productos” y espacios de capacitación en vivo con especialistas “Dosis de aprendizaje” para reforzar la asesoría a los clientes.

2

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

A T R A C C I Ó N D E L T A L E N T O

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

Konecta

Iniciativa: Vive Konecta

Objetivo de la iniciativa

Vive Konecta es un portal de empleo desarrollado por la empresa para centralizar el proceso de selección desde el reclutamiento hasta la inducción. Los objetivos de este programa se enfocan principalmente en lograr un proceso 100% digital para potenciar la experiencia del postulante y de la marca empleadora, contribuyendo así con la continuidad del negocio y el cuidado de los colaboradores y colaboradoras.

En marzo del 2020, el estado de emergencia los desafió a migrar los procesos de atracción de talento

(reclutamiento, selección y proceso de formación *onboarding* de un modelo tradicional a uno completamente digital. La innovación, agilidad y transformación se convirtieron en parámetros clave para reimaginar un nuevo proceso.

Desarrollo de la iniciativa

A través de la elaboración de un mapa de experiencia, detectaron fortalezas y oportunidades de mejora en la experiencia de sus futuros talentos para agilizar el proceso y la entrega de resultados. Con el apoyo del área de transformación digital, utilizaron la metodología de diseño de experiencias de usuarios (o *User Experience UX*, por sus siglas en inglés) para diseñar una página web y habilitar el acceso a través de cualquier dispositivo.

Vive Konecta ofrece a los postulantes información sobre la empresa, con el propósito de que se convirtieran en

postulantes (reclutamiento), luego en colaboradores (contratación) y finalmente en promotores de la marca como Konecta Lovers (marca empleadora).

La plataforma les brinda la posibilidad de:

A

Almacenar todos los datos de los postulantes desde el primer registro.

B

Validar de forma ágil y precisa los requisitos del perfil.

C

Agendar de forma automática las entrevistas según la disponibilidad del postulante, y enviar la batería de pruebas psicométricas asociadas a un perfil (medición por competencias).

D

Los psicólogos pueden visualizar la información de cada postulante y analizar los resultados de las pruebas.

E

Visualizar la ocupación de los psicólogos, el número de entrevistas por día, el avance de cada grupo seleccionado y la productividad diaria de los equipos seleccionados.

F

Conectar con la plataforma virtual académica de capacitación "DidactiK!" para dar continuidad al proceso de adquisición de nuevas competencias.

Impacto de la iniciativa

Contar con un modelo 100% digital permitió brindar trabajo a personas que habían perdido su empleo a causa de la pandemia o se les dificultaba trabajar de manera presencial.

Desde el punto de vista medioambiental, en los procesos de selección lograron un ahorro significativo de papel de aproximadamente 21,000 hojas mensuales.

Respecto al proceso de atracción podemos destacar los siguientes logros:

Completar 8,000 puestos de trabajo desde casa en menos de 60 días, al empezar la pandemia.

Reducir la duración del proceso de reclutamiento y selección **en 50%**.

Generar oportunidades de empleo formal a los siguientes colectivos:

Comunidad LGTBIQ+, personas con discapacidad, población vulnerable, mujeres en situación de violencia, personas mayores de 50 años y migrantes.

Atraer y atender a una cantidad **104% mayor de postulantes** (54,272 vs. 26,549 con el modelo tradicional).

95% de satisfacción en la experiencia de los postulantes.

Mejorar la tasa de aprobación de la capacitación en la inducción.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ El nuevo portal de empleo reimaginado para atracción del talento forma parte de la política de la compañía actual y seguirá evolucionando en el tiempo.

TalenTips a tener en cuenta

1. Investigar a profundidad la práctica que se desea implementar.
2. Mantenerse actualizado constantemente, probar cosas distintas y adaptarse al cambio.
3. Tener a las personas en el centro de la empresa y observar la receptividad del público objetivo.
4. Tomar cada iniciativa como una capacidad de aprendizaje para reescribir el modelo.
5. Incentivar la empatía, conexión y cercanía con las personas.

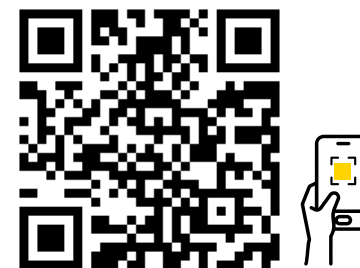
“

Si bien la pandemia se enfoca más en darle mayor relevancia a la tecnología, en nuestro modelo de Gestión de Personas sigue habiendo un toque humano. La tecnología es la herramienta con la que nosotros gestionamos los procesos, pero seguimos siendo nosotros.

Analía Alam

Directora de Gestión Humana

Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.



Konecta

Iniciativa: Vive Konecta

Objetivo



Centralizar el proceso de selección (desde el reclutamiento hasta la inducción) en un **portal de empleo 100% digital** para potenciar la experiencia del postulante.

Impacto

8,000

puestos de trabajo remoto en menos de 60 días al inicio de la **pandemia**.

50%

de **tiempo reducido** en el proceso de **reclutamiento y selección**.

95%

de **satisfacción** en la **experiencia** de los **postulantes**.



Aumento en la generación de **empleo formal** para colectivos y comunidades como **LGTBIG+**, personas con **discapacidad**, **migrantes**, mayores de **50 años**, entre otros.

Desarrollo



Elaborar un mapa de experiencia donde **detectaron fortalezas y oportunidades de mejora en la experiencia** de sus futuros talentos.



Trabajar junto a otras áreas de la organización para **diseñar una página web** que sea fácil de acceder **desde cualquier dispositivo**.



Pensar tanto en los postulantes como en los psicólogos y brindarles las facilidades para el proceso:

- ▶ Almacenamiento de datos.
- ▶ Validación de requisitos de perfil.
- ▶ Automatizar la separación de agenda para las entrevistas.
- ▶ Medición de procesos por psicólogo.

3

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

BIENESTAR Y BENEFICIOS

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



Iniciativa: Sumando desde casa

Objetivo de la iniciativa

Sumando desde casa inició con el objetivo de brindar oportunidades de trabajo a los colaboradores vulnerables, quienes, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, se vieron obligados a quedarse en casa para cuidar de su salud. Este programa les permitió cambiar de roles, adquirir nuevos conocimientos, superar situaciones de ansiedad y seguir sumando a los objetivos y el propósito de la organización desde casa.

La gran mayoría de los colaboradores vulnerables tenían labores físicas dentro de las boticas, motivo por el cual esta iniciativa tuvo el desafío de enseñar nuevas funciones, desarrollar nuevos perfiles de trabajo y adecuar el trabajo a las herramientas tecnológicas a las cuales no estaban acostumbrados. Sin embargo, después de algunos pilotos durante el 2020, obtuvieron los aprendizajes necesarios para implementar el proyecto “Sumando desde casa” en enero del 2021.

Desarrollo de la iniciativa

Los pilotos proporcionaron retroalimentación a través de reuniones de co-construcción con las nueve áreas participantes y con los trabajadores vulnerables, en donde identificaron los puntos de mejora, las fortalezas, las necesidades y expectativas por cumplir como empresa.

Las áreas participantes generaron y/o adaptaron actividades que les permitieron sumar desde casa. Asimismo, evaluaron sus vulnerabilidades con ayuda del médico ocupacional y el personal de bienestar, determinando qué funciones podían desarrollar.

De la misma forma, delimitaron en conjunto el universo de colaboradores vulnerables aptos para la nueva modalidad de trabajo considerando el perfil profesional y la condición médica.

La iniciativa tuvo actividades destacadas, como:

A

Bienvenida del colaborador apto a participar del programa en la nueva área y proceso de inducción.

B

Entrega de nuevas funciones o tareas asignadas a cargo del líder del área.

C

Entrega de equipos tecnológicos necesarios para las nuevas labores diarias (*laptop*, *modem de internet* y en algunos casos equipos celulares).

D

Difusión de los beneficios al participar en la iniciativa y las condiciones propias del mismo, liderado por el equipo de Gestión Humana.

E

Medición constante de la satisfacción de los colaboradores, monitoreo de la experiencia y evaluación del desempeño.

F

Gran adaptación al cambio y trabajo en conjunto eliminando el temor de aprender un nuevo sistema de trabajo hasta lograr que el miedo de los colaboradores desaparezca.

G

Reforzamiento positivo a los colaboradores para que sigan generando valor en los nuevos roles.

Impacto de la iniciativa

Cubrieron el 100% de los colaboradores vulnerables aptos para participar en **Sumando desde Casa**.

Optimizaron los recursos de capital humano para realizar actividades de proyectos necesarios, **ahorrando 1,040,558 soles en contratación**.

Con apoyo y seguimiento del equipo de vulnerables del **programa Sumando desde casa**, **más del 80% de colaboradores** confirmó la **recepción virtual** del **Reglamento Interno de Trabajo (RIT)** y **Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)**.

Reemplazaron la generación de **horas compensadas por aporte de valor** en 9 áreas de la empresa.

Redujeron 2,704 horas de licencia proyectadas al mes (hasta junio 2021).

Lideraron la iniciativa con empatía y comunicación, transmitiendo el mismo sentimiento en clientes internos, compañeros de trabajo y familias; y **permitiendo que muchas personas encuentren su lugar en un momento complejo**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Están evaluando el retorno presencial a oficinas de algunas personas, previa evaluación médica y bajo un modelo de trabajo 100% flexible y voluntario.
- ▶ La iniciativa se mantiene activa para las personas vulnerables que aún no pueden retornar presencialmente.
- ▶ Monitorean las necesidades de negocio que impliquen el apoyo de los colaboradores vulnerables.

TalenTips a tener en cuenta

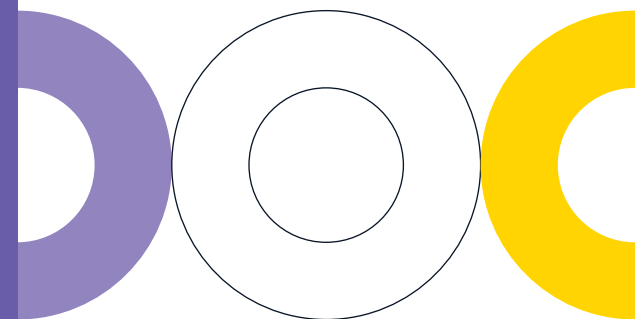
1. Pensar siempre en la posibilidad de reinventarse.
2. Trabajar con los clientes internos, buscando brindar soporte entre áreas.
3. Involucrar a toda la empresa para que conozcan el programa.
4. Incluir una instancia sobre las personas en las sesiones del comité directivo, con el fin de planificar el trabajo colaborativo para impulsar la iniciativa.
5. Desarrollar la escucha activa y entender las necesidades del público para realizar programas *ad hoc*.
6. Contar con público representativo por cada área.

“

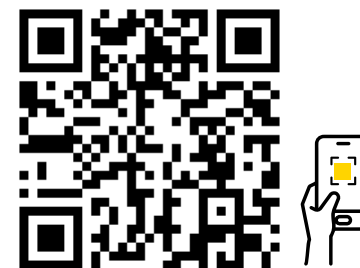
Nuestros colaboradores han demostrado que con voluntad y actitud pueden aprenderlo todo, y eso enriquece su desarrollo.

Gabriela Ehecopar

Directora de Gestión Humana



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Sumando desde casa

Objetivo

Brindar oportunidades de trabajo a los **colaboradores vulnerables**, quienes se vieron obligados a quedarse en casa en el contexto de la pandemia.



Impacto

100%

de colaboradores vulnerables **aptos** para la iniciativa **Sumando desde Casa**.

1,040,558

de ahorro en soles al **optimizar** los recursos de **capital humano** para realizar actividades.



Con apoyo y seguimiento del equipo de vulnerables del **programa Sumando desde casa**, más del **80%** de colaboradores confirmó la **recepción virtual** del **Reglamento Interno de Trabajo (RIT)** y **Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)**.

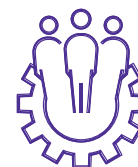
Desarrollo



Reuniones piloto de co-construcción con las nueve áreas participantes y los **colaboradores vulnerables** para detallar los **parámetros de la iniciativa**.

La iniciativa incentivó las siguientes actividades:

- ▶ **Bienvenida** del colaborador apto y proceso de inducción
- ▶ **Nuevas funciones** o tareas asignadas por el líder del área
- ▶ **Equipos tecnológicos** necesarios para desarrollar el trabajo



- ▶ **Medición constante** de la satisfacción de los colaboradores, monitoreo de la experiencia y evaluación del desempeño

4

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

COMUNICACIÓN INTERNA

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



Iniciativa: Comprometidos Contigo

Objetivo de la iniciativa

La iniciativa **Comprometidos Contigo** es una campaña de comunicación dirigida a los colaboradores, la cual tiene como objetivo agradecer el compromiso y la resiliencia demostrados desde el inicio de la pandemia. Ripley decidió reconocerlos como protagonistas de esta historia al cumplir con las metas de la organización y enfrentar los retos del *e-commerce*. Esta campaña, que empezó de forma interna y luego se volvió externa, también buscó reconocer con humildad los aprendizajes que tuvimos producto de la pandemia evidenciando todo el esfuerzo individual, personal y familiar que

el equipo estaba haciendo para mejorar la experiencia de nuestros clientes y acercarnos a más hogares.

Desarrollo de la iniciativa

La campaña de comunicación buscó compartir y reconocer a los protagonistas de las historias de pasión, compromiso, entrega y entusiasmo vividas por los equipos durante la pandemia. Fueron publicadas por el Gerente General en la plataforma de comunicación interna, generando una ola de inspiración y motivación a través de comentarios de felicitación y agradecimiento. Cada una de las comunicaciones de la campaña utilizó la frase final **"Porque si te tenemos a ti, ¡LO TENEMOS TODO!"**

Además, la campaña impulsó otras acciones de acompañamiento.

A

Nuevos canales de comunicación en sedes presenciales como *briefings* en tienda, perifoneo de mensajes importantes para colaboradores y clientes, pantallas digitales instaladas en todas las sedes, difusión de los protocolos de seguridad, recomendaciones sobre salud, beneficios y novedades de la compañía. Por otro lado, instalaron murales “#TuNuncaParas”, donde publicaron todo lo relacionado a las ganas de aprender, crecer, divertirse y soñar.

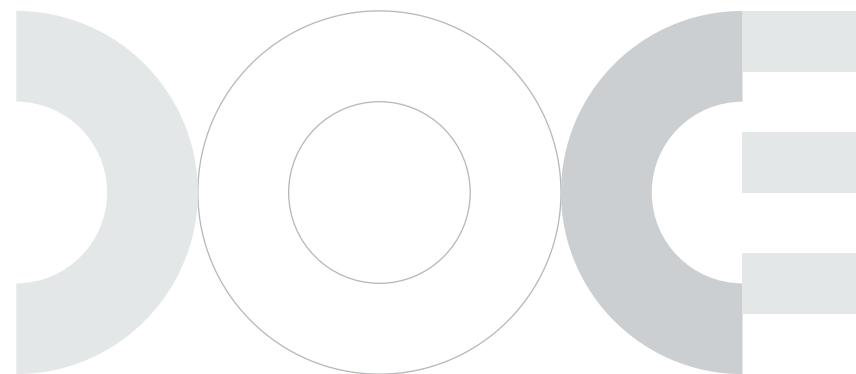
Además, contaron con el letrero “Siempre Informados”, donde aclararon rumores, dudas o desinformación relacionada a normativas gubernamentales, condiciones laborales, así como cuidados de la salud relativos al COVID-19. Finalmente, los *tótems* que ayudaron a reforzar mensajes claves de bioseguridad y prevención a través de códigos QR que enlazaban virtualmente al triaje diario para despistaje y control de COVID-19 en los colaboradores.

B

Nuevos espacios de conexión presencial y digital con los líderes de la organización para mantener informados a todos los colaboradores sobre el estado del negocio y los principales desafíos que enfrenta, reconociendo el aporte a los objetivos empresariales y agradeciéndoles por el esfuerzo realizado.

C

Familias involucradas en la iniciativa, las cuales participaban en los canales de aprendizajes y espacios recreativos.



Impacto de la iniciativa

Alcance de **4,540 colaboradores** de diferentes generaciones. (**2,274 mujeres** y **2,266 hombres**).

97% de adopción de la herramienta **WorkPlace**.

Aumento de participación en LinkedIn y Facebook alcanzando los **96,664 seguidores** y **6,555 seguidores** respectivamente.

Incremento del nivel de satisfacción laboral a **82%** y del *employee engagement* a **88%**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

Se busca implementar el programa Comprometidos Contigo de manera permanente, como una reafirmación del compromiso de la empresa con los colaboradores y clientes:

- ▶ Actualizando las campañas según la coyuntura para mantener la conexión e inspiración.
- ▶ Comunicando con transparencia la situación del negocio, de los clientes, la contribución con el propósito para generar confianza y un estado de felicidad que impacte en el colaborador y, por consecuencia, en su entorno.

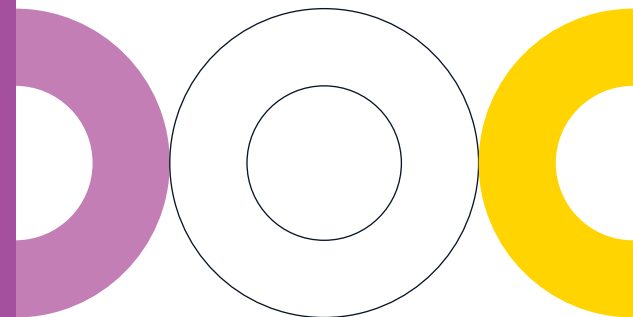
TalenTips a tener en cuenta

1. Contar con una cultura enfocada en las personas, y un equipo comprometido y conectado con sus líderes.
2. Enfocarse en transmitir los mensajes adecuados.
3. Conocer a profundidad a la organización. Además, conocer a tu gente y lo que sienten, quieren y esperan.
4. Contar con líderes comprometidos a todo nivel, que sepan qué pasa, qué se espera y dónde hay puntos por mejorar. Es importante que las acciones sean consecuentes con el contenido de los mensajes.
5. Identificar a los *influencers* para reforzar mensajes. Que ellos ayuden a evidenciar, entender y escuchar a los colaboradores para que los líderes puedan tomar acción sobre los mensajes.

“

Dicen que lo que está detrás de uno es lo que nos hace más fuertes y es verdad, porque detrás de Ripley están nuestros colaboradores con el compromiso tan grande como nuestro agradecimiento. Ripley es una historia de sueños cumplidos. Muchos colaboradores han crecido, aprendido y superado sus propias metas. Me siento orgulloso de ser parte de este equipo y ver cómo esta campaña refleja nuestra actitud resiliente para enfrentar los desafíos y lograr resultados increíbles.

Eduardo Daly
Gerente General



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Comprometidos Contigo

Objetivo



Reconocer a los colaboradores y agradecer el compromiso y la resiliencia demostrados desde el inicio de la pandemia.

Impacto

4,540

colaboradores participantes de **diferentes generaciones.**

97%

de **adopción** de la herramienta **WorkPlace.**

82%

en nivel de **satisfacción laboral.**

88%

de nivel de **employee engagement.**



Aumento de participación en **redes sociales** como LinkedIn y Facebook, alcanzando los **96,664** y **6,555 seguidores** respectivamente.

Desarrollo



Las historias de los protagonistas fueron publicadas por el Gerente General en la plataforma de comunicación interna.



Espacios de conexión presencial y digital con los líderes de la organización para mantener un flujo constante de comunicación.



Canales de comunicación en sedes como perifoneos, pantallas digitales, murales “#TuNuncaParas”, letreros letrero “Siempre Informados” y tótems.



Participación de las familias en las iniciativas de la empresa.

5

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

DESARROLLO DE LIDERAZGO

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



Iniciativa: Liderazgo que transforma vidas

Objetivo de la iniciativa

En medio de la pandemia Mibanco impulsó Liderazgo que transforma vidas para fortalecer las habilidades de liderazgo en un mundo cambiante, donde requerían líderes más empáticos, al servicio de sus equipos, capaces de guiarlos para afrontar los cambios emergentes y gestionarlos en un entorno remoto. Los objetivos del programa estuvieron enfocados en:

- a. Brindar soporte emocional a los líderes, para que puedan comprender e interiorizar los sentimientos y preocupaciones de sus equipos.
- b. Desarrollar habilidades para gestionar equipos remotos y ser “agentes de cambio”.

- c. Asegurar que los líderes estén asignados a las actividades que generan mayor valor.
- d. Brindar continuidad al programa a través de una sólida inducción a nuevos líderes.

El objetivo de la iniciativa estuvo basado en su propósito: “Transformamos vidas, escribimos juntos historias de progreso”. El contexto de la pandemia en el Perú retó a cada uno de los líderes Mibanco a gestionar el cambio y enfrentarse a sus propios paradigmas, costumbres, emociones y formas de trabajar.

Desarrollo de la iniciativa

Bajo cuatro ejes de acción, la iniciativa logró impulsar:

A

Soporte emocional para contener a los equipos

- **“Escucha que transforma”:** A pocas semanas de iniciada la emergencia sanitaria y, en línea con el principio cultural “Cuidamos”, se generaron espacios donde los líderes expresaron cómo se sentían y cuáles eran los retos que enfrentaban. Participaron más de 900 líderes a nivel

nacional en grupos de 10 a 15 personas. Conversaron sobre el miedo, la diferencia entre ser víctima o protagonista, la comunicación efectiva y el rol que debían asumir en esta coyuntura.

B

Desarrollo de habilidades para gestionar equipos remotos

- **“Líderes que conectan”**: iniciativa dirigida a los más de 50 líderes *senior* del *staff*. El programa duró cuatro meses y estuvo compuesto de siete sesiones de trabajo que incluyeron eventos virtuales, dinámicas y sesiones de *coaching* en grupos pequeños de 6 personas. Los líderes reflexionaron sobre la importancia de la cercanía, la confianza y la conexión con sus equipos. Cada uno fue asignado a un grupo en base a los resultados

obtenidos en la última encuesta de liderazgo y cada participante estableció objetivos de desarrollo específicos para el programa.

- **“Líder en pantalla”**: programa dirigido a los líderes *juniors* del *staff*. Por medio de cuatro capítulos resaltaban, por un lado, el rol protagónico del líder que estaba siempre “en pantalla” y, por otro lado, buscaban humanizar la visión que tenían los colaboradores de sus líderes. Los módulos tocaron temas como: realizar pedidos, inspirando equipos, herramientas para activar estilos de liderazgo dependiendo de la situación, y cómo hacerse cargo de las emociones como líder de equipo.
- **“Gestionando eficazmente a mi equipo”**: una versión similar a “Líder en Pantalla” pero adecuado a la casuística que tiene el líder en las agencias del banco. Los

módulos tenían temáticas similares como: liderazgo situacional, gestión del cambio y comunicación; quedando por desplegar el de supervisión efectiva.

C

Asignación de líderes con más experiencia a encargos de mayor responsabilidad

- **“Talento a valor”**: programa que buscó realizar sinergias entre las necesidades de cada agencia con las características profesionales de los gerentes de agencia. Se mapeó el talento de cada uno por medio de una matriz de talento con 9 *box* donde se capacitó a 37 gerentes regionales y 5 gerentes de territorio para que logran incorporar los conceptos de potencial y/o desempeño. A través de 6 talleres, identificaron el potencial de cada uno de los gerentes de agencia.

D

Continuidad a través de una sólida inducción a nuevos líderes

Bajo un modelo CRECE que recopila los comportamientos deseados de un líder Mibanco, trabajaron la inducción de los líderes. Además de resaltar los comportamientos esperados, la inducción del líder incluye un taller práctico sobre cómo brindar retroalimentación y una introducción de procesos de gestión humana, incluyendo compensaciones, selección, relaciones laborales y desempeño.

Impacto de la iniciativa

1,189 líderes (85%) participaron en la iniciativa de un total de **1,391 líderes en Mibanco** y **a través de ellos**, impactaron a **más de 8,700 colaboradores**.

“Escucha que transforma” logró un **100% de satisfacción** y ayudó a que los líderes canalicen sus emociones, se sientan acompañados y mejor preparados para sus equipos.

“Líderes que conectan” impactó en el promedio del **Net Promoter Score (NPS)** **subiendo 10 puntos** de 63 a 73; y en la **satisfacción** de la Encuesta de Liderazgo **aumentando 5 puntos de 86% a 91%**.

“Líder en pantalla” tuvo una participación de **111 líderes** que corresponde al **97% del público objetivo**.

Impacto de la iniciativa

113 nuevos líderes participaron y completaron todo el programa de inducción **(88% del total)**.

El propósito de Mibanco **“Transformar vidas”** convertido en una **convicción del equipo completo**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Manteniendo las mismas líneas de trabajo bajo el propósito. Lo que evolucionará será el contenido y la frecuencia al estar en otro lugar y otro momento.
- ▶ Implementando un modelo híbrido en el trabajo. Actualmente, están probando distintos esquemas para dicha modalidad, lo cual contará con el acompañamiento de los líderes.
- ▶ Manteniendo vigentes las capacitaciones asociadas a brindar herramientas para que puedan desempeñar un mejor liderazgo, así como la inducción, a la cual han agregado un capítulo adicional en referencia al trabajo remoto.
- ▶ Continuar, con menor frecuencia, las conversaciones abiertas entre los líderes y colaboradores.
- ▶ Renovando el proyecto de “Talento a valor”. La nueva actualización les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes, extendiendo esta práctica a sus operaciones en Colombia.

TalenTips a tener en cuenta

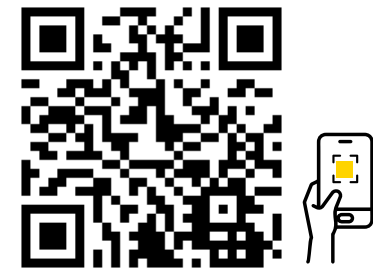
1. Mantener la coherencia y consistencia con el propósito.
2. Construir sobre el interés genuino por las personas.
3. Aceptar el error y capitalizar el aprendizaje.
4. Comunicar transparentemente, decir la verdad aún si la noticia es negativa.
5. Incorporar el concepto “suficientemente bien”. En momentos de incertidumbre no esperar que las cosas estén perfectas para implementarse. No esperar que las cosas estén perfectas para implementarse, especialmente en momentos de incertidumbre. Se puede ir desarrollando de a poco, lo cual genera valor, se aprende en el camino y se tiene una solución mucho más rápida.

“

Tenemos la clara convicción de que el ser humano no es un medio, es un fin en sí mismo. Entender esta afirmación hace que uno ejecute acciones por las personas que están intentando lograr ser la mejor versión de sí mismas.

Javier Ichazo
Gerente General

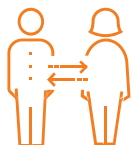
Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Liderazgo que transforma vidas

Objetivo



Fortalecer las habilidades de liderazgo en un mundo cambiante, **donde requerían líderes más empáticos**, al servicio de sus equipos, capaces de guiarlos para afrontar los cambios emergentes y gestionarlos en un entorno remoto.

Impacto

1,189

de líderes (85%) en Mibanco participaron en los **programas de liderazgo**.



"Escucha que transforma" ayudó a que los líderes canalicen sus emociones, se sientan acompañados y mejor preparados para sus equipos.



"Líderes que Conectan" impactó en el promedio del Net Promoter Score (NPS) subiendo 10 puntos de 63 a 73.



"Líder en Pantalla" tuvo una participación del 97% del público objetivo y la satisfacción fue del 100%.

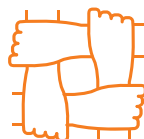
113

nuevos líderes (88% del total) participaron y **completaron** todo el **programa de inducción**.

Desarrollo



Soporte emocional de líderes para contener a los equipos con **"Escucha que transforma"**.



Desarrollo de habilidades para gestionar equipos remotos con **"Líderes que conectan"**, **"Líder en pantalla"** y **"Gestionando eficazmente a mi equipo"**.



Asignación de líderes con más experiencia a encargos de mayor responsabilidad con **"talento a valor"**.

6

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

D I V E R S I D A D E I N C L U S I Ó N

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

Konecta

Iniciativa: INKLUYE

Objetivo de la iniciativa

INKLUYE es un modelo de inclusión, el cual busca desarrollar desde el año 2021 la empleabilidad de las personas en situación de vulnerabilidad, a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas y blandas. Junto a aliados estratégicos del sector público y privado, la iniciativa se centró en generar sinergias para el empoderamiento de los beneficiarios en las zonas donde Konecta tiene presencia. Asimismo, buscó contribuir con una cultura diversa e inclusiva sensibilizando y capacitando al personal de la compañía para que sean aliados de la inclusión.

A raíz de la pandemia, Konecta tuvo que repensar y remodelar todos los procesos para seguir dando oportunidades a todos sus colaboradores y colaboradoras; de este modo el programa pasó a ser totalmente virtual con formaciones en herramientas tecnológicas, abarcando temas de diversidad, inclusión, prevención de violencia y acompañamiento psicolaboral.

Desarrollo de la iniciativa

INKLUYE es un modelo de inclusión integral que brinda una formación técnica en *contact center*, empoderamiento, inserción laboral a medida y acompañamiento dentro de la compañía a personas en riesgo de exclusión social: discapacidad, bajos recursos económicos, mujeres víctimas de violencia y/o trata, comunidad LGTBQ+, adultos mayores de 50 años e inmigrantes.

Konecta integra la diversidad e inclusión con la estrategia de negocio y el involucramiento de la alta dirección en la aceptación, impulso e implementación del programa.

El modelo de sensibilización inicia con la inducción “Konecta tu día” que es el primer contacto de los nuevos colaboradores con la cultura de diversidad e inclusión de la empresa.

La compañía cuenta con un comité de diversidad e inclusión, representado por personas de distintas áreas y niveles de la organización, que vela por la ejecución de acciones a favor de los grupos en situación de vulnerabilidad.

El programa inició en el año 2012 con un estudio detallado de la situación de los beneficiarios y desde esa fecha hasta la actualidad, se ha ido generando sostenibilidad a través de las instituciones aliadas, las diversas áreas de la compañía y los colaboradores miembros del voluntariado corporativo, teniendo un impacto en los beneficiarios insertados en la compañía.

Algunas acciones destacadas de la iniciativa fueron:

A

Desarrollar compromisos corporativos: código de ética, política de responsabilidad social, diversidad e inclusión, prevención de violencia, beneficios corporativos, comunicación inclusiva, manual de lenguaje inclusivo y plan de diversidad e inclusión.

B

Crear el comité de sostenibilidad.

C

Participar en redes externas: comités de trabajo y redes, eventos y medios.

D

Desarrollar alianzas estratégicas para la formación e inserción laboral de las personas en situación de vulnerabilidad.

F

Adaptar y desarrollar beneficios a medida para los beneficiarios del programa en el contexto del COVID-19: seguimiento remoto, formaciones virtuales, voluntariado, trabajo 100% remoto, entrega de ayuda económica, entrega de sillas ergonómicas, beneficios LGBTQ+, ferias laborales, acompañamiento psicolaboral y consultorio jurídico para orientación en prevención de violencia.

H

Crear la red de embajadores de la inclusión: 35 colaboradores distribuidos en las 9 sedes de la empresa que participan en el comité de diversidad e inclusión, trayendo a la mesa necesidades y propuestas para seguir mejorando.

E

Ampliar la red de aliados estratégicos, teniendo un aumento de 9 a 13, para poder formarlos en temas técnicos de *contact center*.

G

Capacitar en procesos de diversidad e inclusión: proceso de sensibilización en el proceso de inducción, comunicaciones inclusivas y capacitación para fomentar espacios laborales inclusivos, libres de violencia y discriminación.

I

Incentivar los compromisos externos: declaración de compromisos "*Pride Connection Perú*", declaración de sostenibilidad, declaración de Lima, adhesión de la Red Iberoamericana de Empresas Inclusivas y del Pacto Global.

Impacto de la iniciativa

Cobertura al 100% del personal en el proceso de inducción y los programas de capacitación.

Generación de **beneficios corporativos a medida para las poblaciones en situación de vulnerabilidad** Callao, Lima y Chiclayo, impactando en la vida de **1,300 beneficiarios y la de sus familias**.

Mejora en la calidad de vida de los colaboradores, la de sus familias y, por ende, **del entorno**.

En la **satisfacción laboral**, logrando a lo largo de estos años **ser uno de los mejores lugares para trabajar**.

Motivación para que los colaboradores sean agentes de cambio al trasladar esa sensibilización y preparación a sus familias y/o entorno cercano, **contribuyendo a tener un mundo mejor y más equitativo**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Es fundamental seguir reinventando los programas al contexto actual.
- ▶ Ampliar las alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y fundaciones, principalmente en las zonas donde la organización tiene cobertura.
- ▶ Continuar enriqueciendo el portal virtual **“Vive Konecta”**, que permite aplicar una evaluación de talento **“Sin etiquetas”**, en la cual dan oportunidades de empleo a todos sin discriminación.

TalenTips a tener en cuenta

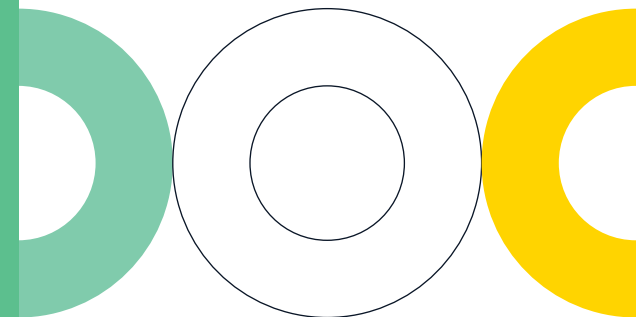
1. Empezar de adentro hacia afuera. El compromiso del Gerente General, en su rol de *Sponsor*, es fundamental.
2. Contar con alianzas estratégicas para tener un mayor impacto.
3. Sensibilización y comunicación permanente.
4. Disponer de políticas de diversidad e inclusión.
5. Contar con un comité de diversidad e inclusión multidisciplinario con representantes de diferentes áreas y operaciones.

“

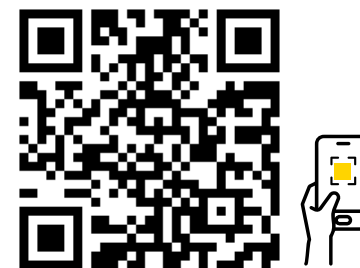
Nuestro programa de Inclusión es un punto principal en la propuesta de valor de nuestra empresa. En cada licitación, la presentamos.

Analia Alam

Directora de Gestión Humana



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.



Konecta

Iniciativa: INKLUYE

Objetivo

Desarrollar la empleabilidad de las personas en situación de vulnerabilidad, a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas y blandas.



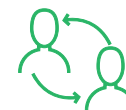
Impacto

1,300

beneficiarios en situación de vulnerabilidad en Callao, Lima y Chiclayo.



Cobertura al 100% del personal en el proceso de **inducción** y los **programas de capacitación**.



INKLUYE impulsa la **mejora en la calidad de vida** de los beneficiarios, la de sus familias y, por ende, del entorno.

Desarrollo



INKLUYE es un modelo de inclusión integral que brinda una formación técnica a personas en riesgo de exclusión social: discapacidad, bajos recursos económicos, mujeres víctimas de violencia - trata, comunidad LGTBQ+, adultos mayores de 50 años e inmigrantes.

La iniciativa estuvo dividida en las siguientes acciones:

- ▶ **Desarrollo de compromisos** corporativos como el código de ética, manual de lenguaje inclusivo y plan de diversidad e inclusión, entre otros.
- ▶ **Creación del comité de Sostenibilidad.**
- ▶ **Desarrollo de alianzas estratégicas** para la formación e inserción laboral de las personas en situación de vulnerabilidad.
- ▶ **Proceso de capacitación y sensibilización en diversidad e inclusión.**
- ▶ Declaración de compromisos externos como **"Pride Connection Perú"**, declaración de sostenibilidad, declaración de Lima, adhesión de la Red Iberoamericana de Empresas Inclusivas y del Pacto Global.

7

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

E Q U I D A D D E G É N E R O

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



Iniciativa: “Sin etiquetas”

Objetivo de la iniciativa

“Sin etiquetas” es un programa que nace para fortalecer la equidad de género impulsando la erradicación de estereotipos, con el fin de brindarles a todos los colaboradores las mismas oportunidades. La iniciativa nace como respuesta a los resultados de una encuesta que permitió identificar que un 5% de mujeres percibía desigualdad en las oportunidades para aportar ideas y un 12% de mujeres había sido testigo de un trato humillante o amenazante en el trabajo. Los líderes de Oechsle trabajaron un programa completo para colaboradores y proveedores bajo tres pilares de acción, y un despliegue de diversos talleres, comunicaciones, campañas, capacitaciones y políticas internas.

Desarrollo de la iniciativa

La iniciativa se apalancó en los siguientes tres pilares de acción para concientizar sobre la equidad de género en la sociedad:

A

Campañas en televisión y redes sociales internas

- ▶ Inspirando a mujeres, para que sean ellas mismas sin prejuicios, a través de la campaña “Corta con lo que no te deja ser tú misma”.
- ▶ Reforzando las responsabilidades compartidas en el hogar, en donde ambos padres planchan, cocinan, aspiran y demuestran que las tareas del hogar no tienen género.
- ▶ Apoyando a la comunidad LGTBQ+ con prácticas de beneficios igualitarios (cupones tiempo libre, *flex time*, beneficios del Club Intercorp y EPS) para los colaboradores y sus parejas.

B

Prácticas para reforzar la equidad

- ▶ Comunicación del mensaje fuerza: “En Oechsle, nuestro propósito es inspirar a que las personas disfruten de ser ellas mismas. Valoramos la diversidad en todas sus formas y no aceptamos ningún tipo de discriminación”.
- ▶ Canal tercerizado de denuncia contra la discriminación y hostigamiento. Encuestas de percepciones incluyendo el género “otro”.
- ▶ Programa de liderazgo para empoderar a las mujeres de Oechsle.
- ▶ Convocatorias inclusivas empleando el “@”.

C

Talleres y capacitaciones dirigidos a colaboradores, sus familias y proveedores

- ▶ Hostigamiento dentro y fuera del trabajo.
- ▶ Paternidad responsable.
- ▶ Estereotipos y sesgos inconscientes.
- ▶ Violencia y equidad de género.
- ▶ Hostigamiento sexual.
- ▶ Comunicación inclusiva para el área de marketing (publicidades) y área de selección (convocatorias).

Finalmente, los líderes se enfocaron en implementar procedimientos, políticas y comités que sirvan como apoyo en la equidad e inclusión en la empresa para asegurar la sostenibilidad. Algunos ejemplos destacados son:

- ▶ Políticas de equidad salarial y de comunicación inclusiva.
- ▶ Guía de entrevistas junto con un manual de procesos para entrevistas sin sesgos.
- ▶ Guía de actuación para casos de violencia de género hacia la mujer.
- ▶ Comité de Intervención contra el Hostigamiento Sexual, Comité de Diversidad y el Comité de Ética de Oechsle.

Cabe resaltar que algunas de las prácticas fueron acompañadas por socios estratégicos expertos en temas de inclusión y diversidad como el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, *Pride Connection* y *Aequales*.

Impacto de la iniciativa

El impacto de este programa se vio reflejado en los resultados de las encuestas de satisfacción, con respecto a la equidad percibida y trato justo sin importar la identidad de género ni la orientación sexual.

92%

considera que las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual (% de satisfacción de la Encuesta de Clima Laboral 2021)

91%

considera que las personas son tratadas de manera justa sin importar su identidad de género (% de satisfacción de la Encuesta de Clima Laboral 2021)

96%

considera que las opiniones e ideas de las mujeres y de los hombres son valoradas por igual (% de satisfacción de Encuesta de Percepción 2021)

¿Cómo mantener la vigente la iniciativa?

- ▶ Campañas renovadas: actualmente se encuentran impulsando la campaña “Cero al acoso”, fomentándolo en la misma empresa y dentro de las familias de los colaboradores. Asimismo, están trabajando con el Ministerio de la Mujer mediante la campaña “No estás sola”, con el propósito de identificar la violencia en el trabajo o dentro de la familia.
- ▶ Guías de actuación: a fin de que los colaboradores sepan qué hacer y cómo poder denunciar alguna situación.
- ▶ Capacitación constante: dirigida a todo nivel mediante diversas plataformas.
- ▶ Impulso en tiendas: las iniciativas, campañas y los mecanismos de denuncia se refuerzan en todas las reuniones de *briefing*.
- ▶ Programa de formación de líderes: el liderazgo es clave para impulsar y sostener el cambio en temas de equidad.

TalenTips a tener en cuenta

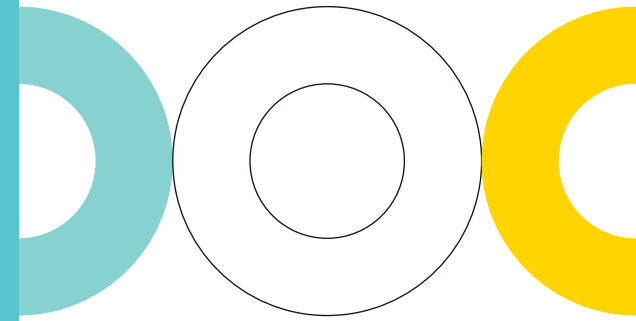
1. Involucrar a los colaboradores en el proceso de creación y trabajar con voluntarios que crean en el programa.
2. Vincular las prácticas con el propósito de la empresa, otorgándole sentido y mayor facilidad en su adopción.
3. Contar con el involucramiento de los líderes para que sean los referentes del programa y ayuden a decantar la comunicación. Además deben entenderlo como una decisión estratégica.
4. Aprender de los errores, no desanimarse ante una iniciativa que no haya tenido el impacto esperado y escuchar a las personas para entenderlas y co-crear en conjunto.
5. Reforzar constantemente las campañas de hostigamiento y equidad de género utilizando diferentes canales.

“

Inspiramos a que las personas disfruten ser ellas mismas. Para nosotros esta idea es el cambio y la apuesta que tenemos como empresa.

Juan Francisco Gómez de la Torre Cerfontaine

Gerente de Gestión y Desarrollo Humano



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.

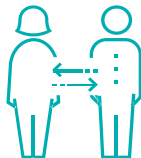




Iniciativa: “Sin etiquetas”

Objetivo

Fortalecer la equidad de género impulsando la erradicación de estereotipos con el fin de **brindarles a todos los colaboradores las mismas oportunidades.**



Impacto

“Sin etiquetas” estuvo dirigido al **100%** de los **colaboradores** de Oechsle, reflejándose en los resultados de las encuestas de satisfacción.

92%

de satisfacción en la forma de tratar a las personas **sin importar su orientación sexual.**

91%

de satisfacción en la forma de tratar a las personas **sin importar la identidad de género.**

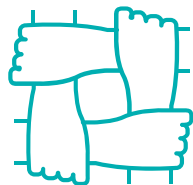
96%

percibió que las **opiniones e ideas** de las **mujeres** y de los **hombres** eran **valoradas por igual.**

Desarrollo



Tres pilares de acción y un **despliegue de talleres**, comunicaciones, campañas, capacitaciones y políticas internas para concientizar al público objetivo.



A. Campañas internas, en televisión y redes sociales.

B. Prácticas para reforzar la equidad.

C. Talleres y capacitaciones dirigidos a proveedores, colaboradores y sus familias.



Prácticas acompañadas por socios estratégicos expertos en temas de inclusión y diversidad como el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, PRIDE CONNECTION y Aequales.

8

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

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

VOTORANTIM

Iniciativa: InPulse

Objetivo de la iniciativa

El Modelo **InPulse** se implementó en el 2020 con el objetivo de otorgarle un nuevo significado a la experiencia de gestión y evaluación del desempeño. Se enfocó en medir las entregas y el desarrollo o comportamientos alineando las expectativas de carrera con los objetivos de la empresa. El escenario actual a raíz del entorno V.U.C.A. (compuesto por los elementos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) los llevó a repensar el modelo de carrera y el desarrollo de habilidades, los cuales son fundamentales para la sostenibilidad del negocio y el compromiso de los trabajadores con una mirada de futuro.

Desarrollo de la iniciativa

InPulse consideró los siguientes aspectos:

- ▶ **Personas correctas, en el lugar correcto, en el tiempo correcto:** buscó consolidar el desarrollo de carrera a partir de una visión de la persona (autoconocimiento) y las necesidades de negocio (estrategia).
- ▶ **Fortalecer la gestión:** aportó más datos para apoyar las discusiones y el plan de desarrollo del empleado para estimular la reflexión genuina del gestor (y, en consecuencia, del empleado) sobre el desempeño (entregas) y el desarrollo (comportamientos).
- ▶ **Pasado y presente aprendiendo del futuro:** se tomaron en cuenta las discusiones que pueden acontecer fuera y dentro de Votorantim para preparar el negocio, gestores y empleados para el futuro.

Fases de implementación:

A

HACKATHON: Identificaron *insights* con gestores y empleados para desarrollar una visión hacia el futuro.

B

Herramienta Hi!: Diseñaron y desarrollaron una herramienta para dar y recibir *feedback* con el objetivo de incentivar el diálogo y promover el desarrollo a través de la percepción de los compañeros de trabajo.

C

Assessment virtual MINDSIGHT:

Usaron una herramienta de desarrollo y autoconocimiento enfocada en 16 atributos para identificar cómo la persona se alinea con la cultura de la empresa y con su posición. La evaluación estaba compuesta por un test de habilidades (mental, social, motivacional) y uno de perfiles (cultura organizacional y personalidad).

D

Evaluaciones GO LIVE: dirigido a 3 segmentos

- ▶ **In.Pulse Líderes:** Evaluación a jefes y gerentes.
- ▶ **In.Pulse Profesionales:** Evaluación a analistas y coordinadores.
- ▶ **In.Pulse Operaciones:** Evaluación a asistentes y analista *junior*.

Componentes del Modelo:

Las actividades más importantes varían según el segmento.

- ▶ Autoevaluación y evaluación 360 grados.
- ▶ Construcción del modelo Canvas (autoevaluación) y plan de desarrollo individual.
- ▶ Reunión con el líder para discutir prioridades de desarrollo y objetivos futuros del empleado.
- ▶ Presentación de los evaluados ante un comité donde alinean las necesidades del área y del líder.
- ▶ Reunión entre líder y evaluado para acompañar el plan de desarrollo.

Impacto de la iniciativa

122 colaboradores participaron de la iniciativa **InPulse**, cifra que varió de acuerdo al modelo.

- ▶ **InPulse Líderes** impactó a **8 jefes y gerentes**, un **7% de la población**.
- ▶ **InPulse Profesionales** impactó a **49 analistas y coordinadores**, un **40% de la población**.
- ▶ **InPulse Operaciones** impactó a **65 asistentes y analistas juniors**, lo cual representó un **53% de la población**.

Cuidó a los colaboradores y **permitió brindarles un acompañamiento en su plan de desarrollo** para que sientan que están en el lugar correcto.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

InPulse es una herramienta interna desarrollada por Votorantim, la cual viene de un proceso de transformación en cuanto al modelo, la forma de visión de presente a futuro, entre otros.

- ▶ Llevar el proceso a un comité de diversidad para que puedan escuchar y aportar otros puntos de vista, y así tener una evaluación 360° más completa.
- ▶ Obtener indicadores virtuales, diarios y “vivos” para que el líder tenga el panorama claro del desempeño mensual.

TalenTips a tener en cuenta

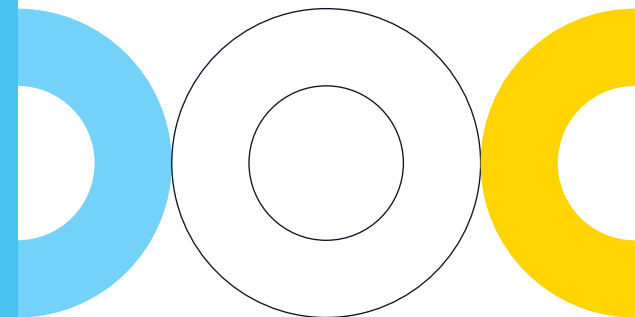
1. Tener claro hacia dónde apunta la cultura y hacia dónde va la organización.
2. Conocer cuáles son las competencias que queremos que desarrolle nuestro personal.
3. Poner en práctica el tema de la diversidad y comenzar la transformación como empresa desde un punto de vista de equidad e igualdad.
4. Considerar a la transformación digital como parte del ADN de la empresa.
5. Buscar herramientas tecnológicas que permitan estar más cerca de las personas.

“

Lo que puedo compartir hoy con el mercado es ese interés genuino que tenemos por el crecimiento (...) a través de un modelo que nos permite mapear a corto, mediano y largo plazo al posible líder para una determinada silla.

Susan Becerra

Jefe de Desarrollo Humano Organizacional



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.



VOTORANTIM

Iniciativa: InPulse

Objetivo



Otorgar un nuevo significado a la **experiencia de gestión y evaluación del desempeño**, con un modelo enfocado en medir y alinear expectativas de carrera con **objetivos empresariales**.

Impacto

122

colaboradores participaron en el modelo InPulse:

- ▶ **7%** de jefes y gerentes con InPulse Líderes.
- ▶ **40%** de analistas y coordinadores con InPulse Profesionales.
- ▶ **53%** de asistentes y analistas junio con InPulse Operaciones.



Cuidar a los colaboradores y brindar un **acompañamiento ideal en el plan de desarrollo**.

Desarrollo



- ▶ Desarrollo de **carrera de las personas correctas**, en los **lugares correctos** y en el **tiempo correcto**.
- ▶ Implementación de una **hackathon** para **identificar insights** en la gestión hacia el futuro.
- ▶ Diseño y desarrollo de la **herramienta Hi!** para dar y recibir *feedbacks*.
- ▶ Autoevaluación y evaluación **360 grados**.
- ▶ Uso de la herramienta **Mindsight de desarrollo y autoconocimiento** para identificar cómo la persona se alinea con la cultura de la empresa y con la posición.
- ▶ Segmentación de 3 públicos objetivos para las iniciativas **InPulse Líderes**, **InPulse Profesionales** y **InPulse Operaciones**.
- ▶ Reuniones para **discutir prioridades de desarrollo, objetivos futuros** y acompañamiento del **plan de desarrollo**.

9

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

I N D U C C I Ó N

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



Iniciativa: *Onboarding 2.0*

Objetivo de la iniciativa

Onboarding 2.0 es un programa que nació con la finalidad de brindar una mejor experiencia a los nuevos colaboradores (Scotiabankers), desde el primer contacto con el Banco hasta los 90 días pasada su inducción. El programa buscó transmitir confianza, soporte y brindar la información necesaria para lograr una adaptación rápida a la cultura de la empresa. Este abarcó cinco pilares de acción para potenciar la experiencia del empleado y resolver los problemas identificados: asegurar lo básico correctamente con procesos simples y ágiles, construir relaciones valiosas, crear interacciones positivas, personalizar el contenido y/o atención y medir la experiencia mensualmente para seguir mejorando.

Desarrollo de la iniciativa

El programa estuvo conformado por las siguientes etapas:

A

Súmate a la familia Scotia

- ▶ Carta oferta cercana y personalizada para el candidato, en donde se detalla la propuesta de valor diferenciada y cómo está compuesto el paquete integral de recompensas.
- ▶ Personalización de la carta colocando el nombre favorito que el futuro colaborador decide, para reforzar la misión del banco de contribuir a la inclusión laboral donde son #BienvenidosTodos.

B

Iniciamos nuestra experiencia Scotia

- ▶ Envío de formularios *Smart* por correo electrónico, con campos autocompletados y desplegables para reducir el tiempo de llenado y mejorar la experiencia.
- ▶ Contratación 100% remota.
- ▶ Acompañamiento durante todo el *onboarding* de los nuevos colaboradores por una persona de recursos humanos.
- ▶ Guía interactiva con información que el colaborador debe conocer, incluyendo preguntas frecuentes.

C

Bienvenid@ a Scotia

- ▶ *Welcome pack* virtual por correo y WhatsApp con elementos culturales como: *stickers*, fondos virtuales para videollamadas y guías sobre aplicaciones.
- ▶ Correo de bienvenida del vicepresidente de recursos humanos, con copia al líder al inicio del primer día.
- ▶ Información sobre las actividades detalladas de la primera semana y un paquete de bienvenida físico. Este último compuesto por elementos de protección (mascarillas y protector facial), elementos personalizados (tarjeta de bienvenida y *fotocheck*) y elementos Scotia (equipos y accesorios para el trabajo remoto en casa).

D

Primer día como Scotiabanker

- ▶ Entrega de equipos y accesos, introducción al programa de acompañamiento (*peer coach*, *buddy*) y/o inducción al puesto (instructor, *coach*), terminando el día con un compartir para conocer al equipo.

E

Aprendamos juntos

- Inducción corporativa virtual y sincrónica, con una bienvenida cercana por parte de los vicepresidentes, con dinámicas culturales y realización de los cursos regulatorios.

F

Primeros 90 días:

- Diversos programas *onboarding* según tipo de funciones y dinámicas de trabajo, por ejemplo, *onboarding* del líder y *Buddy 2WIN*.
- Acompañamiento constante, información valiosa sobre la organización y apoyo en las funciones lideradas por un entrenador (*buddy*, *peer coach*, instructor y/o embajador), quien apoya o alerta al líder con actividades de bienvenida (como *after office*, desayunos o almuerzos).

G

Queremos escucharte:

- Encuesta de satisfacción posterior al proceso de inducción.
- Difusión de los principales canales de contacto como *contact center HR*, *Scotia chatbot* y *Human Resources Business Partner (HRBP)*.

Impacto de la iniciativa

2,290 nuevos colaboradores, 1,482 líderes y 222 entrenadores participaron del programa, desde 2020 hasta junio del 2021.

Al incluir las **firmas electrónicas** en todos los formularios, hubo una **reducción** de aproximadamente **50,000 hojas al año**, alineándose a la **cultura de sostenibilidad con el medio ambiente**.

19% de aumento en el **nivel de satisfacción** de la **inducción**, pasando de un **75%** en el **2019** a un **94%** en el **2021**.

15% de aumento en el **nivel de satisfacción** en relación a la **entrega de herramientas** (de **69% a 84%**) y de **trámites documentarios** (**78% a 93%**), **del 2019 al 2021**.

Los resultados contribuyeron a alcanzar el **puesto #1 en Great Place To Work del 2020**, posicionándolos como **el mejor lugar para trabajar en el Perú**.

Esta práctica se ha extendido a todas las empresas del grupo, con algunos cambios, **personalizándolos a sus necesidades**.

La felicidad y satisfacción de los colaboradores **se vió reflejada en los clientes**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Para mantener vigente y seguir mejorando esta práctica, es importante medirla mensualmente, tomando en cuenta el *feedback* de los colaboradores y diseñando nuevas iniciativas que permitan seguir construyendo el mejor lugar para trabajar.
- ▶ A raíz de la coyuntura y el trabajo remoto, es primordial el compromiso de todos nuestros líderes en esta práctica. Un ejemplo de ello, es la bienvenida a los nuevos colaboradores realizada por el Comité de Gerencia, en dónde comparten cómo viven sus valores y el propósito #PorNuestroFuturo. Con ello, buscan una rápida adaptación e inspirar al nuevo colaborador a dar lo mejor desde su primer día.

TalenTips a tener en cuenta

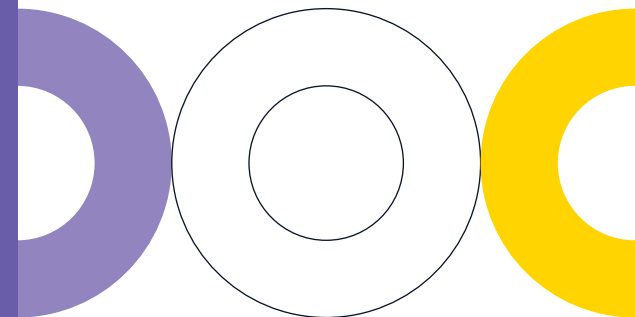
1. Asegurar el compromiso de los líderes y la colaboración de las áreas de soporte que participan en este *journey*.
2. Escuchar a los colaboradores de forma abierta y con gran receptividad, por medio de encuestas, *focus group* o reuniones uno a uno para recopilar sus experiencias.
3. Medir la satisfacción de la experiencia de cada proceso para tener información que permita una mejora continua.
4. Conformar un equipo diverso con diferentes perfiles, entre ellos psicólogos, ingenieros, comunicadores entre otros, que enriquezcan aportando con diferentes perspectivas.

“

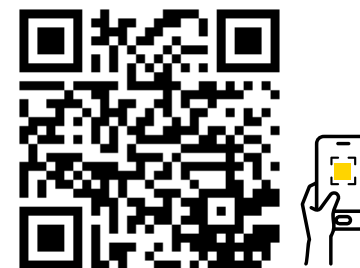
Cuando nuestros equipos conocen el por qué y cómo impacta su contribución en este tipo proyectos, se sienten más motivados y comprometidos en lograr un objetivo en común colaborativamente.

Macarena Paz

Gerente HR Operations



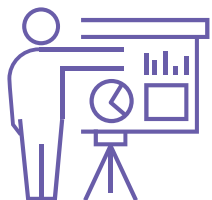
Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Onboarding 2.0

Objetivo



Brindar una mejor experiencia de inducción a los nuevos colaboradores, **hasta 90 días posteriores**, buscando transmitir confianza y soporte en la adaptación de la **cultura de la empresa**.

Impacto



2,290 nuevos colaboradores, 1,482 líderes y 222 entrenadores participaron del programa, desde 2020 hasta junio del 2021.



Reducción de aproximadamente **50,000 hojas al año** por incluir una **contratación 100% virtual**.

19%

de **aumento** en el **nivel de satisfacción** en la **inducción**.



Puesto #1 en Great Place To Work del 2020, posicionándolos como el **mejor lugar para trabajar** en el Perú.

15%

de **aumento** en el nivel de **satisfacción en relación** a la **entrega de herramientas** y de **trámites documentarios**.



La **felicidad y satisfacción** de los colaboradores se **vió reflejada en los clientes**.

Desarrollo



La iniciativa abarcó diversas problemáticas como:

- ▶ Trámites **documentarios tediosos**.
- ▶ Falta de **herramientas e información** en el primer día.
- ▶ Ausencia de un **canal para absolver las dudas**.
- ▶ Falta de **planificación en la bienvenida**.
- ▶ Escasez de métricas para **evaluar la experiencia del nuevo colaborador**.

La iniciativa estuvo conformado por las siguientes etapas:



A

Súmate a la familia Scotia

Carta oferta cercana y personalizada para el candidato, con la propuesta de valor diferenciada y el paquete integral de recompensas.



B

Iniciamos nuestro viaje #WIN

Acompañamiento remoto en el envío de formularios *Smart* por correo electrónico y guía interactiva con información que el colaborador debe conocer.



C

Bienvenid@ a Scotia

Welcome pack virtual por correo y *WhatsApp*, correo de bienvenida del vicepresidente de recursos humanos y un *pack* de bienvenida físico que cuenta con elementos de protección contra COVID-10, elementos personalizados y elementos Scotia.



Iniciativa: *Onboarding 2.0*

Desarrollo



D

Primer día como Scotiabanker

Entrega de equipos y accesos, acompañamiento constante de un entrenador y un compartir para conocer al equipo.



F

Primeros 90 días

Diversos programas *onboarding* según al tipo de funciones y dinámicas de trabajo.



G

Queremos escucharte:

Encuesta de satisfacción posterior a los 90 días y difusión de principales canales de contacto.



E

Aprendamos juntos

Inducción corporativa virtual y sincrónica con dinámicas culturales y cursos regulatorios.



10

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

R E C O N O C I M I E N T O

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



Iniciativa: Protagonistas

Objetivo de la iniciativa

El propósito de **Protagonistas** fue promover una cultura de reconocimiento, basada en resaltar la milla extra y reforzar la importancia del rol del líder como pieza clave para reconocer e identificar a los protagonistas que viven los principios culturales de la organización.

Los colaboradores necesitaban ser conscientes de que eran piezas claves en la continuidad de su operación y sentirse

reconocidos en medio de un contexto que trajo consigo incertidumbre, miedos y cambios de rutina.

El programa buscó mantener un ambiente positivo durante la emergencia sanitaria, celebrando los *"daily wins"* de sus colaboradores, e inspirando la resiliencia laboral, aumentando de esa manera su motivación.

Desarrollo de la iniciativa

La estrategia de este programa se enfocó en multiplicar y reforzar los comportamientos deseados en un formato dinámico y alineado a sus 5 principios culturales.

Etapas del proceso:

A

Reconocimiento vertical: entregado por el líder inmediato a un miembro de equipo.

- Reuniones de sensibilización y orientación a líderes.

- Comunicados semanales a los líderes con tips sobre reconocimiento.
- Reconocimiento a aquellos colaboradores que marcaron la diferencia, reuniendo las cualidades y el espíritu de sus principios culturales.

B

Reconocimiento 360°:

a equipos de trabajo de diferentes áreas.

- Plan de comunicación a través de diferentes canales, según la audiencia que buscan impactar.
- Código QR para que el personal administrativo y operativo pueda acceder al formulario digital de reconocimiento desde el celular.
- Formulario de reconocimiento que aplicó la metodología STAR (situación específica, tarea, acción y resultado) como guía para explicar el motivo y detallar los comportamientos clave.

- Evaluación del comité para validar el aporte de valor de las personas reconocidas.
- Publicación de los reconocimientos mediante cartillas personalizadas en distintos canales de comunicación.

Modalidades de reconocimiento:

- **Historias de éxito:** aquellos protagonistas que culminaron una acción o proyecto con resultados sobresalientes en el área.
- **Súper Líder:** los líderes con los mejores resultados en la categoría de “índice de liderazgo” en la encuesta de clima organizacional.
- **Copa Generación de Valor:** concurso donde premiaron a los mejores proyectos o iniciativas que impulsaron la cultura de la empresa.
- **Protagonistas de Trayectoria:** aquellas personas que cumplieron un quinquenio más en la empresa.

- **Reconocimiento a panelistas, auditores y brigadistas:** quienes destacaron por realizar una labor adicional a sus funciones en compromiso con la empresa y sus compañeros de trabajo.

Acciones clave del plan de comunicación:

- *Kick off* a los líderes y habilitamiento general por parte de capital humano.
- Campaña de intriga, lanzamiento y mantenimiento por medio de canales de comunicación (vitrinas virtuales, grupos de WhatsApp, correo y murales de las sedes).
- Refuerzo de pasos, tips y beneficios del programa de reconocimiento a través de piezas gráficas y audiovisuales.

Impacto de la iniciativa

El programa Protagonistas, a través de sus diversas modalidades, tuvo un alcance del 100% a nivel de la compañía.

Incremento en 4.7% del número de personas reconocidas 1 **vez al año**.

Aumento en 9% de la cantidad de reconocimientos efectuados en **5 meses**.

Aumento del **reconocimiento** para la **fuerza de ventas** a un **141%**.

Aumento en 76% de los **reconocimientos** para el **personal operativo**.

Generaron un efecto positivo que llena de orgullo a las **familias de las personas reconocidas**, reforzando el propósito y siendo un **ejemplo en la formación de valores**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Mantener las buenas prácticas de reconocimiento desarrolladas en la pandemia y la experiencia del empleado reconocido.
- ▶ Fortalecer en los líderes el enfoque del reconocimiento, el cual forma parte del ejercicio de la gestión propia como líderes y no como un acto de gratitud.

TalenTips a tener en cuenta

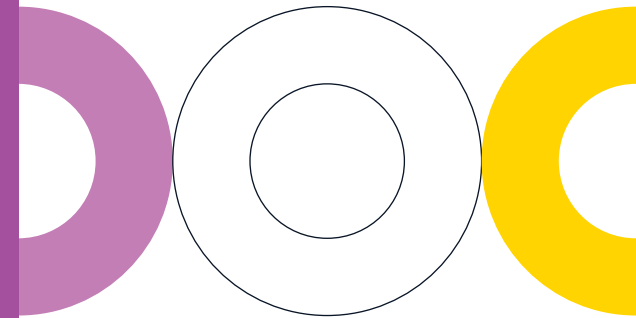
1. Priorizar la transformación cultural antes de la transformación digital.
2. Tener claro el objetivo del reconocimiento y el motivo del mismo.
3. Reconocer con ejemplos de comportamiento.
4. Realizar mucha difusión interna entre los compañeros de trabajo y extender a las familias.
5. Buscar que los reconocimientos sean lo más personalizados posible.
6. Reforzar la idea del reconocimiento como parte de la función del líder.

“

El objetivo principal del reconocimiento es multiplicar conductas y crear cultura.

Pablo Guitart

Director de Capital Humano



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: Protagonistas

Objetivo



Promover una cultura de reconocimiento, basada en **resaltar la milla extra de los protagonistas** y **reforzar la importancia del rol del líder** como pieza clave del mensaje.

Impacto



Incremento en 4.7% del **número de personas reconocidas** 1 vez en el año.



Aumento del reconocimiento para la **fuerza de ventas** en un **141%**.



Efecto positivo multiplicador que llena de **orgullo** a las familias de las **personas reconocidas**.



Aumento en 9% de la **cantidad de reconocimientos efectuados** en 5 meses.



Aumento en 76% de los **reconocimientos** para el **personal operativo**.



Iniciativa: Protagonistas

Desarrollo



A

Reconocimiento vertical entregado por el líder inmediato a un miembro de equipo.

Reuniones de sensibilización y orientación a líderes.



B

Reconocimiento 360° a equipos de trabajo en diversas áreas.

Plan de comunicación según la audiencia en diferentes canales



C

Modalidades de reconocimiento:

- ▶ **Historias de éxito:** protagonistas que culminaron una acción o proyecto con resultados sobresalientes en el área.
- ▶ **Súper Líder:** líderes con los mejores resultados en la categoría de “índice de liderazgo” en la encuesta de clima organizacional.
- ▶ **Copa Generación de Valor:** concurso en el que premiaron a los mejores proyectos o iniciativas que impulsaron la cultura de la empresa.
- ▶ **Protagonistas de Trayectoria:** aquellas personas que cumplieron un quinquenio más en la empresa.
- ▶ **Reconocimiento a panelistas, auditores y brigadistas:** para quienes destacan por realizar una labor adicional a sus funciones en compromiso con la empresa y sus compañeros de trabajo.

11

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

T R A B A J O S E G U R O Y F L E X I B L E

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



Iniciativa: #CuidarnosEstáEnNuestrasManos

Objetivo de la iniciativa

Arca Continental Lindley decidió diseñar una iniciativa que trascienda las medidas básicas de prevención mediante programas de apoyo socioemocional, contención psicológica, equilibrio de vida laboral y familiar, y cuidado integral de la salud de los colaboradores.

El COVID-19 tuvo un impacto significativo en la estabilidad emocional de las personas, lo cual se evidenció a través del seguimiento médico que se realizaba continuamente a sus colaboradores. Entre los problemas más importantes a nivel psicológicos, se identificaron emociones como duelo, ansiedad, estrés y depresión.

Desarrollo de la iniciativa

El programa #CuidarnosEstáEnNuestrasManos brindó como elemento diferenciador el concepto de salud integral a través de las siguientes actividades:

A

Flexibilidad

- De tu casa a la cancha: dirigida a todo el personal de ventas. Permitió que los colaboradores se dirijan directamente de sus casas a su zona de trabajo, sin tener que acudir a una sala de ventas como solían hacerlo antes.

- Abordaje en ruta: evitó que los ayudantes de reparto y transportistas se expongan al virus al viajar en transporte público, puesto que los que estaban “en la ruta” eran recogidos por unidades de reparto para llevarlos a su zona de trabajo.
- Trabajo remoto: dirigida al personal administrativo y vulnerable. Se les dio el beneficio de llevar la silla ergonómica de la oficina a sus casas, con la finalidad de que trabajen con mayor bienestar y comodidad.
- *Happy Mami*: se otorgó un mes adicional de licencia a las colaboradoras embarazadas.

B

Salud y bienestar emocional

- ▶ “AC COVID”: mediante una plataforma, gestionaron los casos relacionados al COVID-19 y monitorearon a los colaboradores que estaban atravesando por alguna situación de ansiedad o estrés.
- ▶ “Charlas AC”: con el fin de crear una cultura de prevención dentro y fuera de la compañía, brindaron herramientas de aprendizaje digital sobre temas relacionados a la coyuntura.
Algunos de los temas abordados fueron: Lo que debes saber sobre el COVID-19, Técnicas para el manejo del estrés y la ansiedad frente al COVID-19, Importancia de la nutrición en tiempos de COVID-19, entre otros.
- ▶ Ayuda a la comunidad: aprovecharon la cadena de suministros para ayudar a la comunidad beneficiando a más de 740,000 personas con 925,000 litros de productos, 2,750 canastas de víveres, 528 mil litros de agua, 10 toneladas de alimentos para recicladores y trasladando 1,000 cajas de implementos médicos al interior del país.
- ▶ Comprometidos con nuestro personal tercero: centralizaron la compra de todos los implementos de protección contra el COVID-19 desde la ciudad de Lima, reduciendo los costos unitarios, y solucionando el problema de escasez que se tenía en las sedes del interior del país.

C

Promoviendo la seguridad

- ▶ “JUHASE 3.0” (JUntos HAcemos Seguridad) “Nueva normalidad”: buscaron afianzar los cimientos de la cultura de seguridad basada en comportamientos. Los gerentes y jefes de cada sede aumentaron las veces que hablaban sobre seguridad y reforzaron las conductas positivas que se observaban de manera frecuente y efectiva.
- ▶ 14 reglas que salvan vidas: procuraron transformar y potenciar la cultura de seguridad mediante 14 reglas en todos los ámbitos de trabajo. En mayo del 2021, lanzaron la campaña en todas sus operaciones.

Para mantener el nuevo pensamiento de salud integral en los líderes, han considerado integrar puntajes de liderazgo como parte de su bono anual. Los colaboradores evalúan la orientación de los líderes, la percepción y cuidado que aplican a sus equipos.

Impacto de la iniciativa

Las medidas permitieron reducir los índices de contagio y contribuir al bienestar psicológico y emocional de sus colaboradores y sus familias. La información brindada sirvió para generar una cultura de cuidados.

1,170 colaboradores fueron atendidos en el **programa de contención psicológica**.

98 personas fueron atendidas por **derivación de bienestar social, capital humano, jefes inmediatos** o por **iniciativa propia** del colaborador.

203 colaboradores identificados con niveles elevados de estrés **recibieron psicoeducación y entrenamiento en técnicas de afrontamiento del estrés** por parte de personal de salud.

Impacto de la iniciativa

La iniciativa de **préstamo de oxígeno** fue dirigida al **100% de colaboradores propios y/o sus familias**, atendiendo hasta octubre del 2021 a **32 solicitudes**.

Con la implementación de las acciones para el personal tercero, **llegaron a 3,000 personas del área industrial, 2,400 personas del área comercial y 6,100 personas del área de logística y distribución**, cubriendo el 100% de trabajadores del sistema.

Las personas aprendieron y tomaron conciencia de diferentes cuestiones particulares respecto a su salud.

Estas iniciativas fueron compartidas; en sus casas, con sus hijos, con sus familiares y con su comunidad.

Aportaron a la comunidad con algunas acciones: al **hidratar zonas vulnerables** llevándoles bebidas, **brindado apoyo a los bodegueros** a través de programas de capacitación e **instalando una planta de oxígeno en Pucusana**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Reinventándola de una forma novedosa para el colaborador, más lúdica, que permita captar su atención de una manera diferente.
- ▶ Implementando novedades como códigos QR en las plantas, invitando a los colaboradores a participar de concursos relacionados a temas de seguridad y salud.
- ▶ Reforzando el concepto de “estar presentes” con el fin de evitar accidentes y errores a nivel de seguridad y salud.
- ▶ Trabajando muy fuerte en el tema de prevención, pero con foco en el convencimiento y en la explicación.

TalenTips a tener en cuenta

1. Antes de armar cualquier programa, es importante conocer el problema.
2. Cuestionar ¿qué hace falta?, ¿cuáles son los dolores? y ¿cuál es la cultura de la empresa?
3. Tener un enfoque orientado hacia el colaborador, su salud mental y su familia, aterrizando acciones concretas.
4. Tener una red de contacto directo que brinde asesoría y ayuda a los colaboradores.
5. Estar muy cerca de la operación para conocer el impacto y asegurar la excelencia en la ejecución.

“

Nuestro gran desafío es reinventarnos permanentemente en todo lo que estamos haciendo para darle un nuevo contenido al colaborador de forma novedosa, lúdica y captando su atención.

Pablo Guitart

Director de Capital Humano

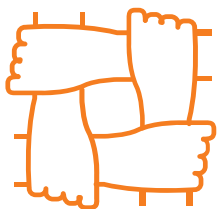
Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: #CuidarnosEstáEnNuestrasManos

Objetivo



Diseñar una iniciativa que trascienda las medidas básicas de prevención mediante programas de **apoyo socioemocional, contención psicológica, equilibrio de vida laboral y familiar, y cuidado integral de la salud** de los colaboradores.

Impacto

1,170

colaboradores fueron atendidos en el programa de **contención psicológica**.

203

colaboradores identificados con **niveles elevados de estrés** recibieron **psicoeducación y entrenamiento en técnicas** de afrontamiento del **estrés** por parte de personal de salud.



Concientización de la salud y difusión en el entorno cercano **familiar y de la comunidad**.

98

personas fueron atendidas por derivación de bienestar social, capital humano, jefes inmediatos o por iniciativa propia del colaborador.



A octubre del 2021, **32 colaboradores se han atendido** bajo la iniciativa de **préstamo de oxígeno**.



Acciones para la comunidad como **hidratar las zonas vulnerable** llevándoles bebidas, brindando **apoyo a los bodegueros** a través de programas de emprendimiento e **instalando una planta de oxígeno** en Pucusana.



Iniciativa: #CuidarnosEstáEnNuestrasManos

Desarrollo



A

Flexibilidad

- ▶ **De tu casa a la cancha:** permitió que el personal de ventas se movilice de casa a la zona de trabajo, sin parar en la sala de ventas.
- ▶ **Abordaje en ruta:** evitó que los ayudantes de reparto y transportistas se expongan al virus al viajar en transporte público para llevarlos a su zona de trabajo.
- ▶ **Trabajo remoto:** buscó entregar sillas ergonómicas de la oficina a las casas del personal administrativo y vulnerable.
- ▶ **Happy Mami:** se otorgó un mes adicional de licencia a las colaboradoras embarazadas.



B

Salud y bienestar emocional

- ▶ **“AC COVID”:** plataforma de gestión para los casos relacionados al COVID-19.
- ▶ **Programa de Contención Psicológica:** Apoyo y contención emocional a todos los colaboradores que se encontraban en situaciones de duelo, contagio de COVID-19, aislamiento social, estrés, ansiedad, depresión, entre otras afectaciones.
- ▶ **Gestión del Oxígeno:** balones de oxígeno, manómetros y reguladores para ayudar a los colaboradores afectados, apoyando con el préstamo y recargas respectivas a nivel nacional.
- ▶ **En Confianza:** programa de acompañamiento socioemocional brindado por el staff de psicólogos de Capital Humano,
- ▶ **“Charlas AC”:** herramientas de aprendizaje digital sobre temas relacionados a la coyuntura.
- ▶ **Comprometidos con nuestro personal tercero:** centralizaron la compra de todos los implementos de protección contra el COVID-19 desde la ciudad de Lima.

12

Aprendizaje y
desarrollo de personas

Atracción del talento

Bienestar y beneficios

Comunicación interna

Desarrollo de
liderazgo

Diversidad e inclusión

Equidad de género

Gestión del
desempeño

Inducción

Reconocimiento

Trabajo seguro
y flexible

Transformación
cultural

T R A N S F O R M A C I Ó N C U L T U R A L

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



Iniciativa: #SomosProfuturo

Objetivo de la iniciativa

Desde el 2019, el nuevo plan estratégico de la empresa incluye el pilar de transformación cultural para tangibilizar la personalidad de Profuturo AFP. A pesar de que contaban con una cultura sólida, era necesario modelar las creencias, comportamientos y artefactos a la luz de la cultura deseada y la transformación organizacional. De este modo surge #SomosProfuturo, un programa cuyo objetivo es identificar, definir y compartir su propósito, filosofía, valores y atributos culturales que los hacen únicos para potenciar la cultura: “nos inspiramos, nos retamos y lo logramos”.

Desarrollo de la iniciativa

El *framework* de la transformación cultural comprendió tres aspectos:

- ▶ **Inspiración en el propósito:**
Entendieron que el primer paso era inspirarse para ser conscientes del rol que cumplían en la sociedad.
- ▶ **Retos hacia un cambio:**
Abrazaron el cambio y se transformaron.
- ▶ **Apasionados por sus logros:**
Valoraron la importancia de estar enfocados en sus objetivos y trabajar en equipo para encontrar la mejor manera de lograrlos.

El proyecto se dividió en dos etapas

A

Primera Etapa “Jugamos para Ganar #PorNuestroFuturo”, que les permitió fortalecer la cultura corporativa y reforzar el sentido de pertenencia con el Grupo Scotiabank.

Principales iniciativas para la etapa “Jugamos para Ganar #PorNuestroFuturo”

- ▶ Identificar los atributos más valorados de la cultura a través de sesiones de co-

creación con los líderes. El propósito, la filosofía, el sentido de familia, el servicio a sus afiliados y la pasión por dar lo mejor de ellos fueron temas primordiales para llevarlo a cabo.

- ▶ Realizar encuestas de indagación para encontrar el sentido de pertenencia de Profuturo, estableciendo los atributos de la cultura actual y la cultura deseada.
- ▶ Identificar hallazgos, como significado de #WIN para Profuturo: “En Equipo Jugamos para Ganar” y la creación de artefactos que representen esta filosofía.
- ▶ Incluir en el plan estratégico del negocio iniciativas de cultura, clima y comunicación, con seguimiento mensual de avances e indicadores.
- ▶ Alinear la comunicación interna respondiendo al propósito: “¿Por qué hacemos todas nuestras acciones?” Porque trabajamos por el futuro de las personas. Además, mantenerla acorde con la nueva filosofía corporativa a través de logos, fotos, videos y mensajes clave reforzando la actitud ganadora del equipo Profuturo.

B

Segunda Etapa “#SomosProfuturo”, la cual los ayudó a identificar los atributos culturales que los hacen únicos.

Principales iniciativas para la etapa “#SomosProfuturo”

- ▶ Definir creencias, comportamientos y artefactos que pudieran tangibilizar a través de acciones concretas, los atributos clave identificados.
- ▶ Reforzar el sentido de orgullo de pertenecer a la organización a través del concepto #SomosProfuturo, alineando también el concepto con otros procesos clave como #SomosInclusión #Somosinspiración #SomosBienestar, entre otros.

- ▶ Reflejar a través de sesiones de *feedback* con los colaboradores, la esencia en el *framework*.
- ▶ Diseñar un *framework* de cultura que resuma la esencia de los atributos, valores y propósito de la organización.
- ▶ Involucrar a los líderes en un lanzamiento del *framework* cultural para el monitoreo de los proyectos más importantes.
- ▶ Alinear la comunicación externa con propósito de reforzar la cercanía y confianza con sus afiliados. Por ejemplo, a través de la campaña “Somos Pro, Somos Profuturo”.
- ▶ Definir influenciadores, junto a los líderes de la organización, como representantes de la cultura #SomosProfuturo.
- ▶ Calendarizar actividades del año alineándolas a los atributos culturales: Día de la amistad, Día de la Madre, Día de la Mujer, Día del Vendedor, Día del Padre y Fiestas Patrias.



Impacto de la iniciativa

Alcance masivo en **332 colaboradores de Lima** y **44 colaboradores de provincia**, **26 líderes primera y segunda línea**, **88 líderes** y **12 Influenciadores**.

94% de satisfacción en el enunciado **"Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso"** y un **91%** en **"Los jefes tienen una visión clara sobre a dónde va la organización"**.

Refuerzo en el índice de compromiso del empleado, en la encuesta ScotiaPulso. Con un **96% de satisfacción** en la afirmación **"Me enorgullece ser parte del Grupo y Profuturo"**.

Incremento en los resultados de negocio, alcanzando un **47.8% en eficiencia** y **destacando entre la competencia**.

Incremento en la relación de lo que los colaboradores hacen en su día a día con el propósito más grande **"cuidar el futuro de los peruanos"**, creando un sentido de pertenencia, y trabajando por su futuro y el de sus afiliados.

Impacto en el afiliado, **"si nosotros estamos bien, el cliente va a estar bien"**.

¿Cómo mantener vigente la iniciativa?

- ▶ Los líderes e influenciadores mantienen vigente la iniciativa siendo referentes de los atributos incorporados en su comportamiento y se encargan de mantener viva la cultura dentro de la empresa.
- ▶ A raíz de la coyuntura y el trabajo remoto que trajo consigo, es primordial intensificar la conexión cercana con los equipos, en espacios pequeños de 20 a 30 colaboradores con el Gerente General, fomentando una comunicación bidireccional.

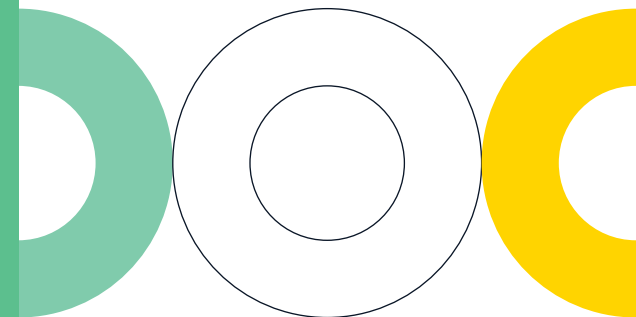
TalenTips a tener en cuenta

1. Darle importancia a la cultura es una decisión estratégica.
2. Entender que la medición de la cultura tiene una lógica distinta a otro tipo de mediciones.
3. Ser sincero con el diagnóstico reconociendo las fortalezas y oportunidades.
4. Entender que la cultura funciona con el ejemplo, no solo con declaraciones.
5. Crear las instancias para que el diálogo fluya y que la gente pueda expresarse.

“

Quisimos realizar algo que tenga impacto a largo plazo. Cambiar el comportamiento para que comience a irradiarse esa cultura como ejemplo.

Ignacio Aramburú
Gerente General



Escanea el código QR con tu celular para leer más sobre esta iniciativa ganadora del Premio ABE 2021.





Iniciativa: #SomosProfuturo

Objetivo



Identificar, definir y compartir el propósito, filosofía, valores y **atributos culturales** que hacen única a la **organización**.

Impacto



Alcance masivo en **332 colaboradores de Lima** y **44 colaboradores de provincia**, **26 líderes primera y segunda línea**, **88 líderes** y **12 Influenciadores**.

94%

de satisfacción en el enunciado **“Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso”** y un **91%** en **“Los jefes tienen una visión clara sobre a dónde va la organización”**.



Refuerzo en el índice de **compromiso del empleado**, en la encuesta **ScotiaPulso**.



Incremento en los **resultados de negocio**, alcanzando un **47.8% en eficiencia** y **destacando** entre la competencia.

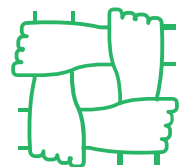
Desarrollo



A

Primera Etapa “Jugamos para Ganar #PorNuestroFuturo”, que les permitió fortalecer la cultura corporativa y reforzar el sentido de pertenencia con el Grupo Scotiabank.

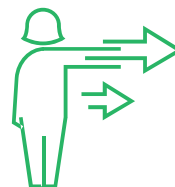
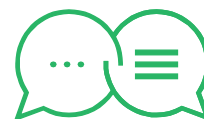
- **Encuestas de indagación** para encontrar el sentido de pertenencia de Profuturo, estableciendo los atributos de la cultura actual y la cultura deseada.
- **Plan estratégico del negocio** con iniciativas de cultura, clima y comunicación.
- **Definición del propósito corporativo y filosofía #WIN** “¿Por qué hacemos todas nuestras acciones?” Porque trabajamos por el futuro de las personas.



B

Segunda Etapa “#SomosProfuturo”, la cual los ayudó a identificar los atributos culturales que los hacen únicos.

- **Sesiones de feedback** con los colaboradores.
- **Framework de la identidad** cultural.
- **Alineamiento con la comunicación externa** bajo el propósito de reforzar la cercanía y confianza con sus afiliados, a través de la **campaña “Somos Pro, Somos Profuturo”**.
- **Influenciadores**, junto a los líderes de la organización, como representantes de la cultura #SomosProfuturo.



¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LOS DESAFÍOS QUE TRAE EL FUTURO DEL TRABAJO?

Si nuestro entorno nos tiene acostumbrados a tener que adaptarnos de forma constante a los requerimientos y cambios, desde el inicio de la pandemia hemos vivido un momento único desde el punto de vista de la evolución humana y social en todo el mundo. En el ámbito corporativo, las empresas tuvieron que actuar rápidamente para proteger a sus colaboradores y, al mismo tiempo, mantener la continuidad de sus negocios.

La transformación es una decisión que desafía las suposiciones actuales que, de alguna manera, nos trajeron hasta aquí,

pero que ahora no son necesariamente funcionales para sortear los retos del futuro que estamos construyendo hoy. Nuestra visión de futuro va a demandar mayor flexibilidad y un liderazgo con empatía y propósito.

Este libro recoge las iniciativas desarrolladas por las empresas ganadoras del Premio ABE 2021, y comparte los desafíos, el impacto y los aprendizajes en el despliegue de iniciativas reimaginadas con relación a la gestión humana en un entorno incierto.

Cabe destacar que las historias premiadas mantienen principalmente ciertos conceptos en común: **el alineamiento (de la organización y actividades) con el propósito de la empresa como inspiración. Asimismo, mantienen a las personas en el centro de las decisiones**, expandiendo el impacto más allá de la organización en beneficio de la comunidad.

Durante la revisión de las iniciativas y la conversación con las distintas empresas, identificamos factores comunes de éxito que nos gustaría resaltar a manera de **TalenTips**:



Pensar siempre en la posibilidad de reinventarse y liderar el cambio sin miedo



Entender las necesidades y dolores de la empresa y sus colaboradores



Contar con el compromiso de los líderes como *sponsors* de las iniciativas



Generar espacios para co-crear las iniciativas en conjunto con el segmento objetivo



Genuino interés por las personas y la gestión de emociones

En conclusión, podemos afirmar que la nueva realidad del trabajo está desafiando a las empresas a reimaginar la propuesta de valor a los empleados enfocada en cuatro ejes de acción prioritarios:

1 El primer eje corresponde al fortalecimiento del propósito y la cultura, estableciendo sólidos vínculos entre los valores organizativos y los personales; fomentando la atracción y retención del talento con equidad, transparencia e inclusión y desarrollando programas de retención e intervenciones para ayudar a retener el talento clave.

2 El segundo eje está enfocado en la experiencia del colaborador, calibrando una estrategia de personas que incluye la diversidad de la fuerza laboral, poniendo a prueba la creatividad para interactuar con los empleados actuales y potenciales en todos los niveles, incluyendo la escucha continua y desarrollando una experiencia fluida desde el reclutamiento hasta la jubilación.

3 El tercer eje está relacionado al nuevo enfoque del aprendizaje, el cual busca vincular la marca empleadora con el

desarrollo de los empleados, apoyándolos a alcanzar el éxito de forma personalizada tanto en la elección de temas como en los métodos de aprendizaje; así también, potenciando la fuerza laboral, ofreciéndoles oportunidades de mejorar sus competencias y carreras profesionales.

4 Finalmente, un cuarto eje está enfocado en el cuidado de la salud, buscando el bienestar holístico como un imperativo empresarial y una competencia de liderazgo fundamental, utilizando acuerdos de trabajo flexibles para impulsar una fuerza laboral más productiva y comprometida, y ofreciendo mayores oportunidades de personalización de las recompensas.

Queremos resaltar el gran desafío que enfrentan las organizaciones en el muy corto plazo como son el modelar los temas culturales relacionados con el trabajo *blended* (combinación del trabajo presencial y virtual), y captar la atención de los colaboradores a la necesidad de abrazar el cambio, apoyando el desarrollo de nuevos comportamientos y *mindset*.

Asimismo, será un reto importante lograr aumentar la productividad a medida que los diversos modelos híbridos de trabajo sean implementados. No existe una solución única para todas las empresas y variarán según el sector y el grado de madurez para identificar las preguntas correctas y proseguir con la agenda de negocios teniendo a las personas en el centro de la ecuación.



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú



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



AGRADECIMIENTOS

Adriana Giudice

Aldo Defilippi

Álvaro Merino Reyna

Anthony Middlebrook

Antonio Barranco

Carlos Mario Caro

Carlos San Román

Ernesto Núñez del Prado

Fiorella Tirado

Jorge Acosta

Jorge Toyama

Juan Carlos García Vizcaíno

Karin Fernandini

Karla Ramirez

Lisbeth Espinoza

Maria Eugenia Gonzalez

Milagros Aguilar

Miya Mishima

Montserrat Mantilla

Nathalie Gambini

Norberto Rossi

Paola Naranjo

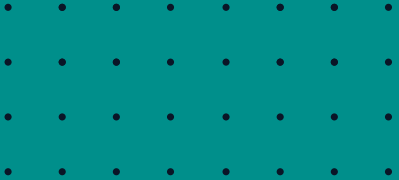
Paul Mendoza

Paulo Pantigoso

Pilar Quinteros

Úrsula Valdizán

Vanessa Benavides



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.

