

Calibrando la reinención centrada en las personas

Las mejores prácticas de Recursos Humanos
en el Perú premiadas por la Asociación de
Buenos Empleadores (ABE) 2023





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 EY.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

© Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú)

Esta es una obra colectiva

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

Av. Víctor Andrés Belaunde 171

Urb. El Rosario - San Isidro

Lima - Perú

Cámara de Comercio Americana del Perú

Av. Víctor Andrés Belaunde 177

Edificio AmCham Perú - San Isidro

Lima - Perú

Diseño y diagramación: Karla Ramirez

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N° 202311972

ISBN: 978-612-5043-51-1

Primera edición digital: Diciembre 2023

Libro electrónico disponible en www.ey.com/es_pe

El presente libro ha sido elaborado de manera conjunta por EY Perú y ABE. A través de este material se han consolidado las reseñas de las mejores prácticas en Recursos Humanos de las empresas premiadas y reconocidas en el Premio ABE 2023. Dicho material ha sido preparado sobre la base de la información brindada de manera segura por los representantes entrevistados de cada empresa y únicamente con fines de difusión cultural y empresarial. Las opiniones, comentarios, datos e imágenes facilitados por los entrevistados, que son expuestos en esta publicación, son de exclusiva responsabilidad de los mismos, por lo que no reflejan necesariamente los puntos de vista de EY Perú o de ABE. Así mismo se debe tomar en cuenta que las opiniones y datos brindados por los entrevistados para la elaboración del presente libro fueron vertidos en un contexto y tiempo determinados.

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

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



Bienvenida

p.04

Acerca del Premio ABE

p.08

Ganadores

p.11

Categoría 1:

Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

p.12

Categoría 2:

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

p.17

Categoría 3:

Bienestar Integral

p.22

Categoría 4:

Comunicación Interna

p.27

Categoría 5:

Desarrollo de Líderes

p.32

Categoría 6:

Desarrollo del Entorno

p.37

Categoría 7:

Diversidad, Equidad e Inclusión

p.42

Categoría 8:

Employee Experience

p.47

Categoría 9:

Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible

p.52

Categoría 10:

Programa de Beneficios

p.57

Categoría 11:

Programas de Reconocimiento

p.62

Categoría 12:

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

p.67

Conclusiones

p.72

Agradecimiento

p.74

Declaración

p.75



BIENVENIDA

BIENVENIDA





Aldo R. Defilippi
Director Ejecutivo

Cámara de Comercio Americana
del Perú (AmCham Perú)



Este año hemos superado récords en términos de participantes del Premio ABE y por segundo año consecutivo, hemos realizado el evento de premiación en un formato presencial, después de la pandemia. Es para mí importante agradecer a todos los que han hecho posible reanudar la entrega de los Premios ABE a la Responsabilidad Social Laboral de manera exitosa. La junta directiva, los jurados, el staff y los participantes, han cumplido un papel muy significativo. Mi agradecimiento también a EY por su constante colaboración.

Vivimos momentos complicados en el mundo y en el Perú. Luego de una pandemia de dos años, atravesamos una de las crisis políticas más severas de la historia del país que ha tenido repercusiones en el ámbito social y económico. La economía peruana está en recesión y podría cerrar este año con una ligera caída del PBI y esto significaría un aumento en el desempleo y la pobreza, situación que no se puede permitir.

Sin embargo, a pesar de que las expectativas empresariales acompañan esa tendencia, no cabe duda de que los empresarios ven el largo plazo y seguirán apostando por el Perú. Se necesita que el gobierno de el ejemplo poniendo los motores en marcha, pero sobre todo generando confianza para invertir. La confianza requiere de estabilidad,

reglas de juego claras, transparencia, respeto al estado de derecho y seguridad.

Los participantes en ABE dan muestra de su responsabilidad social laboral y la importancia que tienen para ellos sus trabajadores. Sin ellos, los líderes no podrían hacer empresa y generar el valor a través de la producción que crean.

Como mencioné anteriormente, este año hemos superado el número de postulantes y hemos visto nuevas industrias y empresas dentro de los finalistas. En esta publicación podremos ver algunos de los casos más importantes y cómo han podido contribuir a sus empresas en estos tiempos tan complicados.

Como siempre mencionamos, la finalidad de los Premios ABE es reconocer y compartir las mejores prácticas laborales a nivel nacional. Y el hecho de compartir estas experiencias es sumamente importante, ya que nos permite seguir construyendo un ecosistema empresarial más saludable y resiliente que pueda enfrentar crisis como la actual de la mejor manera.

Espero disfruten de los casos que les compartiremos en este libro y que les sea de ayuda para mejorar sus procesos internos.



Juan Carlos García Vizcaíno
Presidente de ABE



“Una empresa es tan buena o mala como el equipo humano que la conforma” es una máxima cada vez más aceptada en el ámbito de los negocios. De hecho, creo que, si uno revisa la historia de los grandes emprendimientos, en mayor o menor medida esto siempre ha sido así. Y también creo que lo seguirá siendo incluso en el mundo futuro de la inteligencia artificial.

La clave del éxito empresarial, entonces, está en contar con colaboradores comprometidos y motivados a dar lo mejor de sí. Por eso, la gestión de personas es la función más importante y la que en el largo plazo predice mejor el éxito o fracaso de las organizaciones. Al mismo tiempo es, qué duda cabe, una de las más complejas de realizar con éxito en cualquier empresa. Al fin y al cabo, hablamos de gestionar “recursos”, entre comillas y tal como se solía decir, que no operan con la predictibilidad y automatismo de las máquinas, si no que incorporan motivaciones e intereses tan diversos como nos podamos imaginar. Me pregunto qué puede ser más complejo que gestionar personas.

Es por eso que lograr la excelencia en las diversas prácticas y especialidades de la gestión de personas debe ser, en mi opinión, uno de los

objetivos fundamentales de una institución. Y es aquí donde considero que la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) contribuye de una manera relevante a través del desarrollo de su propósito, que es el que más personas se sientan orgullosas de su trabajo, generando empresas con valores sólidos y por ende más competitivas. Para lograrlo ABE tiene tres pilares: el primero es certificar empresas que cumplen con estándares adecuados en gestión de recursos humanos, el segundo es reconocer y premiar a los empleadores con mejores prácticas en este campo, lo que realizamos con los Premios ABE; y finalmente, compartir y difundir esas prácticas para que tengan un efecto multiplicador en nuestro país, que es justamente lo que estamos haciendo en conjunto con nuestros socios de EY a través de esta publicación.

Los invito entonces a conocer las historias de éxito reconocidas en la novena edición de los Premios ABE. Historias que nos hablan de mejora continua, innovación y reinención, eso sí, siempre centradas en las personas. Espero que les sirvan de inspiración y conocimiento sobre las mejores prácticas que representan y que las puedan adaptar a las realidades de sus empresas.



Paulo Pantigoso
Country Managing Partner

EY Perú



¡Bienvenidos a “Calibrando la Reinención centrada en las Personas”!

En un mundo empresarial en constante evolución, es fundamental adaptarnos y reinventarnos permanentemente para continuar generando aportes relevantes y competitivos. En esta publicación, nos enfocamos en la importancia de la transformación organizacional, teniendo como centro de atención las personas.

En EY Perú, celebramos el trabajo colaborativo con la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) y AmCham para presentar doce iniciativas destacadas en este año 2023. A través de historias inspiradoras, exploraremos cómo estas organizaciones han abordado la reinención laboral, centrándose en sus colaboradores y adaptándose a las nuevas realidades en un entorno híbrido.

Encontrarán relatos de los protagonistas que han liderado el cambio, desarrollando estrategias exitosas para lograr una mayor eficiencia operativa, una mayor agilidad organizacional, una transformación digital de sus operaciones, la promoción de la innovación y el fomento de la sostenibilidad a través de las personas. También exploraremos cómo estas empresas han llevado

a cabo exitosas transformaciones culturales, liderando con valentía y gestionando el talento de manera efectiva.

Cada una de estas historias demuestra que es posible reinventarse y alcanzar resultados extraordinarios al poner a las personas en el centro de la estrategia empresarial. Cada iniciativa premiada destaca la importancia de crear entornos laborales inclusivos, flexibles y colaborativos, donde los colaboradores puedan prosperar y contribuir al éxito de la organización.

Agradecemos a AmCham, a ABE y a nuestros equipos por la creación de esta publicación en conjunto con los protagonistas del cambio, a quienes felicitamos especialmente por su valioso aporte y su impacto positivo en el desarrollo sostenible de las empresas peruanas.

Los invitamos a sumergirse en estas inspiradoras historias y a reflexionar sobre cómo podrían calibrar la reinención laboral en su organización, colocando a las personas en el centro de su estrategia.

¡Disfruten de la lectura y sigamos construyendo un mundo de negocios mejor!



PREMIOS ABE

ACERCA DEL PREMIO



Premio ABE

El Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral es el reconocimiento más importante a la gestión de recursos humanos del 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 2023

1

Postulación

(Primera semana de mayo)

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

2

Cierre de inscripciones

(Tercera semana de julio)

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

3

Jurado de Expertos

(Tercera 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

(Cuarta 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

(Quinta 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

(Quinta semana de septiembre)

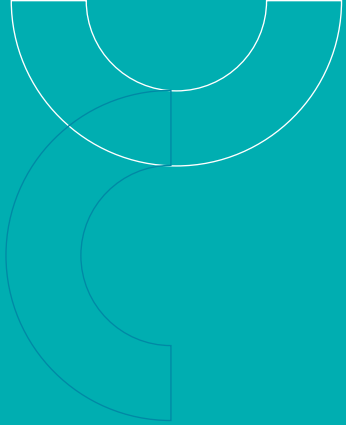
En la gala se hacen públicos los casos ganadores de cada categoría.



GANÁ DORES

GANADORES 2023







- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Iniciativa que haya desarrollado e implementado los procesos y/o sistemas más innovadores a través del uso de la tecnología (*people analytics, dashboards*, automatización y agilidad).



INICIATIVA

 RH Connect:
Recursos humanos a un
clic más cerca de ti 

Objetivos

RH Connect es una plataforma tecnológica que permite atender las principales inquietudes del personal vinculadas a temas de recursos humanos de una manera ágil, oportuna y eficiente, disponible las 24 horas, 7 días y con acceso remoto.

Descripción de la iniciativa

Esta iniciativa nace en el 2016, frente a la necesidad de tener una comunicación fluida, homogénea y cercana con todos los colaboradores, incluso trabajando en las operaciones y turnos rotativos. Es así que se incorpora un canal directo que agiliza la resolución de consultas internas, enseñando a los colaboradores el poder autogestionar solicitudes sin requerir asesoría.

El equipo de gestión humana trabajó arduamente en la creación de un repositorio de información relevante, con un formato tipo “pregunta y respuesta”, para atender las posibles consultas de los colaboradores.



(Descripción de la iniciativa, continuación)

De esta manera, se alineó el desarrollo de la herramienta a las necesidades del cliente interno.

RH Connect ha permitido generar una base de conocimiento en la cual los agentes de servicio, cargan, eliminan o actualizan el contenido de la plataforma en distintos formatos como videos, *chatbot*, etc. A partir de esto, reciben respuestas inmediatas y retroalimentación.

Asimismo, el sistema brinda la posibilidad de que, en caso que el colaborador no encuentre lo que está buscando o desee activar algún proceso particular, pueda hacerlo abriendo un ticket, contando con un compromiso de tiempo de respuesta de 48 horas máximo.

Impacto

92.3%

en el nivel de satisfacción del uso de la plataforma

Más del

11,536

tickets creados durante el 2022

Impacto a más de

3,000

colaboradores con un nivel de adherencia del 84%

Principales desafíos

Resistencia al cambio

Las implementaciones tecnológicas naturalmente inician con una resistencia al cambio, por lo cual la adopción de esta nueva herramienta consideró un plan de comunicación constante. Se resaltaron los principales beneficios de esta iniciativa en los colaboradores como, por ejemplo, el uso del tiempo personal.

Uso de bots

Al usar *chatbots* por primera vez, iniciaron con pruebas para entrenarlo y programarlo con el fin de que esta herramienta no se convierta en un inhibidor del sistema. Se identificaron responsables para impulsar el uso de la herramienta, la cual era intuitiva y fácil de usar.

“

Creo que al final es un círculo virtuoso. Si nuestros colaboradores se sienten satisfechos con la experiencia que brindamos, ellos van a contagiar esa experiencia “wow” hacia el cliente externo brindando un mejor servicio



Manuel Van Oordt
CEO de Latam

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Uno de los principales temas que están proyectando para el próximo año, es integrar RH Connect con los distintos sistemas de logística internos y que los colaboradores puedan acceder directamente a través de sus equipos móviles, realizando consultas de respuestas instantáneas.

Asimismo, planean una nueva versión del *chatbot* con base en la inteligencia artificial (IA), para seguir con procesos más ágiles y cercanos.

Hoy como empresa estamos más cerca de nuestros colaboradores, les hemos facilitado la vida a nuestro personal y creo que ellos se sienten más satisfechos, comprometidos e involucrados con el servicio.



Manuel Van Oordt
CEO de Latam



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

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



Creando Oportunidades

INICIATIVA

Modelo de desarrollo profesional global

Objetivos

Modelo de desarrollo profesional global tiene como propósito impulsar el crecimiento de las personas para continuar creando oportunidades en la organización y en la sociedad, promoviendo el autoconocimiento y crecimiento de las habilidades de los colaboradores.

Descripción de la iniciativa

Una de las motivaciones más fuertes que tienen los colaboradores es la proyección profesional y personal. Por este motivo, BBVA se esfuerza en la formación de ambos aspectos. Un profesional completo cuenta con las habilidades técnicas y emocionales para afrontar los retos que se le presentan. Para ello, en un ambiente laboral competitivo, es esencial acompañar y motivar al colaborador a ser el protagonista de su propio desarrollo.



(Descripción de la iniciativa, continuación)

El BBVA cuenta con un modelo de desarrollo profesional global basado en tres pilares: “Conócete” (autoconocimiento), “Mejora” (desarrollo de habilidades) y “Explora” (búsqueda de oportunidades a la interna de la empresa). Este modelo contempla programas, plataformas e iniciativas que se enfocan en el autoconocimiento y crecimiento de sus colaboradores, para seguir desarrollando profesionales exitosos y con valores.

5 iniciativas del programa:

- ▶ **Campus BBVA:** plataforma de aprendizaje
- ▶ **Club de Coaching:** *coaching* para los colaboradores
- ▶ **Open Mentoring:** programa de mentoría
- ▶ **Mobility:** oportunidades locales y globales de desarrollo en la organización
- ▶ **Talent Week:** semana anual enfocada en nuestro modelo de desarrollo

Impacto

97%
de colaboradores
realizaron, como mínimo,
un curso en la plataforma.

Relaciones activas con
38 **29**
coachees *coaches*

Al 2023 cuentan con

270 mentores
633 mentorados
614 relaciones activas de *mentoring*

12
colaboradores peruanos
trabajan en otras sedes
del BBVA a nivel global.

32
colaboradores
extranjeros trabajan
en BBVA Perú.

8,500
participantes en el *Talent week*, con 15
charlas locales y 50 a nivel global.

Principales desafíos

Confianza y flexibilidad

Fue esencial contar con una confianza plena en los colaboradores del banco, al tener un horario flexible, basado en objetivos. Los líderes tienen en consideración que cada colaborador es dueño de su tiempo y que ellos definen la mejor forma de organizarse para realizar sus pendientes.

Trabajo por objetivos

El banco evita hacer *micro-management* con las tareas del colaborador, enfocándose en la medición de resultados. Con este modelo de trabajo, han mejorado la motivación, productividad, y la eficiencia de sus entregables. Un punto clave es que se ha venido trabajando en apoyo con los gerentes para alinearse a esta nueva metodología de trabajo.

“

No solo es llegar a la meta, sino cómo llegas. Algunos líderes cumplen sus objetivos, pero llegan con un equipo desgastado, triste y desmotivado. Otros líderes llegan con un equipo entusiasmado, motivado, con un agradable clima laboral que los impulsa a seguir trabajando



Enrique Medina
Head of Talent & Culture
de BBVA

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

En el futuro, la plataforma de cursos formativos brindará recomendaciones personalizadas para que el colaborador sepa qué cursos debería estar tomando, en base a su perfil y necesidades.

También, se incorporará inteligencia artificial, por lo que se formará a los colaboradores en el uso adecuado con un balance entre talento humano y tecnológico. El foco es diseñar aplicaciones que sume a los colaboradores internos para que puedan analizar, investigar o gestionar procesos.



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Bienestar Integral

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de bienestar integral, que considere tanto el ámbito físico como el psicológico para los trabajadores y sus familias. Cuenta con planes que maximizan el potencial del empleado, brindando bienestar y balance en su vida personal y laboral.



BBVA

Creando Oportunidades

INICIATIVA

Work better y
Enjoy Life

Objetivos

Work better y Enjoy Life son series de iniciativas que tienen como objetivo potenciar la propuesta de valor integral hacia los colaboradores, como parte de la estrategia de bienestar del BBVA.

Descripción de la iniciativa

Estos programas nacen con la necesidad de potenciar y mejorar el bienestar en la vida de los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

1. **El programa Work Better** engloba todas aquellas iniciativas relacionadas a productividad y desarrollo profesional.
 - ▶ **Desconexión digital:** creación de una política que asegura que sus colaboradores puedan terminar sus labores en horarios adecuados.
 - ▶ **Tardes de aprender y crecer:** espacio creado para que los colaboradores puedan potenciar sus habilidades mediante cursos *online*, brindados por el espacio de aprendizaje virtual "Campus BBVA".

(Descripción de la iniciativa, continuación)

- ▶ **Nuevos horarios RED y Tu sábado:** permite reducir el horario laboral, disminuyendo el horario de atención en 1 hora y contando con un sábado al mes libre por colaborador.
- ▶ **Espacios de trabajo:** creación de una aplicación que les permite reservar un espacio, una sala en la oficina y un área de estacionamiento.

2. **El programa Enjoy Life** abarca las iniciativas relacionadas a mejorar la calidad de vida de los equipos, tanto dentro como fuera del horario laboral:

- ▶ **Actividades recreativas:** despliegue de olimpiadas y competencias de distintas disciplinas, generando un ambiente de confraternidad entre los colaboradores.
- ▶ **Beneficios:** permisos de paternidad, vacunas preventivas, atenciones médicas virtuales, entre otros.
- ▶ **Voluntariado:** apoyo a diferentes comunidades y colectivos, impulso de la participación de los colaboradores para que generen apoyo social.
- ▶ **Nutrición y salud física:** fomento de la alimentación sana, mediante la elaboración de menús balanceados.

Finalmente, como habilitador de bienestar, cuentan con todas las iniciativas correspondientes al plan *Health Safety & Wellness*, con el que buscan atender todas las necesidades que tengan sus colaboradores con relación a su bienestar integral.

Impacto

Mejora

en el indicador Gallup, específicamente en las preguntas relacionadas a Bienestar, Interés por mí, Satisfacción, Misión, Propósito y Conciliación.

Reducción

en la rotación, en el 2023 a

11.6% de sede central

36% de la Red Comercial

Mejora

en el indicador de IReNe (Índice de Recomendación Neta -NPS-)

Principales desafíos

Cambio de *mindset*

Algunos líderes mostraron cierta resistencia a la modalidad virtual al inicio de la transición al modelo del trabajo híbrido.

Escucha activa

Se realizaron encuestas, entrevistas y *focus groups* para comprender las principales necesidades y preocupaciones del equipo.

Estos *inputs* fueron claves para construir un programa hecho a la medida de las necesidades de los colaboradores.



Estamos construyendo una mejor práctica en el Perú. Aseguramos los mejores beneficios a nuestros colaboradores enfocados en su salud física, mental, y emocional.



Enrique Medina

Head of Talent & Culture
de BBVA

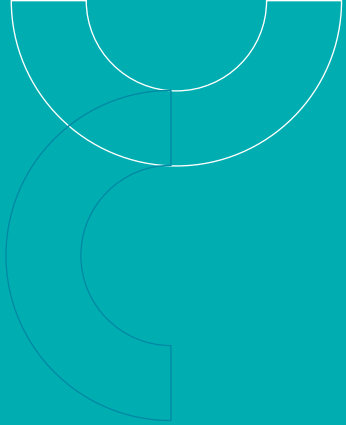
¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Para el próximo año ampliarán los espacios formativos para seguir realizando sesiones de co-creación, dinámicas, y *team building*. Implementarán más espacios de bienestar como gimnasio, lactario, zonas *one play*, remodelación del comedor y proporcionarán exámenes médicos preventivos. Además, contarán con espacios donde se les enseñará a sembrar plantas con prácticas sostenibles, primeros auxilios, salud financiera, entre otros.

Fomentar y facilitar un entorno de bienestar integral para nuestros colaboradores es uno de los pilares más importantes. Esto lo hacemos potenciando prácticas, espacios, tips y servicios que nos llevan al balance ideal.



Enrique Medina
Head of Talent & Culture
de BBVA



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Comunicación Interna

Iniciativa que tenga 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 fácil de entender.





INICIATIVA

Llevando tu ética al siguiente nivel

Objetivos

Llevando tu ética al siguiente nivel es una iniciativa comunicacional que busca que los colaboradores tengan un comportamiento más ético y transparente, de manera consistente en todas las empresas del Grupo Credicorp. Ello implicó desarrollar la capacidad de identificar situaciones desalineadas al comportamiento ético y transparente del grupo, para luego poder generar alertas y denuncias.

Descripción de la iniciativa

Nace a partir del objetivo de dar importancia a la transparencia y la ética, ya que son factores tan relevantes como el precio o la calidad de un producto o servicio y, para las organizaciones, es fundamental mantener una buena reputación.

Credicorp tenía como objetivo sensibilizar a los cerca de 44,000 colaboradores, ubicados en las diferentes empresas en 6 países (Perú, Colombia, Panamá, Bolivia, Chile y EE.UU.), tomando en cuenta sus culturas organizacionales, para que se comportaran bajo los mismos lineamientos éticos.

(Descripción de la iniciativa, continuación)

Las principales etapas para implementar este proyecto fueron:

- ▶ **Co-creación** de los nuevos lineamientos del código de ética, considerando los puntos de vista de los *stakeholders* principales.
- ▶ **Diseño y validación** del código de ética para generar una guía sencilla y amigable que represente a los colaboradores de las distintas empresas.
- ▶ **Elección y preparación** de canales de comunicación para poder distribuir el contenido, en físico y digital, de manera atractiva y efectiva.
- ▶ **Despliegue** de la comunicación para llegar a los líderes y colaboradores, para promover la descarga, lectura y aplicación del nuevo código de ética.

Impacto

Incremento de cantidad de alertas recibidas en

55%

Mejora de

24 puntos

en el índice internacional Dow Jones, en el pilar ético "*Business ethics*".

98%

de los trabajadores mencionó que reportaría alguna falta ética.

Principales desafíos

Identificación de casos éticos

Lo primordial era encontrar casos donde el personal se identifique fácilmente, en el marco de su experiencia como colaborador. Colocaron situaciones prácticas del día a día, donde se impulsaba la importancia de tener un buen comportamiento ético.

Colaboradores con distintas culturas

Integrar culturas de colaboradores de distintos países fue todo un reto. La comunicación sencilla y vinculante fue clave para generar sinergia, que promovió el alineamiento de los mensajes clave hacia un equipo tan diverso.

“

Tener a los líderes como “*role model*” y principales comunicadores de esta iniciativa fue vital para impulsarla. Ellos protagonizaron el lanzamiento de la campaña mediante un video donde resaltaron la importancia del alineamiento ético.



Mirna Sánchez

Product Owner Comunicación Interna de BCP - Credicorp

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

La difusión de los lineamientos éticos de Credicorp es un tema permanente en su estrategia de comunicación interna. En el 2024 seguirán impulsando iniciativas que refuercen el compromiso de su equipo con los principios, valores y expectativas, a través de “GenÉTICA Credicorp”.

Asimismo, consideran hacerlo sostenible y reforzarlo en el proceso de *onboarding*, de manera que los nuevos ingresos incorporen estos lineamientos como parte de la cultura de su día a día.

Nosotros trabajamos guiados por el propósito de contribuir a mejorar vidas, acelerando los cambios que los países necesitan. El código de ética permite reforzar los lineamientos de “GenÉTICA Credicorp” en los más de 44 mil trabajadores.



Gianfranco Ferrari
CEO de Credicorp



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Desarrollo de Líderes

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de desarrollo de habilidades estratégicas, dirigido a todos aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar personas (supervisores, jefes y gerentes). Los programas de liderazgo pueden incluir capacitación en habilidades de comunicación, resolución de conflictos, gestión del tiempo, toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión de personas, entre otros.



plazavea

Vivanda

INICIATIVA

Expert@s en Clima y Liderazgo

Objetivos

Expert@s en Clima y Liderazgo es un programa enfocado en crear líderes que inspiren y desarrollen a sus equipos. Tiene como propósito impulsar un liderazgo efectivo a través de espacios dinámicos y prácticos. Se ejecuta de la mano de diplomados y el acompañamiento constante de sus gerentes directos, quienes cumplen el rol de guía y mentor.

Descripción de la iniciativa

Tiene como foco principal el potenciar el liderazgo de los +500 jefes de sección, y líderes de mandos medios, a través de la entrega de *kits* de herramientas, talleres, diplomados y acompañamiento.

Para lograrlo, el Director General y los principales dirigentes se enfocaron en reforzar 4 frentes fundamentales para desarrollar a sus líderes: reconocimiento, confianza, imparcialidad e interés genuino. Además, fue necesario analizar la data obtenida de diversos indicadores como evaluación del desempeño, clima, liderazgo, *Net Promoter Score* (NPS), para identificar los perfiles de liderazgo, las oportunidades de mejora y quiénes necesitan mayor acompañamiento.



(Descripción de la iniciativa, continuación)

Entre las principales iniciativas se desarrolló:

- ▶ **Talleres** para sus 90 líderes que necesitan desarrollar sus habilidades de liderazgo.
- ▶ **Kit de Liderazgo** para todos los jefes.
- ▶ **Diplomado** “Impulsando tu Liderazgo” para 171 jefes de sección con el Instituto Superior Tecnológico IDAT.
- ▶ **Reconocimiento** “Líder Mandela” a sus top 76 líderes.
- ▶ **Talleres** de co-creación en 7 tiendas con líderes con oportunidades de mejora.
- ▶ **Desayunos de escucha activa** con directores para sus 130 líderes con oportunidades de mejora.

Impacto

Mejora de 25%

en la percepción positiva del enunciado “Los jefes demuestran interés sincero en mi como persona, no solo como colaborador”, en los equipos que tenían líderes críticos*.

Incremento de productividad a

7.52%

durante el 1er semestre del 2023, a comparación del mismo periodo del 2022.

Reducción en 73%

de líderes críticos*, respecto al 2022.

*Un líder crítico equivale a un líder con un índice de liderazgo menor al 70%.

Principales desafíos

Alineación del cambio

El transmitir los mensajes hacia toda la organización fue uno de los retos más difíciles. Ello implicaba alineamiento y articulación de varias áreas de la compañía para que luego se explique el despliegue del programa, el rol de liderazgo, el aporte que se necesitaba de los colaboradores, y los principales hitos.

Comunicación

Tuvo un papel muy importante en el plan de difusión del programa. Prepararon a los líderes en cómo transmitir los mensajes clave mediante un acompañamiento riguroso, donde practicaban la exposición y cuidaban la comunicación verbal y no verbal del líder.

“

Nuestro propósito está enfocado en generar bienestar a todos los peruanos. Para ello, primero debemos transformar la vida de nuestros colaboradores y lo estamos haciendo mediante nuestros líderes.



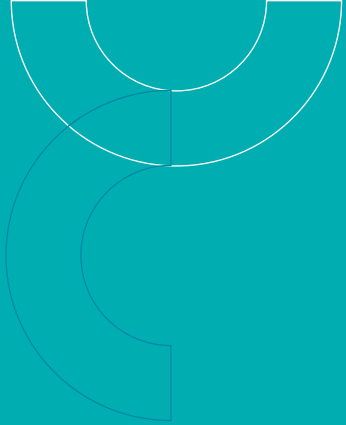
Sergio Agnello

Director General de plazaVea & Vivanda

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

El próximo paso está orientado a realizar evaluaciones a un grupo de líderes, enfocado en generar sinergias entre los gerentes y jefes de tienda. Para enriquecer el plan de capacitación con iniciativas nuevas, cada gerente realiza una presentación corta donde exponen sobre las principales oportunidades de mejora que han identificado en su tienda; para ello, cada líder de tienda es capacitado mediante un entrenamiento personalizado, diseñado por un jurado evaluador.

Asimismo, se encuentran desarrollando diplomados, programas de capacitación y cursos para sus líderes. Por otra parte, en relación a los espacios de conexión, co-creación y plenarios, estos se seguirán promoviendo con el fin de lograr un liderazgo total en la compañía.



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Desarrollo del Entorno

Iniciativa que tenga el mejor programa de apoyo social orientado al desarrollo de las personas en el entorno o comunidad donde interactúa la empresa. Cuentan todos los programas orientados a proveer capacidades para desempeñar actividades productivas y de desarrollo social, que apoyen el desarrollo de las familias y la comunidad en general.





INICIATIVA

Technical School

Objetivos

Technical School tiene como objetivo aumentar la empleabilidad laboral brindando a jóvenes de escasos recursos económicos, becas integrales de estudios técnicos.

Una educación para formar ciudadanos con sólidos valores (integridad, responsabilidad y compromiso), dándoles la oportunidad de realizar sus prácticas finales en planta, obteniendo una formación profesional de calidad.

Descripción de la iniciativa

El programa responde a una problemática social y de la industria. Las organizaciones desean contar con trabajadores calificados y especializados que dominen la tecnología, con una formación basada en innovación, seguridad y valores. Technical School surge como respuesta a dificultades económicas y de brecha de género, las cuales impiden que muchos jóvenes puedan continuar con sus estudios superiores.

El programa destaca por su modelo dual de enseñanza, donde se aprende lo teórico con gran énfasis en lo práctico. En los dos primeros años de la carrera, los conocimientos son impartidos en sus aulas, y en el tercer año, realizan prácticas en las plantas en condiciones reales de producción. Esto es posible gracias a los voluntarios internos de la empresa.

(Descripción de la iniciativa, continuación)

Este modelo dual, responde a las exigencias del competitivo mundo industrial, donde cada dos años evalúan la necesidad del mercado con respecto a las especialidades.

Desde su implementación, el programa ha resultado un proyecto educativo sostenible, alineado al propósito de la compañía; “Empoderar a las personas que construyen el futuro”.

Impacto

Más de

1,500

jóvenes participantes se han convertido en profesionales técnicos de calidad, con especialidades técnicas valiosas para el mercado laboral.

100%

de alumnos pertenecientes al programa, tienen acceso a prácticas finales en SIDERPERU con un mínimo de 12 meses.

57.7%

de los jóvenes beneficiados son de escasos recursos económicos, teniendo ingresos familiares menores al sueldo mínimo.

30%

es el promedio de mujeres egresadas.

Principales desafíos

Selección de beneficiarios

Buscan a los jóvenes con sólida motivación de salir adelante, lo que luego les permitirá culminar el programa exitosamente. Otro gran desafío es incluir a más mujeres en este rubro, que suele ser tradicionalmente masculinizado. Los jóvenes cuentan con una psicóloga que los acompaña en este proceso de formación para impulsar su liderazgo e impactar en su desempeño.

Operar ininterrumpidamente

En el desarrollo del programa nunca dejaron de operar, incluso en la pandemia cuando estaban prohibidas las clases presenciales y prácticas. Para ello, realizaron un trámite especial con SENATI, facilitando laptops a los que las requerían, con el propósito de desarrollar las clases virtuales.

“

Muchos jóvenes han cambiado sus vidas a partir de esta experiencia. Es una gran oportunidad para que trabajen en grandes empresas y destaquen profesionalmente.



Marcos Mattiello
CEO y Director Ejecutivo
de SIDERPERU

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Siguen con el foco del programa: transformar la vida de las personas que inician con un deseo de superación. Para el 2024, planean impulsar más la participación de mujeres en Technical School, fomentando este tipo de carreras técnicas y acompañándolas en este proceso.

Cabe precisar que mantener el currículum actualizado es sumamente importante para estar en vanguardia con las últimas demandas de la industria y de las nuevas tecnologías. Actualmente, el proceso industrial tiene una alta complejidad de programación, de inteligencia artificial, de nuevos conocimientos y otros puntos que impulsa a que los estudiantes necesiten contar con una formación integral.

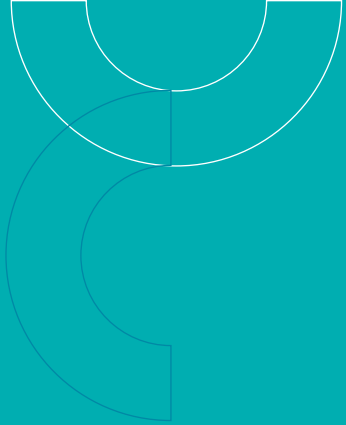
Adicionalmente, están en proceso de generar sinergias con otras empresas, para que estas también puedan contratar a los estudiantes del programa, para que más adelante se sume una mayor cantidad de becas para que puedan impactar a más familias.

**La educación es liberadora.
Transforma la vida de las
personas y te brinda una
herramienta útil y real para
que seas dueño de tu futuro.**



Samantha Meyer

Gerente de Asuntos Institucionales
y Comunicación Externa en
SIDERPERU



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Diversidad, Equidad e Inclusión

Iniciativa que haya implementado el mejor programa para la incorporación, adaptación y desarrollo de personas con capacidades especiales, adultos mayores, otro grupo especial y/u otras minorías. Se consideran además las políticas que impulsan una cultura inclusiva, que promueva acciones a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la organización a través de la formación, diálogo y sensibilización.



INICIATIVA

◁ Sentido ▷

Objetivos

Sentido promueve la igualdad de derechos y oportunidades dentro de Cencosud, a través de la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad, la sensibilización y capacitación del personal, promoviendo una cultura sin etiquetas, libre de discriminación para todos.

Descripción de la iniciativa

Cencosud impulsa la valorización y respeto de la diversidad, para que su personal en todas sus tiendas sientan la igualdad de derechos y oportunidades de desarrollo. Sentido es el compromiso clave para activar acciones que impacten en la empleabilidad y mejora de la calidad de vida de los colaboradores, a través de 5 frentes de trabajo:

- ▶ Inclusión de personas con discapacidad
- ▶ Equidad de género
- ▶ Inclusión de la interculturalidad
- ▶ Inclusión generacional
- ▶ Inclusión del talento LGBTIQ+



(Descripción de la iniciativa, continuación)

Su importancia es clave, ya que, al desarrollar una profesionalización del talento mediante procesos libres de estereotipos en igualdad de condiciones, la promoción de una sensibilización en diversidad e inclusión en todos los espacios y el desarrollo de beneficios inclusivos a medida de todos los colaboradores, impactará de forma directa en los indicadores de bienestar. De esta manera, se potencia el sentido de orgullo y pertenencia del colaborador con la compañía.

El programa impulsa la participación integral de las distintas áreas o segmentos:

- ▶ **Gerencia General y gerencias de primera línea:** compromiso y auspicio del programa a la interna y externa de la compañía.
- ▶ **Gerencia de Gestión Humana:** promoción de la estrategia de diversidad, equidad e inclusión.
- ▶ **Comité de Diversidad e Inclusión:** revisión y propuesta de acciones de diversidad, equidad e inclusión a desarrollar en la compañía.
- ▶ **Clima y Cultura Organizacional:** coordinar y ejecutar el plan anual de trabajo en diversidad, equidad e inclusión.
- ▶ **Bienestar Social:** generar beneficios teniendo en cuenta la diversidad.

Impacto

9,000

colaboradores, de las 91 tiendas distribuidas en 14 ciudades, impactados por la iniciativa, fortaleciendo una cultura de respeto, libre de discriminación.

3,827

personas en situación de vulnerabilidad han sido incorporadas a Cencosud, incluyendo 209 personas con discapacidad y más de 120 miembros de la comunidad LGBTIQ.

100%

de los clientes ha sido impactado a través de las campañas de marketing con un enfoque inclusivo.

Principales desafíos

Cambio en los procesos

Se cuestionaron los procesos ya establecidos por muchos años y se decidió evolucionar con nuevos lineamientos que promuevan la diversidad, equidad e inclusión. Entre ellos se resalta el cambio de fotocheck con el nombre social de preferencia, y los uniformes sin género.

Nuevas políticas en los comités

Debido a la gran cantidad de colaboradores, es clave contar con un frente de trabajo para cada tema clave a impulsar. Ahora cuentan con más políticas en hostigamiento sexual, políticas de prevención contra la violencia, protocolos de acción para personas trans, comités de diversidad, modelos de inclusión, entre otros.

“

Ayudamos a que la gente reflexione sobre lo que vivimos en el día a día y no visibilizamos. Hemos normalizado vivir con racismo, machismo, y discriminación. Debemos sensibilizar estos temas para ser agentes de cambio que promueven la igualdad.



Lorena Dibós

Gerente de Gestión Humana de Cencosud

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Para el próximo año se tiene planeado enseñar quechua a todos los colaboradores que deseen aprenderlo. Además, se sigue trabajando en alianzas con instituciones para incluir en los procesos de selección a personas con discapacidad y con centros de mujeres que han sido violentadas.

Asimismo, están mapeando la contratación de inmigrantes y mujeres en vulnerabilidad. Con ello, siguen impulsado y promoviendo la contratación de personas vulnerables al mundo laboral.



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Employee Experience

Iniciativa que haya evidenciado a través de *KPI'S* o *NPS* la implementación de actividades, programas o herramientas que impacten en la calidad de la experiencia del colaborador en la empresa, desde la atracción del talento, proceso de inducción, entrenamiento y desarrollo hasta su desvinculación laboral.







INICIATIVA

Leyendas Efxionales

Objetivos

Leyendas Efxionales es un espacio de agradecimiento y reconocimiento a los colaboradores que dejaron un legado en el tiempo y que nunca dejarán de formar parte de la familia del Grupo EFE. Este programa nace con el objetivo de brindar diversos beneficios a los jubilados, reconociendo los años de servicio brindados.

Descripción de la iniciativa

La necesidad identificada hacia este público especial, proviene de los esfuerzos de un programa anterior, llamado "Experiencia del Empleado". Al realizar los mapeos y estudios correspondientes al *journey* del colaborador, se identificó la oportunidad de mejora en la relación con los jubilados.

Leyendas Efxionales es un programa que va más allá del *offboarding*, significa respeto, agradecimiento y reconocimiento.

(Descripción de la iniciativa, continuación)

Entre los principales beneficios a las “leyendas” están los siguientes:

- ▶ **Trofeo de leyenda efexional:** las personas reconocidas como “leyendas” reciben un trofeo personalizado.
- ▶ **Celebraciones especiales:** se les incluye a las listas de invitados para las celebraciones más importantes del año.
- ▶ **Compartir navideño:** las festividades celebradas por la empresa cuentan con su participación, de esta manera comparten con todos los equipos.
- ▶ **Gift cards:** todos los años se les regala una gift card en los cumpleaños.
- ▶ **Capacitaciones para vivir una jubilación plena:** brindan un programa de capacitaciones y talleres donde se les oriente antes de jubilarse.
- ▶ **Programa de Asistencia al Empleado (PAE):** brinda asesoría psicológica y legal a sus colaboradores, “leyendas” y a sus familias.

Impacto

5

Leyendas Efexionales reconocidas el 2022.

22%

Incremento de productividad de las personas “leyendas” en el canal “Conecta2”.

5%

Incremento de la participación de las familias en el PAE.

Principales desafíos

Enfoque en el proceso de desvinculación

La atención en todo el *journey* del empleado se centraba en atraer o retener el talento y se dejaba de lado la desvinculación laboral por jubilación. A partir de encuestas para validar los *inputs* hallados anteriormente por un estudio de consultoría, se descubre que muchos de sus colaboradores pensaban en retirarse. A partir de esta información, el equipo de Recursos Humanos toma el desafío de mantener una buena e inolvidable relación con este grupo de personas.

Conexión con ex-colaboradores

Se percataron que había una enorme oportunidad para generar un programa, a partir de esfuerzos existentes, pero que ahora debería tener una estructura más completa, que cuide la salida de sus colaboradores excepcionales como una forma de agradecimiento.

“

Esta iniciativa es una forma de ser agradecidos con la gente que le ha dedicado tanto tiempo a la organización. Valoramos el esfuerzo de nuestros colaboradores e impulsamos el compromiso de todos.



José Antonio Iturriaga
CEO del Grupo EFE

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Seguir escuchando a los colaboradores, saber qué beneficios han valorado o qué le sumarian y realizar encuestas pulso para seguir mejorando la oferta de valor hacia ellos y sus familias.

Asimismo, se planea implementar una escuela de formación en donde las leyendas comparten tips o consejos de cómo llegaron a ser unos colaboradores efexionales. Próximamente podrían lanzar una serie documentada llamada "Leyendas Efexionales TV".

Nuestra compañía está evolucionando hacia una gestión de liderazgo consciente, estamos generando un espacio para que nuestros jubilados sigan siendo parte de nuestra comunidad. Somos recíprocos por todos los años que nos han brindado y les ofrecemos una ruta diferente y digna para que vivan plenamente.



Vidal Flores

Gerente Corporativo de Recursos Humanos Grupo EFE



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible

Iniciativa que haya maximizado la experiencia del empleado, diseñando el mejor programa que asegure y facilite un adecuado ambiente de trabajo híbrido o flexible, donde los colaboradores cumplan con eficiencia los objetivos y cuenten con un ecosistema de comunicación efectiva.





Creando Oportunidades

INICIATIVA

Modelo híbrido

Objetivos

Modelo híbrido es una iniciativa que busca impulsar la flexibilidad laboral en los equipos a través de un modelo de trabajo híbrido.

Descripción de la iniciativa

La empresa decidió seguir apostando por el trabajo híbrido en todas las sedes. Sin perder de vista la continuidad del negocio, se analizó la opinión de los equipos y cada rol en la organización para proponer un esquema de trabajo híbrido, con un impacto de aproximadamente 3000 colaboradores.

El siguiente paso fue el despliegue de una adecuada comunicación que transmita la confianza de la organización en mantener el modelo híbrido en la sede central. Asimismo, el compromiso de todos los gerentes aportó transparencia a dicha decisión, transmitiendo lo que esperaban de cada equipo. Este proceso consideró la capacitación sobre la política de la modalidad virtual, autoevaluaciones en seguridad, salud y hostigamiento sexual en el teletrabajo.



(Descripción de la iniciativa, continuación)

Se contó con un habilitador tecnológico para la asignación de puestos de trabajo, de esta manera cada colaborador puede autogestionar el lugar donde realizará su función.

De esta manera, el modelo híbrido es un gran beneficio para los colaboradores porque impacta en la conciliación de vida familiar y laboral, sin dejar la cercanía entre los equipos de trabajo.

Impacto

2,679

colaboradores participaron de los 9 webinars, con un alcance a 12 áreas de la compañía.

Se ha logrado un modelo híbrido con

60% presencial

40% virtual

En el 2023, hubo un incremento de

36 salas

habilitadas y equipadas que favorecen al modelo híbrido.

Se obtuvo

97%

de aceptación a la política de teletrabajo, así como la autoevaluación en seguridad y salud.

Principales desafíos

Retorno a las oficinas

Retornar a la oficina tras varios meses de trabajo en remoto significó un gran desafío para todos. En esta iniciativa, los líderes asumieron un rol importante para transmitir los beneficios del nuevo modelo de trabajo híbrido, y con este compromiso se logró el retorno gradual de los colaboradores.

Adicionalmente, se crearon espacios para sesiones de formación, foros de startups, sesiones de negocio, espacios de innovación y co-creación, para incentivar a los colaboradores para volver a la modalidad presencial.

Capacitación virtual

Una de las principales barreras en las capacitaciones virtuales es la distracción. Esto implicaba que no se llegase al objetivo de aprendizaje. Frente a esto, implementaron una nueva modalidad asincrónica donde compartían la grabación de la sesión para que estos puedan ver los videos de acuerdo a su disponibilidad.

“

Buscamos ser un referente en el mercado peruano mediante iniciativas flexibles que impulsen la accesibilidad de los colaboradores desde cualquier lugar. Con estos premios, las compañías están generando programas desafiantes que impulsan el estándar de la comunidad de empleadores, ofreciendo así mayores oportunidades a nuestros talentos.



Enrique Medina

Head of Talent & Culture
de BBVA

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Con la finalidad de seguir generando espacios colaborativos entre equipos y diversas áreas, planean habilitar más ambientes de co-creación, de formación, salas de reuniones interactivas, de conferencias, con nuevos equipos tecnológicos, entre otros.

Adicionalmente, están considerando generar sinergias con otras empresas para compartir estos espacios creados y utilizados para motivar la asistencia de los trabajadores a las oficinas. Es decir, para todas las compañías que la requieran y que fomenten estos lugares de conexión y buenas prácticas de trabajo colaborativo.



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Programa de Beneficios

Iniciativa que haya adaptado e implementado el mejor programa de beneficios y/o incentivos más allá de los exigidos por la ley, y que permitan elevar el compromiso y la retención de los trabajadores de la empresa.



INICIATIVA

Disfruta tus beneficios

Objetivos

Disfruta tus Beneficios es un programa integral de beneficios corporativos, el cual busca que los colaboradores disfruten de sus productos, su tiempo, trabajo y bienestar.

Descripción de la iniciativa

La necesidad de implementar un programa que englobe los beneficios, se generó a partir de una encuesta que se realizó internamente en el 2022, donde se identificó que el 40% de los colaboradores no conocían todos los beneficios que les brindaba la compañía. De esta manera, se genera *engagement* y una relación de confianza duradera que les permita saborear el éxito de trabajar en Arca Continental Lindley.

Con el programa buscan generar un impacto significativo en la satisfacción laboral, la productividad y la retención del talento, proporcionando beneficios para sus colaboradores y sus familias.

(Descripción de la iniciativa, continuación)

Estos son algunos ejemplos de las categorías de beneficios:

- ▶ **Beneficios en la chamba:** refrigerios cubiertos al 100%, estacionamiento gratuito, lavado de uniforme, y espacios de juegos
- ▶ **Beneficios económicos:** asignación vacacional, bonos de desempeño, préstamos por vacaciones, y préstamos escolares
- ▶ **Beneficios de tiempo:** horario flexible, horas adicionales de descanso, y día libre por cumpleaños
- ▶ **Beneficios de camaradería:** *after office*, espacios de innovación, e integraciones
- ▶ **Beneficios de salud:** programa integral de bienestar Vive, vacunaciones, y seguros
- ▶ **Beneficios para tu familia:** visita a planta, vacaciones divertidas para los hijos de colaboradores, y aguinaldo navideño

Impacto

100%

de sus colaboradores han sido impactados positivamente.

94%

de satisfacción sobre la encuesta de clima 2022 en la categoría "Retención del Talento".

El índice de compromiso aumentó a

87.4%



Lo que buscamos es que nuestros colaboradores disfruten de su trabajo con menos preocupaciones. De esta manera, contribuimos a que las personas se sientan mejor, estén más dispuestas, y por tanto, produzcan mejor; con ello se genera un círculo virtuoso que promueve el bienestar de todos.



Pablo Guitart

Director de Capital Humano
en Arca Continental Lindley

Principales desafíos

Comunicación

El desconocimiento de los colaboradores acerca de los beneficios, ya que no conocían en su totalidad lo que se ofrecía, incitó a que se implemente un plan de comunicación integral donde se difunda el programa organizado en 6 dimensiones que promueven una experiencia agradable en el trabajo, la gestión de finanzas personales, y la gestión de tiempo, con espacios de camaradería, salud y bienestar para ellos y sus familias.

Nuevas políticas

La necesidad de ir ajustando o creando nuevas políticas para actuar frente a situaciones adversas fue importante, por ejemplo, en el contexto del Fenómeno del niño, ya que muchos de los colaboradores fueron afectados fuertemente. Ante ello, gestionaron el brindarles beneficios como respuesta organizacional, adaptando rápidamente sus políticas para tomar acción en apoyo al público objetivo.

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

En mira hacia el 2024, están trabajando una herramienta que les permita sistematizar todas las iniciativas que involucra este programa. De esta forma, estaría al alcance de todos y podrían contar con información precisa y detallada.

Otras de las medidas es capacitar y entrenar a sus líderes para que ellos sean los principales promotores del programa, impulsando a que sea difundido con propósito. En paralelo, seguirían escuchando e interpretando la voz de sus equipos mediante encuestas o pulsos para ir adaptando el programa desde la mirada del colaborador.



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Programa de Reconocimiento

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de reconocimiento que incluya la premiación a uno o varios trabajadores, por haber cumplido un objetivo, superado una meta, haber propuesto una innovación y/o cualquier indicador que la empresa quiera destacar.





INICIATIVA

Madre Tierra

Objetivos

Madre Tierra es un programa de reconocimiento que alcanza a todos los trabajadores de la organización promoviendo la inclusión y cercanía al mundo operario, desde el trabajo de campo. Cuenta con las categorías de “Fruto de mi Esfuerzo” y “Cultivando Mejoras”, iniciativas alineadas a los pilares culturales de excelencia, espíritu de equipo, e innovación en la empresa.

Descripción de la iniciativa

Potenciar la cultura de reconocimiento en Camposol ha significado una de las estrategias más importantes para el aumento de la productividad, la reducción de rotación, así como la mejora del clima laboral y el compromiso de sus trabajadores. Éste no solo agradece el trabajo realizado, sino que celebra las metas alcanzadas en grupo, siendo el gran diferencial el valor de lo humano a través de la empatía, calidez y trato más cercano.

El programa Madre Tierra cuenta con 2 categorías:

Excelencia “Fruto de mi Esfuerzo”: promueve el reconocimiento a las metas alcanzadas en relación a las variables del negocio. Para ello, se organiza una actividad con la presencia de los gerentes de la compañía y se entrega un diploma, una canasta de víveres, y se comparte un almuerzo de camaradería.

(Descripción de la iniciativa, continuación)

Innovación “Cultivando Mejoras”: es el reconocimiento que incentiva la cultura de innovación e impulsa a que los colaboradores aporten soluciones innovadoras a las necesidades del negocio de manera continua. Este programa consta de las etapas de publicación de las bases, registro de las inscripciones, preevaluación del proyecto, presentación del proyecto al comité evaluador y premiación.



La aspiración que tenemos en la compañía de que las personas estén en el centro de la organización, significa cuidar a nuestra gente, así como cuidamos a nuestros arándanos que son tan apreciados en el mundo.



Sandro Zumaran Nunura
Gerente de Personas y Cultura
de Camposol

Impacto

12,245

personas reconocidas por el programa Madre Tierra en el año 2022.

Se redujo

el indicador de deserción y ausentismo laboral semanal de los 13,000 cosechadores de arándano de 25% a 15%.

Incremento de

10%

de satisfacción en la medición de clima organizacional respecto al año previo.

Principales desafíos

Alcance del programa

Uno de los principales retos fue definir el alcance de la iniciativa. Esto se debe a que la cantidad de operarios en los fundos de Camposol, es muy grande. Para dar un aproximado de la dimensión del personal, a diario salen 400 buses para movilizar a cerca de 20,000 trabajadores en las semanas pico de la campaña.

Beneficios

Conocer lo que la gente necesitaba y valoraba fue esencial para descubrir qué beneficios incorporarían en este programa. Para ello, se apoyaron de una consultora que realizó un estudio de investigación sobre el perfil del cosechador para esclarecer el panorama e identificar sus impulsores.



Nuestros colaboradores empezaron a valorar el trato que teníamos con ellos. Personalizamos los reconocimientos y valoramos el *feedback* constante que nos brindaban.



Sandro Zumaran Nunura
Gerente de Personas y Cultura
de Camposol

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Dado el gran impacto de esta iniciativa, han logrado optimizar el presupuesto para que este programa siga en marcha a pesar de las circunstancias del entorno consecuente del Fenómeno del Niño.

De cara a mediano plazo planean diseñar un programa más integrador para los operarios y profesionales técnicos, brindando los mejores beneficios a todos los colaboradores, e incorporando nuevas iniciativas que premien el esfuerzo, la mejora continua, y la innovación.

Importante continuar con la medición de la satisfacción y el *feedback* permanente.

La participación activa de los líderes fue clave para impulsar este programa; se involucraron genuinamente con la iniciativa, acompañándolos en las actividades de premiación y brindándoles flexibilidad a sus equipos para que participen en los reconocimientos.



Sandro Zumaran Nunura
Gerente de Personas y Cultura
de Camposol



- Categoría 1: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos
- Categoría 2: Aprendizaje y Desarrollo de Personas
- Categoría 3: Bienestar Integral
- Categoría 4: Comunicación Interna
- Categoría 5: Desarrollo de Líderes
- Categoría 6: Desarrollo del Entorno
- Categoría 7: Diversidad, Equidad e Inclusión
- Categoría 8: *Employee Experience*
- Categoría 9: Nuevas Formas de Trabajo Híbrido y Flexible
- Categoría 10: Programa de Beneficios
- Categoría 11: Programa de Reconocimiento
- Categoría 12: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

Iniciativa que haya impulsado la transformación digital y cultural en sus organizaciones a través de acciones sostenibles que promuevan el cambio, tales como: el rediseño del propósito, la inserción de elementos culturales, incorporación de nuevos comportamientos, desarrollo de competencias clave, entre otras.



INICIATIVA

Transformación digital BCP: Agilidad Empresarial

Objetivos

Transformación Digital BCP: Agilidad Empresarial busca evolucionar al BCP a una organización más ágil, con mayor capacidad de adaptación, orientada a la generación de valor y mejora de experiencia hacia sus clientes, mediante la optimización sostenible del *performance* de sus equipos.

Descripción de la iniciativa

El camino hacia la transformación digital y cultural del BCP inicia en el 2015. En este proceso la agilidad toma protagonismo para desarrollar la capacidad de responder y adaptarse rápida, eficiente y eficazmente a las necesidades de sus clientes. En el 2018, deciden escalar su agilidad al cambiar el modelo operativo y la forma de organizarse.



(Descripción de la iniciativa, continuación)

La iniciativa consta de 3 etapas:

► **Diseño organizacional**

En esta se define un nuevo modelo de planeamiento y gobierno estratégico, y se implementa una organización matricial con la creación de tribus (unidades ágiles que realizan el *delivery* de productos) y COEs (Centros de Excelencia). Adicionalmente, se redefinen los roles de liderazgo, al crear nuevos perfiles y un nuevo modelo operativo ágil como el habilitador principal de esta nueva dinámica de trabajo.

► **Estabilización y consolidación**

Aquí culmina el escalamiento de Tribus y COEs, enfocándose en lograr la adopción y creación de múltiples habilitadores como refinar el proceso de planeamiento estratégico para lograr mayor foco y priorización de los equipos, la adopción de herramientas y construcción de *dashboards* de métricas de *performance*, instauración de modelos de madurez y evolución de especialistas.

► **Performance**

Tiene como propósito habilitar un alto y sostenido *performance* de los equipos, que permita que logren sus objetivos con un excelente *time to market*, con altos niveles de calidad y productividad. Por otro lado, están trabajando en el entendimiento de las cadenas de valor a profundidad para lograr implementar prácticas acordes a la naturaleza de cada equipo.

Impacto

Del 2015 a hoy,

incrementó en 65%

el indicador *Net Promoter Score* (NPS) en satisfacción de clientes.

Se ha logrado impactar al

20%

de colaboradores del BCP, que hoy se organizan y operan de manera adaptativa, colaborativa y autónoma bajo el modelo operativo ágil.

Creación de

33

 Tribus

17

 COEs

Principales desafíos

Cambio de *mindset*

La nueva forma de operar fue uno de los mayores desafíos en la transformación. Por ello, fue de suma importancia trabajar de la mano con sus líderes, para llevar a cabo este cambio progresivo de forma efectiva.

Hubo cierta resistencia al cambio, debido a que los colaboradores creían que su rol iba a desaparecer, por lo que no estaban de acuerdo con todo lo que implicaba este nuevo modelo. Para darles la tranquilidad debida, se realizó una comunicación persistente donde se mostró los beneficios y el objetivo de esta transformación en la organización.

“

Cuida la experiencia de tus colaboradores, que eso finalmente va impactar en el cliente externo; es un círculo virtuoso para que todos podamos hacer un mejor trabajo.



Andrea Sánchez Salazar

Líder del Centro de Excelencia Lean Ágil en BCP

¿Cuáles son los planes a implementar para el 2024?

Lograr que los equipos sean altamente productivos es el foco de esta implementación. El nuevo modelo implica un cambio cultural para todos y aquí es clave seguir impulsando la filosofía de medición, pero sin compararse con otros, lo importante es medirnos a nosotros mismos para mejorar, evolucionar y ver resultados.

Asimismo, se está investigando prácticas ágiles para la unidad de fuerza de ventas, *call center* y las operaciones de *back office*. Con estas nuevas metodologías buscan seguir impulsando la agilidad, productividad y el performance en sus equipos.

Si quieres una transformación de agilidad, los principios y valores de tu organización tienen que ser abrazados por la cultura de la empresa.



Andrea Sánchez Salazar

Líder del Centro de Excelencia
Lean Ágil en BCP



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

En el mundo empresarial debemos adaptarnos constantemente a los cambios del entorno: las necesidades y gustos de los consumidores, la tecnología, el entorno socio-económico evolucionan afectando nuestros modelos de operación y de negocio.

El complejo escenario económico, social y político nacional caracterizado por los efectos del Fenómeno el Niño, los brotes inflacionarios y recesión, sumado a la inestabilidad geopolítica mundial que afecta a los mercados internacionales, nos exige replantear nuevamente nuestras prioridades empresariales y la forma en que cuidamos y gestionamos nuestro talento.

En este contexto, calibrar la reinversión centrada en las personas implica abordar los cambios con eficiencia, agilidad e innovación, impulsando el crecimiento, al mismo tiempo que modelamos la cultura, desarrollamos el liderazgo y mejoramos la experiencia del colaborador en un entorno laboral flexible, diverso e inclusivo.

Durante la revisión de las iniciativas premiadas este año -que presentamos en este documento- y las conversaciones con ejecutivos de diferentes empresas, identificamos factores comunes y aprendizajes clave que podemos agrupar en **cuatro ejes temáticos**:

Liderazgo para la transformación:

Los líderes desempeñan un papel protagónico tanto en la obtención de resultados como en el proceso de adopción de la innovación y transformación. Deben actuar como referentes consistentes y empáticos, generando confianza, inspiración y empoderando a sus equipos para impulsar el cambio en la organización, alineándolo con el propósito de la empresa.

Bienestar integral:

Potenciar la propuesta de valor integral hacia los colaboradores implica cuidar su experiencia más allá de los límites de la empresa. Se busca promover un estilo de vida pleno a través de beneficios y reconocimientos que se adapten a las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos de la organización, siempre en línea con la cultura y valores de la empresa.

Competencias reinventadas:

La transformación digital y la implementación de la inteligencia artificial requieren un cambio de mentalidad y un proceso de aprendizaje continuo que se alinee con el crecimiento personal. La reinención y desarrollo de competencias (*reskilling/upskilling*) se convierte en una forma de establecer un talento adaptable para lograr los objetivos y generar nuevas oportunidades en la organización.

Gestión del cambio:

Preparar a las personas para abrazar el cambio implica conectar con ellos, fomentar flexibilidad y agilidad, impulsar un ecosistema de transformación y construir redes organizativas para el cambio, especialmente en el caso de los modelos de trabajo híbrido. Comprender por qué del cambio permite a los colaboradores aportar y asumir la responsabilidad del mismo.

En conclusión, conceptos como flexibilidad, bienestar, experiencia del colaborador, liderazgo empático, *mindset* de cambio y diversidad, han evolucionado y fortalecido, conformando una agenda de gestión del talento que calibra iniciativas para lograr eficiencia, competitividad y crecimiento. Esta agenda debe ser impulsada a través de un liderazgo centrado en el cambio, competencias reinventadas y un cuidado integral del bienestar de las personas y sus familias, para garantizar una gestión diferenciada y exitosa.



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

Alejandra Toro
Aldo Defilippi
Álvaro Merino Reyna
Anthony Middlebrook
Carlos San Román
Ernesto Núñez del Prado
Jhosselyn García
Jorge Acosta
Juan Carlos García Vizcaíno
Karin Fernandini

Karla Ramírez
Lisbeth Espinoza
Miya Mishima
Nadejka Valdez
Paola Naranjo
Paulo Pantigoso
Pilar Quinteros
Romina Lo
Úrsula Valdizán





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.



 **abe**
asociación de
buenos empleadores
de amcham peru


AMCHAM
CÁMARA DE COMERCIO AMERICANA DEL PERÚ


EY
Building a better
working world

ISBN: 978-612-5043-51-1



9 786125 043511