



XIX PREMIOS EXPANSIÓN

A LA INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Gestionar a las personas que impulsarán
la transformación de las empresas



Dirección Técnica



Patrocinadores



Colaborador



**INFORME XIX PREMIOS
EXPANSIÓN
A LA INNOVACIÓN
EN RECURSOS HUMANOS**

Informe elaborado por
María de Carlos Hernando
Y Pilar Rojo Mata

Dirección Técnica: HR Center de IE Business School

- Pilar Rojo, directora
- María de Carlos, profesora asociada
- Elena Molina, directora adjunta
- Olga Jastrzebska, asistente de investigación

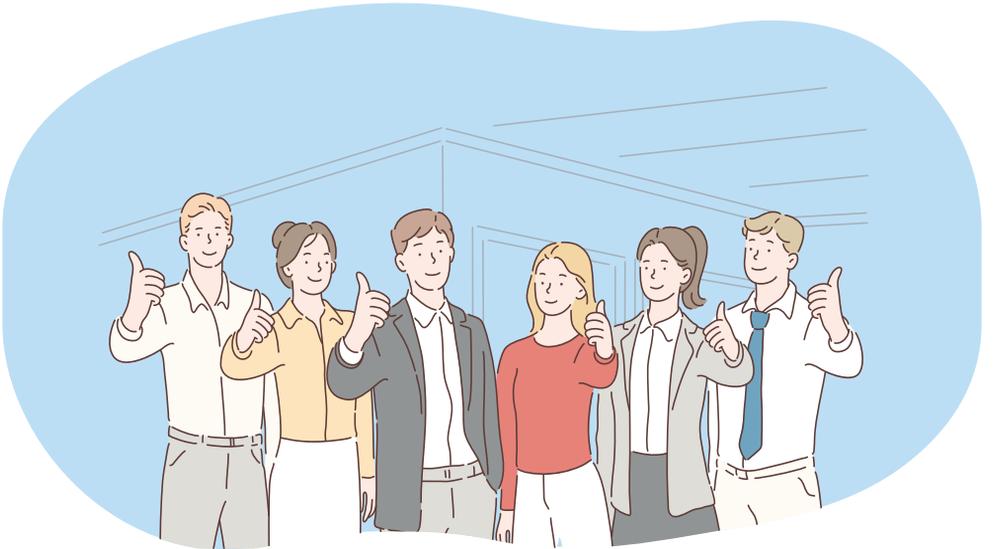
Título del libro: XIX PREMIOS EXPANSIÓN A LA INNOVACIÓN EN RR.HH. 2021
Editorial: UNIDAD EDITORIAL INFORMACIÓN ECONÓMICA S.L.U
Depósito Legal: M-30505-2020

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
1 INNOVACIÓN EN RRHH	8
1.1. Tipologías de las experiencias	9
2 ¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?	15
2.1. Formación y Desarrollo	16
2.2. Cultura Corporativa	39
2.3. Salud y Bienestar	56
2.4. Comunicación Interna	69
2.5. Reclutamiento y Selección	80
2.6. Diversidad, Inclusión e Igualdad	89
2.7. Sistemas de Gestión de Recursos Humanos	98
2.8. Reconocimiento	103
2.9. Evaluación del Desempeño	108
2.10. Responsabilidad Social Corporativa	112
3 HABLAN LOS EXPERTOS	116
3.1. La diversidad en los Recursos Humanos, ¿qué ha cambiado?	117
3.2. Psicología positiva para un nuevo liderazgo	128
4 EXPERIENCIAS GANADORAS	140
4.1. Sanitas S.A. de Seguros. Happy Mentor	143
4.2. Zurich Seguros. Talento en movimiento	149
4.3. Telefónica. People equality	155
4.4. Nex continental holdings (ALSA). Desarrollo de competencias basado en análisis Big Data	160

5	EXPERIENCIAS ACCÉSIT	164
5.1.	Ing España. Ework	167
5.2.	Acciona. Sostenibl@s 50:50.....	173
5.3.	Acciona. La diferencia sostenible.....	179
5.4.	Unión de Créditos Inmobiliarios – uci. Aprendizándome	185
5.5.	Abbvie Spain. Programa de buddies en integración.	191
5.6.	Beam Suntory. Segovia-covid 19 Growing for good.....	197
6	CONCLUSIONES.....	201
	Conclusiones	202

Prólogo



Un año más, en IE University estamos encantados de formar parte de la dirección técnica de este certamen y presentar el libro de la XIX Edición de los Premios Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, que resume las prácticas recibidas en esta convocatoria.

Me ha sorprendido positivamente el número de experiencias presentadas, teniendo en cuenta la crisis sanitaria que hemos vivido y que nos ha afectado a todos, tanto personal como profesionalmente. A pesar de ello, me enorgullece comprobar cómo nuestras organizaciones se inspiran, evolucionan y desarrollan proyectos haciendo de los momentos difíciles una oportunidad.

Con la lectura de este libro comprobaréis cómo durante el confinamiento y en el contexto posterior, en las organizaciones se han originado iniciativas que están enfocadas en el cuidado de los trabajadores, en su seguridad y bienestar, así como en la recompensa de su esfuerzo, capacidad de trabajo y adaptación ante momentos de crisis. Muchas compañías, a raíz de estos meses de incertidumbre, se plantean cambios y transformaciones para adaptarse a nuevos retos y nuevas formas de trabajar.

En IE hemos sido pioneros y estamos comprometidos desde hace años en generar entornos sostenibles, diversos e inclusivos. Me complace constatar que las organizaciones también otorgan cada vez más importancia a esta área con iniciativas responsables, encaminadas a respetar y fomentar la diversidad, tan presente en nuestros valores y cultura organizacional.

Desde nuestra posición en el sector de la Educación, nos sentimos muy identificados con la apuesta, cada vez mayor, por el desarrollo de los profesionales con el uso de tecnologías innovadoras que cambian las reglas del juego y apuestan por el aprendizaje personalizado, rico en contenidos y formatos. Este apartado siempre es especialmente relevante en estos Premios, pero este año, además, me gustaría hacer una mención especial a las prácticas que apuestan por el talento interno y que se enfocan en formar a nuestros empleados, asegurando que adquieran las capacidades

necesarias para enfrentarse a los desafíos que atraviesan las organizaciones en entornos altamente cambiantes.

Muchas de las experiencias incluidas en esta edición describen organizaciones flexibles, que se transforman, adaptándose a nuevos entornos, contextos y formas de trabajar. En línea con ello, en IE hemos dado un paso más en nuestras metodologías de enseñanza consolidando el liquid learning, que ya nos está permitiendo una formación híbrida y flexible, con alumnos tanto dentro como fuera del aula. Además, estamos orgullosos de haber inaugurado recientemente nuestra nueva sede corporativa, IE Tower, como un nuevo espacio ágil, moderno y sostenible en pleno centro de negocios de Madrid.

En esta XIX edición, que se ha realizado en circunstancias excepcionales, quiero dar las gracias a todas las personas implicadas en la organización y lanzamiento de estos premios por su esfuerzo y dedicación, sin los que no hubiera sido posible celebrar este certamen. Agradezco especialmente el trabajo del diario Expansión, de los patrocinadores Mercer y GiGroup, de los colaboradores Herederos del Marqués de Riscal y del jurado seleccionado por Expansión. Como en años anteriores, también agradecer al equipo del HR Center que desde IE Business School dirige técnicamente estos Premios.

Espero que un año más os sorprendáis e inspiréis con la lectura de este libro. Agradecemos al Diario Expansión la confianza que deposita en IE al delegar la dirección técnica de estos Premios, de los que estamos especialmente orgullosos. Nuestra participación como directores técnicos nos brinda la oportunidad de conocer de primera mano la dirección que toman los proyectos más innovadores en el área de Recursos Humanos en un amplio número de organizaciones y comprobar cómo las empresas de nuestro entorno se esfuerzan para ofrecer a sus empleados experiencias inolvidables.

Santiago Iñiguez de Onzoño

President de IE University

1

INNOVACIÓN EN RRHH



1.1. Tipologías de las experiencias

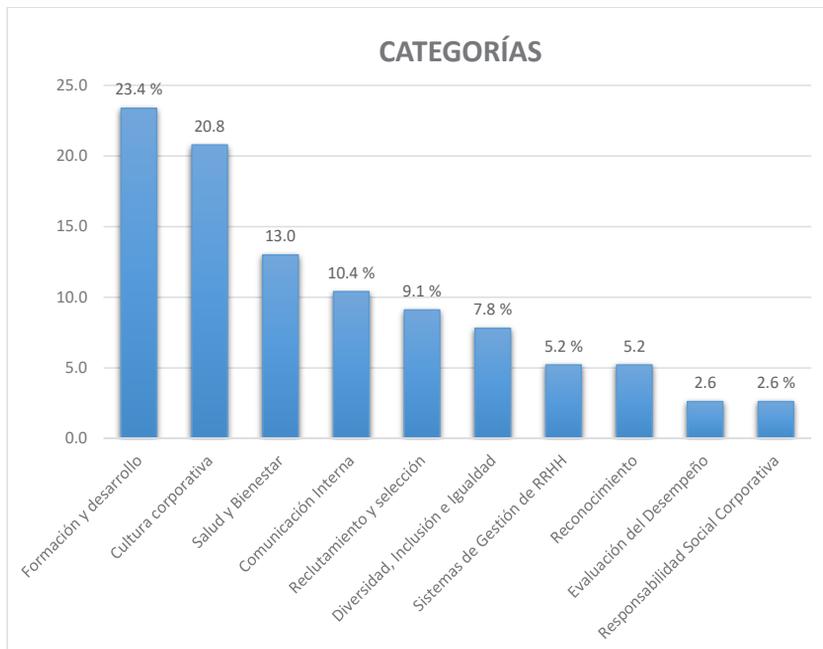
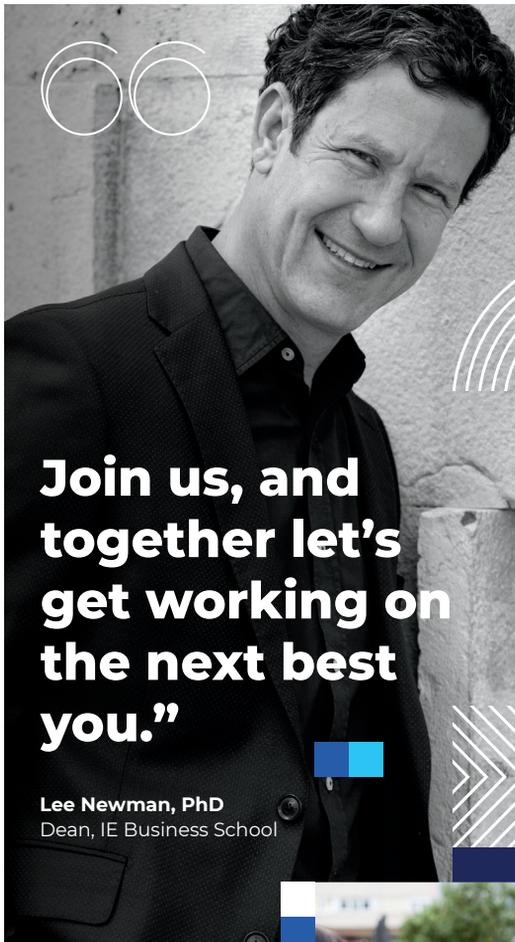


Gráfico 1. Distribución de las experiencias por categorías.

A continuación, presentamos el libro de la XIX Edición de los Premios Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos en el que resumimos las 77 prácticas recibidas este año. Esta convocatoria ha tenido una excelente acogida entre nuestros profesionales del Área de

Dirección de Personas en momentos que siguen siendo delicados para muchos de nuestros colaboradores. El año pasado, en plena pandemia, los representantes del área de Recursos Humanos presentaron más de 80 experiencias que sin duda muchas sorprendieron a todos por la capacidad de reacción, agilidad e innovación ante la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Este año, en un contexto postpandemia, las organizaciones siguen innovando a consecuencia de la crisis sanitaria pero también retoman proyectos que iniciaron antes de marzo de 2020 y lanzan nuevas iniciativas que se materializan en las diferentes áreas de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta el número de prácticas por área presentadas, hemos clasificado las diferentes iniciativas en los siguientes apartados: Formación y Desarrollo; Cultura Corporativa; Salud y Bienestar; Comunicación Interna; Reclutamiento y Selección; Diversidad, Inclusión e Igualdad; Sistemas de Gestión de Recursos Humanos; Reconocimiento; Evaluación del Desempeño; y Responsabilidad Social Corporativa. Diez apartados que nos indican en qué dirección se mueven las iniciativas, cuáles son las inquietudes de los responsables de estas áreas y dónde ponen el foco las organizaciones. Sin duda, la diversidad de experiencias nos muestra cómo este año el acercamiento a la innovación en el Área de Dirección de Personas se realiza desde diferentes perspectivas.



**Join us, and
together let's
get working on
the next best
you."**

Lee Newman, PhD
Dean, IE Business School



All great minds are not alike. That's why throughout your journey at IE Business School, we'll help you discover your strengths, fill your knowledge gaps, and define your purpose and goals. Everything we do is for you. But not just any you —**the next best you.**



Find out more at
ie.edu/business-school



**CURATED AND
CAREER-FOCUSED
LEARNING FOR THE
NEXT BEST YOU**

Como ya es habitual en este libro, concedemos un espacio especialmente relevante a Formación y Desarrollo, así como a Cultura Corporativa. Más adelante analizaremos por área en qué consisten estas prácticas, pero queremos adelantar desde esta introducción cómo las organizaciones siguen pendientes de su talento interno, cómo se preocupan por encontrar contenidos y formatos de aprendizaje que eleven el nivel de compromiso y sentido de pertenencia entre los empleados y cómo de ese modo consiguen cubrir las necesidades de formación tan necesarias en el entorno de incertidumbre y cambio al que están expuestas. La tendencia a situar al empleado en el centro de la toma de decisiones queda patente en estas prácticas del área de Formación y Desarrollo, donde las organizaciones se ocupan de nutrir a sus empleados con las competencias necesarias y más vanguardistas para mantener la competitividad y seguir siendo sostenibles.

De la misma forma, desde las diferentes culturas corporativas, se tiene en cuenta al empleado para crear experiencias más atractivas, organizaciones más fluidas y ágiles donde puedan crecer y desarrollar su labor al mismo tiempo que estas se transforman. Las empresas apuestan por invertir en nuevos espacios de trabajo, formas de trabajar más transparentes e híbridas, apoyándose en la tecnología y en entornos virtuales, sin dejar de cuidar al empleado desde un punto de vista holístico.

Precisamente el cuidado del empleado recibe especial atención en esta edición de los Premios. En convocatorias anteriores, Salud y Bienestar ha significado un apartado importante que ha ido ganando en relevancia en los últimos años. Hoy podemos confirmar que cada día está más presente en las mentes de los directivos y planes estratégicos de nuestras organizaciones. Asegurar un cuidado, tanto físico como emocional, es el origen de la mayoría de las iniciativas presentadas en esta área. Otro apartado que con el tiempo gana en importancia y número de prácticas presentadas es el de Diversidad, Igualdad e Inclusión. Hemos cambiado el título para expresar que la Inclusión es parte muy importante de los planes de diversidad y así queda reflejado en este libro.

El año pasado mencionábamos en estas mismas páginas cómo cualquiera de las prácticas podría enmarcarse en un apartado llamado “Cuidado del Empleado”. En este ciclo, además de cuidar a los profesionales, la mayoría de las prácticas se concentran en aumentar su bienestar e incrementar el compromiso de la empresa, escuchando y poniendo los intereses de los empleados en el centro de la toma de decisiones. La voz del empleado toma especial relevancia en esta edición, en la que comprobamos como una comunicación continua, transparente y bidireccional proporciona a las organizaciones una herramienta indispensable para construir entornos profesionales más humanos, abiertos y ágiles.

Se refleja también en este libro cómo la tecnología, acompañada de ideas novedosas e implementada en formatos y momentos diferentes, consigue hacer de determinadas experiencias momentos de innovación memorables. La digitalización es una constante en estos Premios desde hace varias ediciones, pero unida a iniciativas e ideas originales en la gestión de Personas, consigue ofrecer experiencias únicas como las que veremos en diferentes apartados, como Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño o Comunicación Interna.

2

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?



2.1. Formación y Desarrollo

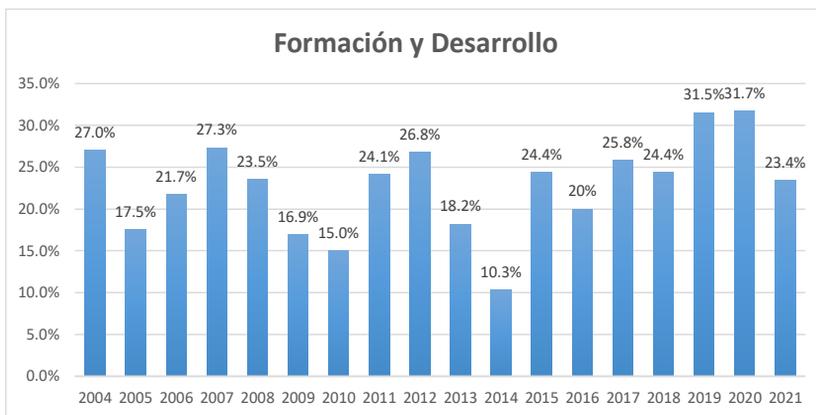


Gráfico 2. Distribución anual de las experiencias de la categoría Formación y Desarrollo.

Un año más, este es el apartado que más candidaturas ha recibido. Como comentábamos en la edición anterior, hace años que las organizaciones invierten en proporcionar recursos a sus empleados para conseguir plantillas más competitivas y sostenibles, asegurando su viabilidad. Ante el escenario de incertidumbre y cambio vivido por las organizaciones en los últimos años, estas han salido reforzadas y con la idea clara de apostar por el talento interno y distintos formatos de aprendizaje. Adicionalmente, a los diferentes formatos este año se une la capacitación de empleados en tecnología vanguardista que permitirá que toda la plantilla pueda enfrentarse cómodamente a nuevas tecnologías y ecosistemas.

Las organizaciones apuestan por formar a todos sus empleados sin hacer diferencias de puestos o jerarquías cuando se trata de tender puentes entre el pasado y el futuro, para conseguir que todos los profesionales de su organización tengan capacidad de respuesta ante los retos que ofrece el mercado y el entorno. Hemos utilizado en este texto los anglicismos *upskilling* y *reskilling* para ser fieles a las prácticas presentadas, siendo conscientes de que las palabras expresan al 100% el interés de las empresas por apostar e invertir en formación para su talento interno. La transformación digital es el denominador común de muchas de estas experiencias y los *hackathons*, la realidad virtual, las *apps*, campus virtuales y la gamificación son algunas de las maneras de dar forma y contextualizar las iniciativas de formación.

Como leeremos a continuación, se sigue también apostando por formatos y contenidos más tradicionales, que reflejan el interés de las empresas por alcanzar la excelencia en el aprendizaje y proporcionar a los empleados oportunidades de desarrollo acordes a sus puestos y planes de carrera.

Hemos segmentado esta sección en tres subapartados, a los que hemos denominado: "Competencias digitales. *Upskilling/reskilling*"; "Nuevas herramientas y ecosistemas de aprendizaje" y "Formatos tradicionales".

Competencias digitales. *Upskilling/Reskilling*.

La apuesta por el talento interno es una práctica cada vez más extendida en culturas de desarrollo y formación continua. En este apartado destacamos las experiencias que abordan la formación interna para dotar de habilidades y conocimientos que permitan a los profesionales adaptarse y abordar la transformación digital con éxito en un entorno de cambio. Estas iniciativas se presentan en formatos atractivos e innovadores, que permiten al empleado acercarse a su desarrollo profesional de manera proactiva y en muchos casos individualizada, siendo protagonistas de su propio crecimiento. Con esta inversión en la formación de competencias digitales, las organizaciones muestran interés por la empleabilidad de sus profesionales y su desarrollo al mismo tiempo que aumentan su compromiso y sentido de pertenencia.

SANITAS apuesta por el desarrollo de las personas en un ecosistema innovador con la creación de un programa de *upskilling*. En la organización son conscientes de que las tecnologías que revolucionarán el sector ya están presentes en el mercado y quieren que sus profesionales comprendan el potencial que implican. Además, este programa permite a los empleados liderar el desarrollo de sus propios conocimientos y habilidades, así como prepararlos para ser parte de una realidad disruptiva que ya está presente. Su práctica ***Transformation Academy***

es un itinerario de formación puntero que conecta y da sentido a todas las tecnologías que tienen potencial de transformar el mundo de la salud. Con estas tecnologías (internet de las cosas, *omnigas*, *cloud*, *data & analytics*, inteligencia artificial, canales digitales, ciberseguridad, realidad extendida y *blockchain*) se crean diferentes módulos de formación que reciben el nombre de *tracks*. El *storytelling* del programa permite que los participantes sigan la lógica de la interacción entre las distintas tecnologías. Para finalizar los módulos, Sanitas incluye dos *tracks* de reflexión: "ética" y "el futuro de la tecnología". El diseño del programa permite la personalización de la experiencia dividiendo cada módulo en cuatro sesiones: comprende, practica, interioriza e inspírate. Este itinerario formativo está dirigido a todos los empleados de la compañía, sin requisitos necesarios para acceder, y abarca 10 países. La organización pretende conseguir un incremento en el nivel de conocimientos sobre tecnologías disruptivas, que los participantes actúen como embajadores internos y agentes de cambio cultural y de transformación, así como crear compromiso y orgullo de pertenencia.

CEPSA apuesta por la formación interna para dotar a sus empleados de las habilidades necesarias para abordar la transformación digital. La clave ha sido formar a los equipos desde un punto de vista experiencial que asegure la transferencia de nuevos conocimientos be-

neficiándose la entidad de enfoques innovadores a problemas tradicionales. **Cepsa Digital Experience (CDX)** permite no tener que luchar en los mercados tan competitivos por talento digital y resuelve el principal reto de un programa de formación: lograr transferir el nuevo aprendizaje al puesto de trabajo. Inicialmente se lanzaron cinco áreas de conocimiento: Gestión del Cambio y *Agile*, Automatización, Datos, Tecnología e IA, que actualmente se están revisando y ampliando, y se ha creado un extenso abanico de programas a distintos niveles de dedicación y conocimiento. Con este proyecto la organización apuesta por la escalabilidad de la transformación digital a través del *upskilling*. Esta experiencia elige a los empleados que reúnen unas características y conocimientos para dotarles de las habilidades que, junto con los conocimientos que tienen de sus áreas de negocio, harán más fácil la transformación. La forma de conseguir que sea un programa transformador reside en tres características: todos los programas han sido creados internamente, están basados en problemas del día a día y se imparten por el personal de la organización; los casos y ejemplos son reales de la propia empresa; y todos los programas comparten una estructura que favorece que los participantes ganen confianza y autonomía.

En un contexto de transformación digital, **INDRA** presenta la experiencia **Indra Digital Voices**, un proyecto de *upskilling* digital en un formato pionero en la com-

pañía, combinando formación, *gamificación* y *mentoring* inverso. Con esta iniciativa la organización pretende transformar la visión de los gerentes y expertos con respecto a su posicionamiento en redes sociales e impulsar su identidad digital aprovechando las habilidades del talento joven. Indra persigue formar en habilidades digitales y uso profesional de redes sociales tanto a gerentes como a jóvenes que participan como *social buddy*, generar un entorno donde distintas generaciones pueden interactuar y romper prejuicios, incrementar el sentido de pertenencia de jóvenes impactando en la reducción de la rotación no deseada y posicionar a la compañía como opción atractiva para el talento STEM. En el desarrollo de la experiencia Indra convoca a expertos, gerentes y jóvenes talentos, forma a los tres colectivos en identidad digital y a los jóvenes en técnicas básicas de *mentoring* utilizando la gamificación. Se han formado parejas donde los expertos y gerentes son los *mentees* y los jóvenes los mentores. El proceso de *mentoring* inverso dura tres meses y todas las parejas forman parte de un ranking, recibiendo las ganadoras un premio por su esfuerzo. En la primera edición Indra ha formado a 46 gerentes y expertos y a 36 jóvenes talentos.

Capabilities for the future / SkillsBank es la experiencia presentada por **TELEFÓNICA**. Se trata de un proyecto de transformación integral, basado en IA, con metodología *data-driven* y con implicación de todas las

áreas de negocio. La gestión E2E por capacidades es una pieza clave en la nueva estrategia de la compañía cuyo objetivo es anticiparse en la imprescindible transformación hacia capacidades y perfiles de futuro. Para materializar el proyecto necesitaron apoyarse en una metodología *data-driven*, desarrollando modelos de datos y soluciones tecnológicas globales. La punta de lanza fue su operadora en *España donde se abordó un ambicioso programa de reskilling asociado al Strategic Workforce Planning* y basado en la gestión del talento por perfiles y capacidades, el incremento de la motivación, el liderazgo transformador y el desarrollo de perfiles transversales. También a nivel global se ha impulsado un proyecto de transformación digital de la función de Finanzas. Esta herramienta nació como facilitador para oportunidades de desarrollo de carrera para los empleados y para dar liquidez a los recursos de la compañía y también para asegurar talento en los momentos y lugares adecuados. La herramienta promueve el desarrollo profesional en el aprendizaje continuo y la especialización y rotación entre áreas, ofreciendo una atención digital personalizada. Utiliza la ciencia de datos y la inteligencia artificial para recomendar puestos de futuro, contenidos formativos e incluso para el crecimiento profesional. Telefónica afirma que con esta herramienta consigue posicionar la conversación sobre las personas y sus capacidades en los debates estratégicos de la compañía, potenciar la tecnología

y el aspecto humano con un enfoque multidisciplinar con base en IA, robótica y “escucha a los empleados”; y aumentar la velocidad para entregar las primeras funcionalidades de una “vanguardista plataforma” desarrollada para optimizar los procesos de *reskilling* y *upskilling*.

BBVA se suma a las entidades que presentan una iniciativa innovadora en materia de *up/reskilling* y que apuestan por la formación interna, impulsando el crecimiento del empleado. Para seguir avanzando en la transformación del Grupo y lograr una mayor adaptabilidad y flexibilidad para incorporar las capacidades requeridas en cada momento, la entidad ha transformado su área de Formación impulsando la cultura de *learning agility* y *continuous learning*. Reconoce que ya no es suficiente con ser flexible y adaptarse, sino que es necesario reciclarse y actualizar conocimientos. Su modelo formativo se basa en situar al empleado como protagonista de su propio desarrollo y lo dota de autonomía para decidir su trayectoria formativa. En este contexto, BBVA lanza **The Camp**, un acelerador del *up/reskilling* a través de una experiencia gamificada. Con esta iniciativa la entidad pretende impulsar el desarrollo profesional formando a los empleados en las capacidades estratégicas identificadas por del Grupo (14 expediciones, una por cada conocimiento estratégico: *Agile, Design, Data, Sostenibilidad, Digital Sales & Marketing, Behavioural Economics, Ciberseguridad, Financial Health, Lidera, Advisory, Ope-*

raciones & Procesos, Pensamiento Computacional, *Technology* y *Non Financial Risks*). La experiencia se centra en el mundo del alpinismo para diseñar una aventura en la que el empleado podrá escalar montañas a medida que profundiza en el aprendizaje de nuevas capacidades estratégicas. Cada capacidad cuenta con un itinerario formativo que denominan expedición y que tiene tres niveles de dificultad: valle (iniciación), montaña (avanzado) y cumbre (experto). Esta experiencia gamificada totalmente digital, se ha desarrollado en torno a cuatro ejes: Globalidad, Experiencia, Contenidos y Personalización, y permite impulsar el aprendizaje dinámico y continuo, así como fomentar el compromiso del empleado con su desarrollo.

ACCENTURE, como compañía global de servicios profesionales, considera fundamental que todos y cada uno de sus colaboradores entiendan y conozcan las bases de las últimas tecnologías que están transformando el mercado. **Cociente Tecnológico (TQ)** es la forma en la que demuestran su comprensión de estas tecnologías. Se trata de una formación innovadora que habilita al 100% de su talento en conocer bien cómo funcionan 7 tecnologías avanzadas concretas: Inteligencia Artificial, *Blockchain*, *Cloud*, *Agile&DevOps*, *Security*, *Big Data* y Plataformas Tecnológicas. Su objetivo es formar a 12.000 empleados en España, alcanzando en un año que todos ellos demuestren adquisición de conocimiento consiguiendo pa-

sar exámenes asociados a cuatro de las siete tecnologías incluidas en el programa. Esta iniciativa pretende que todos los empleados de una empresa tecnológica sean conversadores fluidos en tecnologías emergentes. Esto implica que tanto los perfiles técnicos como los que no lo son compartan un conocimiento que marca un cambio cultural. Para conseguirlo, Accenture se ha asociado con Pluralsight y MIT Horizon, proporcionando múltiples puntos de vista y el mejor contenido en tecnología para hacer crecer el Cociente Tecnológico de sus empleados. Destacamos el trato anónimo de los datos de los empleados que garantiza la no fiscalización de sus procesos de aprendizaje, persiguiendo así el libre compromiso del empleado para realizar el programa como parte de un cambio cultural apoyado en el conocimiento tecnológico.

El sector energético se enfrenta el reto de una nueva transición que permita satisfacer la creciente demanda de energía de manera sostenible y competitiva. Para **REPSOL** resulta clave desarrollar las habilidades y capacidades de su equipo comercial para afrontar los nuevos retos del negocio. El objetivo principal del **Programa Multiskilling: Desarrollo Fuerza Comercial**, ha sido desarrollar y definir el perfil comercial y contar con el talento preparado para afrontar los nuevos retos de los negocios comerciales reflejados en su Plan Estratégico. Para ello, después de diseñar un nuevo perfil comercial común y transversal a todos los negocios del Grupo, crea-

ron una aplicación que permitiera valorar el nivel de desarrollo de cada empleado en relación con competencias y capacidades para definir posteriormente un modelo de desarrollo comercial. Este modelo incluye más de 80 acciones para desarrollar cada competencia y capacidad, así como un nuevo catálogo de experiencias de desarrollo en el puesto, con acciones *on the job*. La empresa pretende impulsar una cultura de desarrollo profesional al mismo tiempo que ayuda a los empleados a mantener su competitividad y empleabilidad. Considera que el programa es innovador porque ofrece un desarrollo que concibe el sector energético como un ecosistema y genera la semilla de la transformación cultural para trabajar de manera más transversal y colaborativa. Incorpora además el concepto “experiencias” y no sólo formación para el desarrollo de cada una de las capacidades y competencias del perfil comercial.

Nuevas herramientas y ecosistemas de aprendizaje

Ya hemos visto en el apartado anterior cómo algunas experiencias se presentan en formatos novedosos y originales, que hacen de la experiencia de aprendizaje un momento atractivo dentro del ciclo de vida del empleado. El acercamiento a la formación se realiza desde un punto de vista presencial, formal, virtual y experiencial en algunos casos. En su mayoría, hablamos de plataformas digitales donde la empresa presenta contenidos accesi-

bles desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar. La formación como se conocía hasta hace unos años ha sido sustituida por itinerarios de formación personalizables en entornos virtuales que permiten a las empresas abordar la transformación tecnológica de manera eficaz.

La formación en el **GRUPO SANTALUCÍA** recibe un enfoque más experiencial, flexible y abierto con la creación del **Campus Santalucía**. Es una universidad corporativa que se centra en iniciativas de formación más abiertas y proporciona al Grupo una formación de calidad, orientada a la experiencia del empleado y que cumple con los diferentes principios para ser: aspiracional, relevante, transversal y eficiente. El Grupo Santalucía está configurado como Grupo y red agencial con sectores de actividad y uso de tecnologías diferentes, así como con necesidades, horarios y ubicaciones distintas, entre otras características. Con un colectivo de profesionales tan diverso el plan de Transformación Digital de la compañía incluye el proyecto de campus virtual, que permite gestionar el cambio de manera más ágil y rápida, especialmente en un entorno de pandemia (el proyecto arranca en marzo 2020). La nueva plataforma de formación permite seleccionar intereses, recomendar, autoasignar y asignar formación a los equipos utilizando tecnología innovadora.

ZURICH SEGUROS reformula el concepto de *hackathon* y lanza retos internamente, con equipos preparados y

expertos en su entorno y sector. Forman, acompañan y ayudan a dar respuesta a una necesidad real a la vez que aseguran la preparación de perfiles para futuras necesidades dentro de la organización. ***Hackathons by Zurich 2020*** persigue dos objetivos: acelerar la transformación digital del negocio y desarrollar internamente nuevas propuestas de negocio digital con sus equipos. Esta iniciativa surge en un contexto posterior a la pandemia en el que sus planes de transformación digital se ven acelerados por las nuevas necesidades de clientes, del mercado y una mayor necesidad de adaptación de los planes de transformación y digitalización. Los *hackatones* tienen como objetivo principal acelerar y apoyar los distintos proyectos que se encontraban en pleno cambio y formar a sus empleados en nuevas tecnologías, metodologías ágiles y capacidades digitales. Así plantean tres retos: Digital, Siniestros y Experiencia de Mercado, y *Partners*/Alianzas. El éxito de la iniciativa ha supuesto su incorporación en la estrategia de personas y transformación digital, ya que es una apuesta tanto por generar producto internamente —acelerando la puesta en marcha de nuevos modelos de negocio digital— como por la preparación y generación de perfiles digitales clave.

ENAGÁS presenta **Proyecto Formativo en Realidad Virtual** que, como su nombre indica, es un programa de simulaciones que por un lado responde a la necesidad de capacitar a un colectivo crítico en la gestión de

infraestructuras y, por otro, a la necesidad de conocer las infraestructuras de su negocio por parte de todas las personas de la organización. Con este nuevo método de formación, la organización consigue conectar tecnología con un área históricamente tradicional en la que la formación en aspectos técnicos siempre ha sido abordada de manera presencial, generando así una experiencia de alto impacto en los empleados. Como parte de la experiencia, las simulaciones recrean entornos reales, situaciones de emergencia o contextos anómalos que permiten al usuario formarse de manera segura sin tener necesidad de utilizar determinados equipos. La organización seleccionó tres escenarios de simulación: recorrido virtual por una planta, simulación de operación de descarga de buque metanero y simulación de emergencia. Con esta iniciativa, Enagás acerca el negocio y sus infraestructuras a todos sus profesionales y además su equipo de realidad virtual permite también que clientes y proveedores puedan acercarse a la organización en cualquier momento y desde cualquier lugar.

NEX CONTINENTAL HOLDINGS (ALSA) replantea el contenido de su formación interna para mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos. El objetivo principal de la experiencia presentada, **Desarrollo de competencias basado en análisis *Big Data***, es mejorar las competencias de su personal de conducción para que realicen su trabajo de la manera más segura posible,

impartir formación de forma personalizada y mejorar la comunicación sobre el desempeño aumentando la transparencia. Después de medir el desempeño de todo el personal observando directamente las labores de los profesionales, se instalaron cámaras inteligentes en los vehículos. Las cámaras se activan solamente cuando se produce un "evento", como un frenazo o cambio brusco en la velocidad de desplazamiento, y envían un vídeo que recoge los segundos previos y posteriores. Los vídeos son analizados por una empresa externa especializada en esta labor y se asigna una puntuación de riesgo al personal si el evento se ha debido a su mal comportamiento. Posteriormente el responsable del conductor analizará la situación y también visualizará el vídeo con el personal responsable. Se instalan también dispositivos GPS en la flota para obtener fuentes de información sobre el desempeño: detectar rebases de velocidad y fuerzas de aceleración para estimar cambios bruscos en la conducción que afectan negativamente a la seguridad. Con la instalación de estos dispositivos y el seguimiento realizado, la empresa puede detectar las áreas de mejora de cada persona y llevar a cabo acciones formativas de manera proactiva. Se pone especial énfasis en la manera de comunicar estas acciones y se revisa su efectividad individualmente con cada colaborador. La empresa destaca cómo las sesiones de formación se organizan en torno a los resultados obtenidos que previamente han

sido analizados conjuntamente entre el profesional y su responsable para que comprenda sus áreas de mejora y poder también comunicar posibles discrepancias con los sistemas. La empresa afirma que acercan los análisis de *big data* a las personas humanizando todo el proceso. Con este sistema, la compañía ha programado 450 cursos de mejora competencial en 2021.

Experiencia de uso con herramienta de autor para la generación de contenidos es la segunda experiencia presentada por **REPSOL** que describe una solución sencilla, intuitiva y profesional para generar contenidos y cubrir necesidades, sin generar costes adicionales y de plazos casi inmediatos. Con esta iniciativa la organización consigue romper con dinámicas de generación de contenidos muy establecidas en el área de Formación y Aprendizaje, impulsando nuevas formas de trabajar. El resultado alcanzado es multidispositivo y profesional, y lo consiguen apostando por su desarrollo interno que les proporciona autonomía y facilidad para generar los contenidos, así como ser más eficientes en costes. Entre las soluciones existentes en el mercado, se decantan por *IsEasy*, una nueva plataforma en la nube que no requiere instalación de software y que supone una herramienta para la auto creación de cursos digitales, presentaciones e incluso comunicaciones. Con esta nueva herramienta, Repsol consigue ahorrar tiempos, incrementar la colaboración entre las distintas áreas de la empresa al con-

seguir una mayor implicación en la elaboración de contenidos por parte de los usuarios, actualizar contenidos sin costes y sin recurrir a terceros, incluir formaciones que ya se realizaban en su plataforma de aprendizaje y digitalizar contenidos de manera autónoma por parte de los empleados.

Para dar un salto en la gestión de talento de la organización, **UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS – UCI** impulsa un “proyecto de vida” para cada empleado en el que cada profesional marca sus metas y la empresa le acompaña. Con esta experiencia, la organización fomenta la cultura del aprendizaje continuo y hace al empleado protagonista de su propio desarrollo. La experiencia **Aprendizándome** presenta un ecosistema de aprendizaje multinivel, en el que el empleado, acompañado de un *coach*, crea su lista de reproducción con distintos formatos y temáticas para aprender sobre la materia que quiera. El proyecto se apoya en tres ideas clave. La primera destaca al empleado como protagonista, siendo el propio empleado quien decide e inicia el viaje del aprendizaje y desempeña un papel activo diseñando su itinerario de formación; la segunda gira en torno a que en el aprendizaje caben todo tipo de formatos y recursos experienciales, formales, virtuales y presenciales, así como diversidad de contenidos como el bienestar personal. La tercera idea clave es que el empleado no está solo, le acompaña el *coach* de aprendizaje que le orienta

y ayuda. El formato de la plataforma es muy similar a la conocida Spotify, en la que cada usuario puede crear sus propias listas de reproducción, con los formatos de aprendizaje que le interesen y además mantener estas listas privadas o hacerlas públicas para compartirlas con personas con intereses comunes. Al igual que con Spotify, la inteligencia artificial permite que la herramienta recomiende opciones de aprendizaje en función de los gustos y selecciones que el empleado haga.

Formatos Tradicionales

Nos referimos a formatos tradicionales cuando hablamos de las experiencias donde la tecnología no es el eje, pero en las que la innovación sigue girando en torno a la oferta de desarrollo profesional y crecimiento del empleado. En este apartado las organizaciones presentan proyectos de formación en colaboración con universidades, para permitir que los empleados desarrollen estudios de tercer ciclo, desarrollando carreras internamente para acreditar a los empleados o certificarles en competencias y habilidades específicas para desarrollar un puesto de trabajo concreto. Además, resaltamos en este apartado la apuesta por el desarrollo interno y por asegurar la empleabilidad, aumentando las oportunidades profesionales dentro de una misma organización y con foco en el liderazgo.

BANCA MARCH presenta un proyecto que permite a un grupo de diez empleados por año desarrollar sus estudios de tercer ciclo dentro del programa de doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Oviedo y que financia la entidad. Con este acuerdo, se crea el **Doctorado Banca March** cuyo pilar básico es el crecimiento conjunto de clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Su objetivo es promover y potenciar el valor de las aportaciones de la comunidad académica en el sector financiero, así como la formación constante de todos sus profesionales para poder dar un mejor servicio especializado a los clientes. Las líneas de investigación propuestas son temas originales e innovadores de creciente interés en el área de Economía y Finanzas, entre las cuales destacamos: "Estudio de la supervivencia empresarial en sectores tecnológicos y *startups*", "*Fintech* e *Insurtech*", "Impacto de las Nuevas Tecnologías en la salud laboral en el sector bancario" y "Sostenibilidad, compromiso social, ética... en Banca".

ENAGÁS presenta una segunda experiencia de Formación en la que diseña e implanta un modelo de carrera técnica basado en el conocimiento. Este modelo ofrece vías alternativas de desarrollo de carrera para los profesionales cuyas actividades se enmarcan en especialidades técnicas. La práctica enmarca sus objetivos en tres campos principales: la gestión del conocimiento, buscando una evolución y transferencia de conocimiento

crítico, así como implantando itinerarios específicos de desarrollo y formación; cultura y compromiso, ayudando a la atracción y retención de talento y adaptándose a los requerimientos del nuevo entorno de flexibilidad y formas de trabajar; y compensación y beneficios, generando nuevas bandas retributivas y evitando situaciones no deseadas derivadas de la inexistencia de vías alternativas de desarrollo profesional. Así surge **Desarrollo profesional basado en el conocimiento: La Carrera Técnica de Experto**, que ha permitido a la organización identificar cuáles son las capacidades y competencias críticas que necesitan fijar y/o desarrollar para mantener su competitividad, para optimizar el desempeño de sus profesionales e incrementar sus oportunidades. Actualmente Enagás ha implantado el modelo de carrera técnica profesional: por un lado, la carrera de gestión, donde se promociona hacia cargos de responsabilidad y basados en la gestión de equipos; y, por otro, la carrera técnica dirigida a crear e identificar expertos en aquellas áreas de conocimiento crítico para la compañía.

PROSEGUR lanza **Certificados de Profesionalidad**, una iniciativa que garantiza la cobertura necesaria de capital humano para cubrir las necesidades de la compañía con las habilidades, conocimientos técnicos y acreditaciones necesarias para ejercer la función de vigilante de seguridad. Ofrece certificados y forma a sus futuros vigilantes, asegurando así puestos estables y de calidad,

siendo el perfil de vigilante deficitario en el mercado laboral y asegurando el mantenimiento e incremento del volumen de negocio. El proceso lo han desarrollado integralmente desde el área de Recursos Humanos al considerarlo estratégico y diferenciador. Esta acreditación oficial reconocida por el Ministerio de Trabajo e Interior y expedida por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), se puede obtener de manera gratuita gracias a su centro homologado en Barcelona en el que los profesionales se forman y examinan (290 horas teóricas y 40 horas prácticas). Con esta iniciativa, la organización además facilita el acceso a la bolsa de empleo generando empleo de calidad, así como posicionando a la empresa como marca empleadora de referencia comprometida con la creación de puestos de trabajo, especialmente para jóvenes.

Habitissimo Leadership Program es el primer programa de liderazgo orientado a mandos intermedios, especialistas y futuros líderes puesto en marcha por **HABITISSIMO**. Tiene 9 meses de duración y se centra en 3 módulos: negocio, autoliderazgo y liderazgo. La empresa afirma que está en un proceso de mejora constante con más personas liderando equipos y proyectos interdepartamentales e identifica la necesidad de dotar de herramientas y entrenar a sus empleados en las competencias necesarias que exige ser líder hoy en día. Los objetivos de esta experiencia son: ofrecer una formación de cali-

dad para desarrollar las habilidades de liderazgo, apoyar y dar atención a los mandos intermedios, especialistas y futuros líderes que suelen experimentar mucha presión, alinear los valores de la compañía, y vincular más la parte de negocio con el día a día de las personas. Motivado por el estado de alarma, todas las formaciones y presentaciones de *business case* se realizaron en formato virtual a través de videoconferencia. Destacamos que el programa está dividido en tres módulos, con oferta de formación y duraciones diferentes. En el primero, *Growth Leader*, se desarrollan las competencias de liderazgo dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa. En el segundo, *Positive Leader*, las competencias de liderazgo personal que ayudan a potenciar la confianza y a la identificación de los colaboradores promoviendo desde el auto-liderazgo la profesionalidad y ejemplaridad del líder. Y en el tercer módulo, *Transformational Leader*, se desarrollan las competencias interpersonales que permiten potenciar las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.

En esta segunda experiencia presentada por **ZURICH SEGUROS**, la entidad también apuesta por el talento interno y por su desarrollo, reforzando capacidades clave y nuevas, con el objetivo de convertir la organización en fluida para hacer frente a los cambios en la demanda y, al mismo tiempo, garantizar un futuro a sus empleados en un contexto de cambio. La entidad reconoce que,

en el contexto actual de transformación del negocio sin precedentes, es necesario mover capacidades y equipos según los cambios de demanda. Esta iniciativa, **Talento en Movimiento**, mueve personas de un área a otra a través de rotaciones o movimientos permanentes y engloba a toda su anterior actividad de selección, sustituyendo así su antigua Adquisición de Talento. Se trata de que las personas internamente aprovechen el mayor número de oportunidades posibles y se lance un mensaje a toda la organización sobre la necesidad de moverse para proporcionar polivalencia y versatilidad. La entidad pretende ganar flexibilidad organizativa y de recursos, con perfiles híbridos y polivalentes. La adaptación a los nuevos puestos es más ágil, ya que los empleados conocen la compañía y además empiezan a estar en un contexto de movilidad en el que la adaptación forma parte del día a día. Zurich Seguros quiere construir un futuro para sus equipos, aumentando sus oportunidades internamente. El proyecto forma parte de estrategia de Personas y de Compañía ya que es su apuesta de Sostenibilidad, a través del aprendizaje. En la actualidad está en fase de escalabilidad y se han añadido nuevas opciones de rotación a tiempo parcial y proyectos más transversales.

2.2. Cultura Corporativa

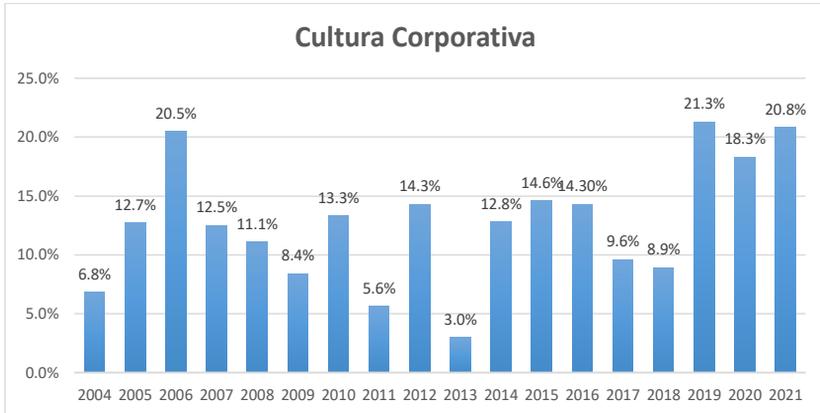


Gráfico 3. Distribución anual de las experiencias de la categoría Cultura Corporativa.

Hemos incluido en este apartado todas las experiencias que hacen referencia a una transformación o revisión de la cultura organizacional. Todas las prácticas de esta edición reflejan un cambio, mayor o menor, en la cultura corporativa porque las innovaciones en el Área de Dirección de Personas impactan en toda la organización y en la manera en que el empleado tiene de percibir su entorno, así como su relación con la empresa y su puesto de trabajo. A continuación, analizamos los proyectos que, específicamente, se implantan para crear, revisar, transformar, potenciar, adaptar y dinamizar la cultura organizacional.

Leeremos en este apartado cómo las empresas han innovado para conseguir espacios de trabajo más ágiles y flexibles, acompañando la transformación digital de las empresas a raíz de la situación de pandemia o por evolución natural del negocio. También veremos organizaciones que apuestan por modelos de negocio basados en el liderazgo, la colaboración o culturas basadas en el reconocimiento, que persiguen fidelizar al empleado, acercar y unir a los profesionales en torno a los valores corporativos. Las estructuras cambian para hacerlas más ágiles, flexibles y menos jerárquicas.

La comunicación interna y las nuevas tecnologías se unen para ayudar en las transformaciones culturales, propiciar los cambios y acercar los objetivos corporativos a los empleados facilitando su entendimiento y consecución.

Este conjunto de experiencias refleja la innovación constante a la que están sometidas las empresas desde el punto de vista cultural, lo que hace posible su adaptación a un entorno cambiante e incierto.

DANONE transforma radicalmente las formas de trabajar después de más de 100 años de historia para ganar en agilidad, empoderamiento de los equipos, aprendizaje continuo y foco en resultados. Con una forma de trabajar con procesos largos, solape de responsabilidades, una

estructura de silos y una marcada jerarquía que ralentiza la toma de decisiones, la organización decide redefinir su forma de trabajar para impactar más en resultados, usar toda la fuerza de los equipos y ganar en velocidad, así como cambiar el estilo de liderazgo hacia un modelo más cercano y accesible, desarrollando un estilo de *coach* para aumentar el rendimiento y el bienestar. ***New Ways of Working at Danone*** es el nombre de esta experiencia que ha permitido un empoderamiento máximo de los equipos, que han tenido que adoptar rutinas nuevas, trabajando a un ritmo semanal y no mensual. Han aprendido a tomar decisiones por sí mismos, escalando con transparencia los obstáculos y atreviéndose con valentía a probar cosas nuevas en una cultura de colaboración máxima empujada por objetivos transversales donde los equipos tienen el mismo foco con independencia de los departamentos. Esta incitativa ha supuesto una transformación cultural en la compañía y ha conseguido una mejora en la percepción de los empleados sobre las formas de trabajar que aumenta su satisfacción y bienestar.

Liberty Digital Way es la experiencia presentada por **LIBERTY SEGUROS** que convierte a la empresa en una organización 100% digital, permitiendo un modelo de trabajo en remoto para siempre y para todos los empleados. La empresa ofrece a sus casi 2.000 colaboradores en Europa poder trabajar desde casa y desde cualquier punto dentro de su territorio nacional con la iniciativa de

vida digital. Los empleados mantienen todos los beneficios que existían anteriormente (cuidado de las personas y su bienestar, programa de descuentos y beneficios locales, opciones de desarrollo y crecimiento, conciliación, comunicación constante, etc.), la posibilidad de acudir a las instalaciones de la compañía si fuese necesario un máximo de dos días por semana y recibir 55 € mensuales para cubrir gastos derivados de su actividad. Además, dotaron con 460 € a los empleados para poder realizar el cambio a su domicilio y mantienen las dietas de comida. Con este cambio, la empresa consigue una experiencia unificada y equitativa para todos los empleados.

En esta práctica, **ING ESPAÑA** también plantea un modelo de trabajo 100% flexible que promueve el bienestar de sus empleados desde una perspectiva de libertad, autonomía y responsabilidad, para conciliar su vida personal y profesional. El proyecto **Ework** nace de los valores que la entidad tiene con sus clientes para dar libertad, autonomía, confianza y poder de decisión también a sus empleados. Con un foco en el “qué” y no en el “dónde”, la entidad apuesta por un modelo de teletrabajo en el que la responsabilidad individual es fundamental. El objetivo principal es responder a las necesidades de los profesionales, con foco en su bienestar, y dirigirse hacia un desarrollo más sostenible. Para llegar a un modelo 100% flexible, la entidad testa diferentes modelos: un día de trabajo en casa elegido por el empleado y fijo,

dos días de trabajo en casa pudiendo cambiarlos semanalmente, y un modelo 100% libre con total flexibilidad para elegir si el empleado trabaja en casa o desde la oficina. Después de testarlos y analizar el *feedback*, la empresa decide avanzar con el tercer modelo. La organización acompaña la implementación de este modelo con medidas de desconexión digital para facilitar la jornada laboral y fomentar la eficacia y eficiencia en el entorno virtual. La entidad destaca la importancia de tener una sólida base tecnológica que facilita la unión del mundo presencial con el telemático de manera cómoda y útil.

A raíz de la crisis sanitaria, **BANCO SABADELL** se transforma para conseguir una nueva forma de trabajar más inteligente, un cambio de paradigma en el que se transforma la relación de los empleados entre sí, con la empresa y con su tarea diaria. **Smartwork** significa trabajar con otra mentalidad para ser más eficientes. Este proyecto se centra en los pilares fundamentales de su propuesta de valor al empleado: propósito con impacto social, compromiso con el buen servicio, procesos de transformación, entorno de excelencia y oportunidades para todos integrando talentos diversos. Para realizar esta transformación la entidad ha actuado directamente priorizando la seguridad y salud de todas las personas, diseñando nuevas dinámicas que permiten crear hábitos con los momentos de encuentro con los equipos, impulsando nuevas medidas de flexibilidad que aporten equi-

libro entre vida profesional y personal a través de un modelo híbrido, y garantizando la protección. También ha favorecido las nuevas formas de trabajar con espacios dinámicos e impulsando la renovación del puesto de trabajo, facilitando portátiles y aliándose con un programa específico para acercar y unir a sus empleados a través de la tecnología.

En un entorno cambiante, incierto y complejo, **ENAGÁS** enmarca dentro de su Programa de Agilidad, la experiencia **Comunidad de Práctica de Cultura Agile** para desplegar la agilidad en la compañía de una forma homogénea, coordinada y centrada en el empleado y difundir así la filosofía *agile*. Esta iniciativa responde a la necesidad de adaptar las formas de trabajar a un modelo más ágil, flexible y colaborativo que fomente la mejora continua y orientación a resultados. En primer lugar, la organización conceptualizó su misión, visión y propósito de la iniciativa para definir los aspectos clave y seleccionar facilitadores internos y *sponsors* que permitieran identificar personas clave con competencias como innovación, creatividad, liderazgo o transversalidad. Una vez seleccionado el equipo principal, se lanzó una campaña de comunicación global que abrió puertas a voluntarios para colaborar en la iniciativa. Crearon un grupo transversal de más de 40 facilitadores pertenecientes a todas las unidades que se organizaron en grupos de trabajo para dar solución a diferentes retos, en marcos de trabajo ágiles y obteniendo

resultados cada dos semanas. Se dieron respuesta a los siguientes retos: “¿Qué es *Agile* y qué no?”, “Beneficios de *Agile*” y “Plan de 30 días”. En estos desafíos se diseñan soluciones tácticas y de implantación inmediata a cinco retos ágiles identificados: reuniones eficientes; foco en aporte de valor y simplificación; mecanismos de entrega de valor en ciclos cortos de mejora; delegación de tareas y toma de decisión; y dar y recibir *feedback*. La organización consigue con esta experiencia impulsar la adopción de nuevas formas de trabajo ágiles, convirtiendo a los profesionales en parte activa del cambio e ideando más de 30 soluciones tangibles de fácil implantación.

En un contexto postpandemia, **SANITAS** se plantea demostrar que una nueva forma de trabajo es posible. Con este objetivo, la organización presenta esta segunda experiencia, que refuerza su cultura y se basa en nuevas y mejores formas de relacionarse con el puesto de trabajo, con los demás y con el medioambiente. Después de la crisis sanitaria retoman la normalidad y refuerzan su relación con la compañía haciendo que trabajar en ella sea una experiencia dinámica, innovadora, enriquecedora, retadora y sostenible. Tras realizar una encuesta a sus empleados, lanzaron el proyecto ***The Blue Way***. Se trata de una nueva forma de trabajar con la que la organización apuesta por reformar su cultura con iniciativas y programas que cubren distintos aspectos clave en el día a día del empleado, entre ellos, mejorar su relación

con el trabajo, su calidad de vida y ayudar a equilibrar la vida personal y laboral. También apuestan por reforzar un ecosistema de aprendizaje continuo, donde el conocimiento está al alcance de todos, en cualquier momento y en cualquier lugar. En detalle, la experiencia está formada por cinco iniciativas: “La flexibilidad que nos da”, un sistema de trabajo 60% presencial y 40% teletrabajo con mayor flexibilidad de entrada y salida; “Donde queramos”, que supone la ampliación de espacios de trabajo colaborativo para que los empleados puedan elegir donde se sientan y en qué oficina; “movilidad sostenible”, poniendo a disposición de los empleados alternativas de movilidad (refuerzo de rutas, subvención de motos eléctricas y disponibilidad de bicicletas eléctricas); “agenda”, con una apuesta por el aprendizaje dinámico, ofreciendo distintas sesiones de interés y crecimiento facilitando su acceso desde distintos dispositivos y desde cualquier lugar; y “trabajar mejor”, una formación en herramientas digitales para mejorar la organización del trabajo.

La experiencia presentada por **CALIDAD PASCUAL** forma parte de su estrategia de crear una cultura del reconocimiento y *feedback* innovando en la estrategia de escucha de sus empleados para potenciar su cultura corporativa. El proyecto **Nailted** tiene como objetivo estar más cerca de las personas, adecuarse al entorno y monitorizar de manera continua las necesidades, inquietudes y expectativas de los empleados. Le empresa

identifica el comienzo de una nueva era en la que la voz protagonista es la del empleado y reconoce que adaptarse a sus necesidades y ser ágil en la respuesta es clave. Esta nueva herramienta permite crear una cultura de *feedback* continuo, conociendo en tiempo real cómo se encuentran las personas, qué necesitan, y favorece la comunicación entre compañeros, permitiendo otorgar premios simbólicos como reconocimiento a su trabajo.

AVON COSMETICS presenta dos experiencias asociadas a un cambio en su modelo de negocio y que implican una transformación cultural tanto en el formato de trabajo como en los valores que lo inspiran.

Nuevo AVON: Nuestro viaje hacia una cultura de integración, colaboración, creatividad y bienestar común es el nombre que recibe este proyecto y que describe perfectamente tanto el contenido como su objetivo. La clave de la experiencia para Avon Cosmetics ha sido que al cambiar la forma de negocio (de puerta a puerta a venta digital) también debía cambiar la forma de trabajar de sus asociados, implantando una mayor digitalización del trabajo. En un entorno COVID-19, la empresa transforma el negocio modernizando el concepto de venta directa y marca. Para ello crea espacios colaborativos abiertos fomentando la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación; siendo flexible para establecer puntos de encuentro entre los equipos sin perder el fomento de las relaciones interpersonales; y adoptando

un modelo 3/2 (3 días de teletrabajo), además de apostar por la voluntariedad, para que decida el empleado si quiere volver parcialmente al trabajo presencial. Esta transformación se lleva a cabo gracias a una estrategia de comunicación fluida y constante hacia los empleados.

La transformación del modelo de negocio, que pretende ser más digital y ágil, necesitaba de todos los empleados un compromiso que debe acompañar el cambio desde un liderazgo enfocado en la transformación, la excelencia y las personas. Para conseguirlo, Avon Cosmetics fomenta actos de liderazgo en todos los niveles a través de su proyecto **Programa de Liderazgo Transformacional**. Bajo el paraguas de este programaa organización ha definido impulsores del cambio que faciliten y aceleren el proceso; ha fomentado actos de liderazgo a través de jornadas de sensibilización y transformación; y ha organizado talleres y eventos de formación, impulsando actos de liderazgo a todos los niveles y favoreciendo la implementación del paradigma de liderazgo definido por el Comité de Dirección.

URIACH afronta la crisis sanitaria adaptándose y acompañando a sus colaboradores en la transformación cultural y emocional que supuso la pandemia y el confinamiento para no perder su compromiso. Con el proyecto **#WeWillGetOverStronger** consigue reforzar los valores de equipo y sentido de pertenencia, aumentar la agilidad y rapidez en la comunicación con nuevos canales

de información, detectar el estado de ánimo y acompañar a sus colaboradores en la gestión emocional del confinamiento, así como generar confianza y seguridad ante el teletrabajo. El plan de acción se divide en cuatro ámbitos de actuación, que son: cuidado emocional, entretenimiento, comunicación e información y formación. La empresa afirma que los datos positivos recibidos de los colaboradores demuestran que hoy son una organización más fuerte.

En el caso de EXOLUM, han desarrollado el proyecto **Xpirit**, cuyo objetivo ha sido dar respuesta a problemáticas de grandes compañías tradicionales con necesidad de dinamizar su funcionamiento, hacer equipo y fomentar la proactividad perfeccionando la forma de trabajar, reestructurando el modelo e incorporando metodologías ágiles y dinámicas. La organización persigue con este profundo cambio que las personas puedan tener más autonomía, poner foco en lo importante y priorizar. Su objetivo es conseguir trabajar por roles y no por jerarquías en equipos multidisciplinares donde se fomente la experimentación. Para dar más protagonismo a las personas y desarrollar mejor su potencial, la organización trabaja sobre tres objetivos: talento, cultura y gestión del cambio; procesos y metodologías; y cambios estructurales y organizativos. Este proyecto ha supuesto una transformación cultural en todos los ámbitos de la compañía hacia una organización *Agile*.

LEROY MERLIN ESPAÑA se une a las experiencias que han apostado por crear nuevas formas de trabajar ante la crisis sanitaria que provocó el cierre de sus tiendas. A raíz de la pandemia surge la necesidad de crear un canal de venta a distancia que permitiera a los clientes tener la misma experiencia que en tienda. Este nuevo canal facilitó mantener la cercanía con los clientes, las ventas y el asesoramiento a través de teléfono, chat de la página web y/o *WhatsApp*. Con esta herramienta la organización también se aseguró de que sus empleados estuvieran seguros, ya que desarrollaron su actividad en modalidad de teletrabajo. La iniciativa recibe el nombre de **Proyecto Venta a Distancia** y, según afirma la empresa, es innovador en el sector. Supone para el empleado un formato de teletrabajo, facilitando la conciliación familiar y a través de un acuerdo colectivo, que es reversible, permite al colaborador regresar a la tienda. Crea nuevos puestos de trabajo, implica una innovación a nivel digital, implanta un nuevo entorno de trabajo deslocalizado, implementa un plan formativo específico para desarrollar los puestos de venta a distancia y crea un modelo de gestión de equipos en remoto. Este nuevo modelo surge en plena crisis sanitaria, pero en la actualidad se ha definido un plan a 3 años del canal de venta a distancia que amplía la estructura del equipo y creará nuevos puestos de trabajo, permitiendo su evolución y consolidación.

EVERIS an NTT DATA COMPANY presenta un proyecto de evolución cultural global, impulsando un nuevo concepto que se apoya en cuatro pilares fundamentales: orden mental, gestión emocional, sentido motivacional y equilibrio físico. ***Energy. Feel your beat. Expand the wave*** surge para evolucionar comportamientos actuales y desarrollar nuevos, con el fin de mantener la cultura y propuesta de valor; transmitir y concienciar a los profesionales sobre la importancia de focalizarse en el propio bienestar como mecanismo para poder cuidar a otras personas y desplegar el máximo potencial; y fomentar comportamientos que permitan mantener el bienestar integral. Esta iniciativa ha sido impulsada desarrollando campañas globales y locales, transmitida a través de diferentes foros con alta dirección y equipo ejecutivo y mediante formatos innovadores, que transmiten el concepto de manera más clara. La empresa afirma que todas las personas de la compañía han interiorizado el objetivo del proyecto y puesto en práctica las diferentes iniciativas, hábitos y comportamientos que llevan a evolucionar la cultura, a cuidarse y a cuidar.

ACCENTURE presenta su experiencia **HR Valor 360°**. En octubre de 2020 la firma lanza un nuevo propósito y una nueva estrategia, aprovechando el poder del cambio para acelerar la transformación digital, generar valor 360° y un impacto positivo en los negocios, las personas y el planeta. Para hacer del valor un concepto

tangible, utilizaron diversas variables medibles: financiera, de talento, sostenibilidad, inclusión y diversidad y experiencia. El objetivo de esta práctica es alinear la estrategia de Talento a las necesidades emergentes de la compañía para asegurar que miden sus progresos en la generación de valor en todas las dimensiones. Según las conclusiones de Accenture, en la variable experiencial el programa ha impactado en la Experiencia del empleado, medida a través del vínculo y la lealtad conseguidas a través de diferentes actividades, como el programa de *Mental Health* y el impacto de los laboratorios de *Engagement*. En la dimensión de Sostenibilidad, que abarca dimensiones de desempeño no financieras —como medio ambiente, personas, sociedad y gobierno corporativo—, la medición ha sido a través del número de empleados en los programas de nuevas habilidades y formación, entre otros ratios. En la dimensión de Talento, que mide el desarrollo de habilidades digitales dentro de la plantilla y la capacidad de la organización para responder al cambio, se destaca la necesidad de alinear el presupuesto de formación con las capacidades de talento más demandadas en más de un 65%. En el caso de la dimensión de valor de I&D se mide la evolución de tres palancas: Diversidad del equipo, responsabilidad en el diseño inclusivo de sus productos y cultura inclusiva. Adicionalmente, miden la dimensión de Cliente, que aborda prioridades no alienadas con las cinco

dimensiones de valor y que dan respuestas personalizadas a los empleados como la flexibilidad responsable, con programas de teletrabajo. Por último, la dimensión financiera con variables medibles como la evolución de nómina frente a ingresos o el impacto de los programas formativos de *Sales* y Riesgos para el éxito de las ventas y la rentabilidad de los proyectos. La compañía afirma que han evolucionado de una cultura en el papel a la cultura de la evidencia, liderada por Recursos Humanos.

ABANCA CORPORACIÓN BANCARIA presenta dos experiencias enmarcadas dentro de Cultura Corporativa por su naturaleza transformadora hacia una organización más ágil, colaborativa e innovadora. Como parte de esta transformación y ante la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios en el entorno financiero y de sus clientes, la entidad identifica la necesidad de actualizar los comportamientos que hacen visibles los valores corporativos en consonancia con dichos cambios en el entorno. Durante los últimos cinco años la responsabilidad, la calidad, la innovación y la confiabilidad han acompañado y guiado a la entidad como valores corporativos en la transformación de la organización. Según señalan, la curiosidad, la polivalencia, la agilidad, el trabajo colaborativo y en equipo son algunas de las cualidades que deben primar en los comportamientos de la plantilla y sus valores corporativos deben llevarlos hacia nuevos retos, nuevas formas de trabajar, de organizarse y de actuar.

En este contexto la entidad presenta **Valores y Liderazgo**, una alineación del decálogo del líder de la compañía para conseguir un liderazgo más abierto, colaborativo, innovador y que fomente el desarrollo de los equipos. Este decálogo contempla tres facetas: el liderazgo de los equipos, el de la actividad y el auto-liderazgo. La entidad destaca tres aspectos fundamentales del proyecto: el proceso participativo de co-creación, la comunicación y la experiencia.

Tras introducir nuevas metodologías y cambiar sus espacios de trabajo, la entidad apuesta por la creación de espacios digitales colaborativos. Así surge **Hello Google!** que habilita nuevos canales de comunicación y herramientas de coordinación a través de Google Suite. Con esta herramienta, la entidad consigue en un contexto de pandemia y trabajo en remoto una adecuada gestión de equipos, coordinación y gestión de la productividad; reducir el coste de operación, incrementar la seguridad de la información en toda la entidad -al pasar a un entorno 100% en la nube-, y crear entornos digitales colaborativos que habilitan la colaboración multidisciplinar por procesos, proyectos, segmentos o canales de negocio. Para llevar a cabo este cambio, la organización utiliza las propias herramientas de Google para informar, comunicar y motivar antes, durante y después de la migración. La entidad destaca la creación de un colectivo interno llamado "Transformadores"

que eran representantes de cada una de las áreas de la empresa que se capacitaron y sirvieron de acompañamiento y apoyo para el resto de la organización en la migración y gestión del cambio.

2.3. Salud y Bienestar

2

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?

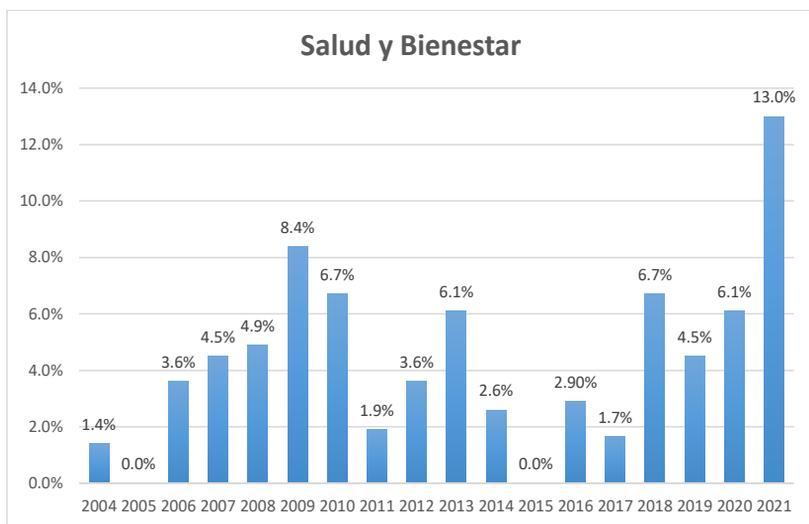


Gráfico 4. Distribución anual de las experiencias de la categoría Salud y Bienestar.

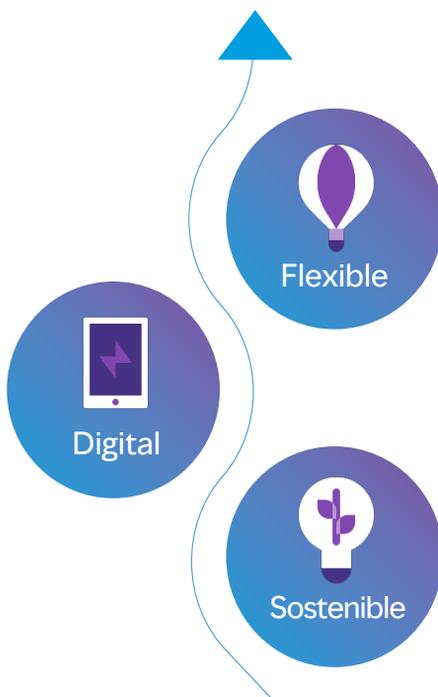
Las empresas no sólo se preocupan de la salud e integridad física de sus empleados, sino que avanzan un paso más en la gestión de Personas para acercarse a su parte más emocional, cuidando otros aspectos como la salud mental o la alimentación y creando entornos en los que puedan desarrollarse íntegramente en un ambiente de confort y donde el concepto de Felicidad empieza a cultivarse en un contexto profesional.

En esta convocatoria vemos cómo el número de experiencias dedicadas a esta área se han duplicado. Sorprende



Transformando

la nueva forma de trabajar



www.mercer.es

positivamente comprobar que las empresas se preocupan por cuidar de los empleados desde un punto de vista integral y apuestan por crear culturas del bienestar.

Muchas de las iniciativas que describimos a continuación surgen en un contexto de pandemia para acercarse, acompañar, formar, o simplemente entretener a los empleados y sus familias a través de medios digitales y en pleno confinamiento. La pandemia se descubre como una oportunidad para dar continuidad a proyectos de bienestar, que han sido valorados positivamente por los empleados, y que se siguen desarrollando en la actualidad.

Algunas de las iniciativas surgen en un contexto post-pandemia para ayudar en la recuperación emocional y reconocer el esfuerzo realizado por los profesionales.

Mediante diferentes acciones **SECURITAS DIRECT** protege a sus empleados de una forma holística, cuidando su bienestar emocional, intelectual, social, físico, financiero y diverso. La organización afirma que siendo una empresa que protege a personas, sus colaboradores están en el centro de todas sus decisiones y, si cuidan de ellos, estos cuidarán de sus clientes. La organización ha presentado dos experiencias que comparten objetivo: el bienestar de sus empleados. Con la experiencia **Impulsores del Bienestar**, Securitas Direct crea una comunidad en un contexto de pandemia donde los colaboradores puedan sentir el apoyo de sus compañeros y de la organización.

La comunidad ofrece una multitud de recursos para que cada colaborador encuentre lo que mejor encaje con su forma de cuidarse: *apps*, cursos, talleres, servicios, acuerdos y descuentos, programas específicos, portal de salud, blogs o eventos deportivos, entre otros. El proyecto nace con el objetivo de que cada colaborador sea protagonista del programa y este espacio permite compartir y liderar en primera persona iniciativas en temas de bienestar, además de generar una comunidad de apoyo donde se comparten diariamente consejos, se organizan actividades en grupo o se lanzan retos. El equipo de Experiencia de Empleado comparte también iniciativas para potenciar cada una de las dimensiones (bienestar emocional, físico, social, intelectual, financiero y diverso) como el día de la felicidad, charlas para optimizar los ahorros, acuerdos con entidades formativas o talleres de padres, entre otras. Con este proyecto la organización consigue tener una comunicación cercana y participativa donde todos pueden compartir experiencias, generando un entorno de co-creación que conecta e impulsa iniciativas para cuidar del bienestar de sus empleados y de sus familias.

Gamificación online – COVID es la segunda experiencia presentada por **SECURITAS DIRECT** para dar respuesta a la necesidad de implantar de forma rápida y efectiva las medidas anti-COVID en su red comercial. La organización se enfrentó al reto de transmitir la for-

mación a 3.500 empleados de la estructura comercial y conseguir que sus colaboradores interiorizaran los contenidos y aplicaran las medidas de seguridad en tiempo limitado. “Jugando nos protegemos” es la experiencia de formación gamificada que surge en este contexto y que pone en situación a los participantes a través de un sencillo juego de preguntas y respuestas basadas en retos, para hacerles conscientes de las consecuencias de no cumplir con las medidas anti-COVID. Este proyecto consigue disminuir el número de contagios entre los comerciales, trasladar de una manera rápida y eficaz las medidas preventivas, así como colaborar en mejorar el negocio de manera eficiente. La empresa afirma que es un proyecto transversal, en el que se han implicado cinco departamentos, el Presidente Ejecutivo y el Comité de Dirección. También resaltan la rápida integración de los resultados en la toma de decisiones y una demostración del ADN de la compañía: pasión por todo lo que hacen, compromiso para marcar la diferencia, ganando en equipo, con confianza y responsabilidad e innovación.

En esta práctica presentada por **SAINT GOBAIN** comprobamos también cómo la organización se vuelca en el cuidado emocional y psicológico de sus empleados en un contexto de pandemia. La empresa lanza **Saint Gobain contigo Live**, una iniciativa que propone a todos los colaboradores y familiares un formato original, a través de su canal de YouTube en España, en directo y en

exclusiva, donde se ofrecen multitud de actividades de ocio, cursos formativos y deporte. La organización reconoce que los meses de confinamiento supusieron un reto y maximizaron sus posibilidades tecnológicas para iniciar una nueva etapa en su política de relación con el empleado, poniendo el acento sobre su cuidado emocional y psicológico. En concreto, el proyecto ha pretendido cumplir con dos objetivos fundamentales: mantener la cohesión y el bienestar psicológico de los equipos durante los meses de confinamiento, y reforzar la relación con sus empleados y favorecer el cuidado emocional durante ese periodo. Entre las diferentes actividades destacamos: talleres impartidos por expertos con temática deportiva, gastronómica, cuidado personal y psicológico; talleres en directo sobre *yoga*, *lettering*, gimnasia, pilates, costura o cocina, entre otros. Destacamos también la distribución semanal de una *newsletter* en la que se han incluido, además de contenidos corporativos, pasatiempos, música y los llamados *Coronatips*, entre otros, que son consejos útiles en formato vídeo, además de una campaña de agradecimiento a todos los profesionales. Esta iniciativa se apoya sobre tres pilares claves para la organización: la prevención, el acompañamiento y la generación de marca.

En un contexto de pandemia, **DHL Supply Chain** responde a la situación de incertidumbre vivida durante la crisis sanitaria intensificando la comunicación, generando

compromiso, ánimo, optimismo, unión, orgullo de pertenencia, emoción y cuidado de sus empleados. **More together than ever** es un programa compuesto de varias acciones incluidas en un plan de comunicación intenso y cercano que facilitó que los días fueran más llevaderos para sus equipos, cuidando y preocupándose por su salud y la de sus familias. Entre las principales acciones incluidas en el plan encontramos las siguientes: intensificación de la comunicación tanto en grupo como individual; aumento de las acciones de reconocimiento y agradecimiento a la plantilla por el esfuerzo realizado; seguimiento muy cercano con las familias con miembros hospitalizados, en cuarentena o enfermos en casa; actividades de ocio para niños; teletrabajo y flexibilidad horaria.

BEAM SUNTORY presenta esta experiencia que surge en plena pandemia con el objetivo de dar seguridad total a los trabajadores, colaborar con un proyecto de responsabilidad social corporativa y reconocer el esfuerzo de los empleados que no pudieron quedarse en casa por las características de su trabajo. La organización ha basado su proyecto en la cultura y visión de la compañía "*Growing for Good*", que recuerda a sus empleados que tienen que trabajar para conseguir los objetivos siempre respetando el desarrollo sostenible. De esta cultura surge la iniciativa **Segovia COVID-19 *Growing for Good***. En primer lugar, reaccionaron a tiempo para que todos los empleados que no estuvieran en línea de producción trabajaran

desde casa, organizando las plantas para ajustar la producción y los turnos, respetando siempre las medidas de seguridad; y asegurando el trabajo a la plantilla sin plantear un plan especial de empleo, pero sí reubicando profesionales en otras áreas. En segundo lugar, la empresa ofrece su ayuda destinando parte de su producción para producir geles desinfectantes de manos y así unirse a combatir el virus COVID-19. Suministraron una solución desinfectante a base de alcohol a los servicios locales de salud y emergencias, así como a la Policía para desinfectar sus vehículos. Y, en tercer lugar, lanzaron el programa “nuestros héroes de producción” destinado a recompensar a los trabajadores que no pudieron quedarse en casa mediante diferentes acciones, entre las que destacamos: la creación de grupos burbuja para realizar turnos y tener más días de descanso, el lanzamiento de una plataforma online y teléfono gratuito para que los empleados recibieran ayuda psicológica, otorgando tres días extraordinarios llamados “días de descanso mental” y lanzando una campaña de comunicación con recomendaciones semanales para afrontar mejor la situación.

También en tiempo de confinamiento y con el objetivo de mantener la cercanía con los empleados, provocar sonrisas, mantenerse conectados y compartir experiencias para potenciar el compromiso, **FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS** crea un nuevo espacio de comunicación llamado **Fujitsu Contigo**. A través de este canal,

además de permitir una conexión informal, se han compartido acciones formativas (meditación, comunicación virtual, gestión del tiempo, gestión de equipos remotos, autopromoción, gestión emocional, etc.), testimonios de empleados sobre su experiencia en el confinamiento, lanzamiento de concursos como el de fotografía y dibujo para los hijos de empleados, talleres de bienestar o lanzamiento de videos familiares, entre otras actividades. La empresa reconoce que el resultado de esta iniciativa ha sido una alta participación y un incremento considerable del índice de compromiso.

Para ayudar a sus empleados a afrontar las consecuencias de la pandemia, **DOMUSVI** desarrolla un programa que busca su bienestar, dotándoles de las herramientas necesarias para lograr su recuperación emocional. El **Programa fuTÚro** persigue su objetivo a través de diferentes herramientas como *coaching*, píldoras formativas y sesiones de apoyo psicológico. Los objetivos de este programa son: preparar a los profesionales de DomusVi para el futuro; ayudar en la recuperación física y emocional del personal; apoyar, acompañar y tomar conciencia de las fortalezas y los aprendizajes de esta crisis; reconocer el trabajo y agradecer el esfuerzo y compromiso con la compañía y dotar al profesional de mayor seguridad en su puesto de trabajo. El programa se desarrolla con metodología online y tiene carácter secuencial, donde las sesiones de *coaching* (personal y ejecutivo)

son la primera acción práctica. Después se activan las píldoras formativas que van enfocadas a las necesidades reflejadas en una encuesta realizada previamente, centrandose en la gestión de emociones, como el miedo, el estrés, la presión y el duelo, entre otros. Se imparten en directo en un entorno virtual por docentes de primer nivel. Con el fin de respaldar las herramientas de gestión emocional, la organización pone en marcha la certificación AENOR, estableciendo un plan formativo con contenidos tanto en materia de riesgos psicosociales como biológicos, siguiendo las actualizaciones e indicaciones de las autoridades competentes. DomusVi confirma que se han certificado 5.210 empleados realizando un total de 10.136 horas de formación.

TELEFÓNICA consigue con esta experiencia la máxima digitalización en tiempo récord durante la pandemia y aplica con éxito su modelo propio de grandes catástrofes. Los objetivos de **#Recomenzamos_SmartSteps** son: proteger la seguridad y salud de sus empleados, proteger el negocio y garantizar su continuidad, ofrecer la mayor respuesta a sus *stakeholders* (clientes, socios, proveedores y sociedad) y recuperar dinámicas de trabajo de forma sostenida. Para conseguirlos, la organización ha llevado al ámbito de los Recursos Humanos modelos de gestión de crisis y toma de decisión propios del ámbito técnico (capitalización de experiencias en los últimos 15 años en gestión de terremotos, huracanes e

inundaciones, y adaptación al contexto de pandemia); en materia de herramientas ha pivotado alrededor de *apps* ya existentes y modelos de inteligencia artificial en un entorno *cloud* seguro. La inversión ha sido mínima para disponer en tiempo récord de información confiable para la toma de decisiones (Power BI, SAP Successfactors y herramientas de inteligencia artificial). Además, habilitó canales de atención a los empleados, creó una base digitalizada de conocimiento, potenció las redes sociales internas y rediseñó la intranet para hacerla más dinámica y atractiva. La organización contribuyó al Bienestar y Salud de los empleados con herramientas digitales a través de *apps* que incluyen nuevos enfoques en el cuidado de la salud y recuperó dos dinámicas claves de negocio: viajes y encuentros presenciales estratégicos. Esta última acción se realizó construyendo un modelo basado en alertas que permitía calcular el riesgo de viaje y encuentros con información interna y externa relativa al COVID-19 y su impacto (incidencia acumulada, presión hospitalaria, tasa de contagio, patrón de casos del área, concentración en el tiempo, etc.).

SANITAS S.A. de SEGUROS plantea un salto en la gestión de personas apostando por la felicidad en el entorno profesional. En un contexto de pandemia, la organización identifica la necesidad de digitalizar su programa impulso de la felicidad para empleados y apuestan por crear una cultura basada en el cuidado emocional, te-

niendo ya cubierto el cuidado físico. Con la experiencia **Happy Mentor**, la empresa da la oportunidad a sus empleados de divertirse con sus compañeros como antes hacían en entornos físicos, pero utilizando herramientas digitales. Con el objetivo de mantener el compromiso de los empleados a través de medios virtuales, generar un mayor clima de confianza, mejorar la gestión de equipos en tiempos de crisis, así como mantener alto el ánimo de los empleados lanzaron varias actividades. Entre esas iniciativas destacan: la creación de un himno propio para la compañía en la que se involucró a los empleados trabajando en técnicas de escritura de canciones llamada *MusicXperience*, la grabación de videoclips con los participantes, actividades de *digital escape room*, sesiones de magia y artes escénicas, así como sesiones de teatro de improvisación y humor.

HEINEKEN ESPAÑA presenta el **Departamento de Workplace & Wellbeing**. Esta práctica surge de la necesidad que identifica la organización de coordinar el bienestar desde todos los ámbitos e integra seguridad y gestión de espacios para cuidar de sus empleados, apoyando su bienestar físico y emocional. El objetivo de esta iniciativa es garantizar la implementación de las políticas de *Health & Safety* (Seguridad y Salud) desde un solo paraguas bajo la creación de un área de *Workplace & Wellbeing*. Para ello, la empresa reorganiza su área de H&S y bajo la dirección del mánager de *Workplace &*

Wellbeing ahora dependen *Health* (Salud), *Safety* (Seguridad), *Facilities* (Espacios) y *Fleet* (Flota de vehículos). Entre otros beneficios destacan que actualmente se incluye dentro *Workplace* tanto la alimentación como la gestión de las cantinas, lo posibilita una mejor coordinación del área de Salud posibilitando crear menús más saludables. Del mismo modo la coordinación de Salud con Flota permite una mayor eficiencia de la implementación de medidas *Road Safety* (Seguridad en la carretera) y la implementación de las medidas de PRL en los espacios de la compañía es más eficiente y precisa al tratarse bajo el mismo prisma.

2.4. Comunicación Interna

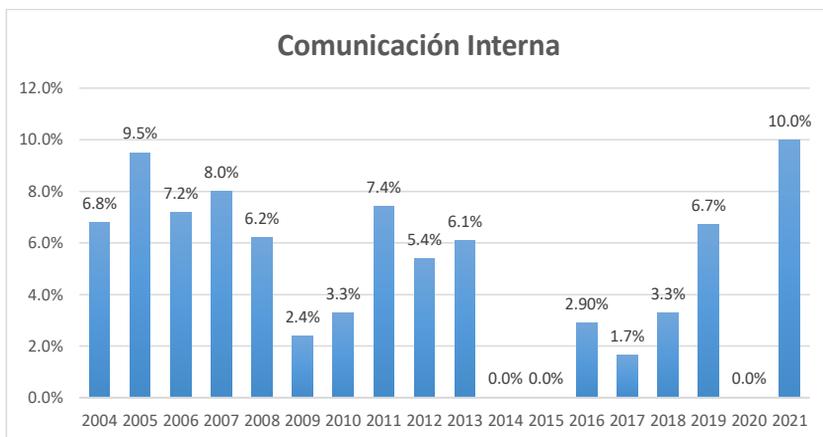


Gráfico 5. Distribución anual de las experiencias de la categoría Comunicación Interna.

La Comunicación Interna es imprescindible y una pieza fundamental para dar visibilidad a todas las innovaciones e iniciativas desarrolladas por el Área de Dirección de Personas.

En esta sección comprobamos cómo se utiliza la comunicación para motivar a los empleados y reforzar su sentido de pertenencia. En un contexto en el que los canales de comunicación son tan variados, apostar por la simplificación con tecnología y ecosistemas virtuales más amigables y sencillos, hace aumentar el compromiso de los profesionales y su implicación con la empresa en los distintos momentos de su viaje como empleado.

Los canales de comunicación, apoyados en herramientas digitales y formatos originales, se convierten en espacios abiertos de escucha y participación consiguiendo una comunicación entre empresa y empleado más transparente y fluida. Destacamos la importancia que cobra la voz del empleado y el número de prácticas dedicadas a la puesta en marcha de canales interactivos, abiertos por las organizaciones y que son lugares de encuentro y diálogo. Estos espacios también sirven como medio para gestionar el talento y conocimiento al mismo tiempo que revolucionan la comunicación interna.

Aquaservice cuenta con 52 delegaciones y 4 centros de producción repartidos por el territorio nacional. Con esta dispersión geográfica, la organización reconoce que para aumentar la motivación de sus empleados invierten en estrategias de comunicación para salvar la barrera de la distancia. Así nace **APP Aquapeople**, una herramienta corporativa que facilita el aumento de la productividad, ayuda a resolver problemas más rápidamente, acerca a las personas, aumenta el sentido de pertenencia y proporciona tranquilidad a los empleados. Destacamos que tecnológicamente Aquaservice apuesta por mejorar la aplicación ya existente para convertirla en una herramienta de comunicación bidireccional a través de la cual se tiene en cuenta la opinión de los empleados; permite a la organización hablar, escuchar y crecer con sus colaboradores, aumentando así su grado de compromiso y motivación.

PEPSICO crea un espacio común de fácil acceso donde poder consultar todos los recursos y contenidos disponibles. La experiencia ***Empowering you Sharepoint*** nace para dar respuesta a la complejidad de canales, sistemas y procesos como un único canal de comunicación. Esta iniciativa surge para incrementar la frecuencia de comunicación, ofreciendo información fiable y actualizada, impulsando la comunicación bidireccional, escuchando y resolviendo dudas, facilitando la búsqueda y acceso a recursos necesarios para los empleados, reconociendo el esfuerzo y promoviendo el nivel de talento y diversidad. La nueva plataforma consta de varias secciones: Comunicación, con *newsletter* diaria, *webinars*, encuestas de bienestar y videos de agradecimiento y reconocimiento; Nuevos Premios y Reconocimientos internos; *Learning* y *Wellness*. Con esta nueva herramienta la empresa admite que ha transformado una situación de sobreinformación interna y externa en un canal que aporta simplificación, agilidad para generar y gestionar una nueva idea, resiliencia, accesibilidad, potencia el trabajo en equipo y la *cocreación*, además de suponer una oportunidad para gestionar los recursos internos con coste cero en una plataforma viva.

En **UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS – UCI** creen en el conocimiento compartido como una palanca fundamental de su crecimiento y han desarrollado varias iniciativas que persiguen fomentar este elemento como

eje clave dentro de la comunicación interna. **UCI Hub** es un espacio dinámico, abierto a todos los empleados en el que se comparten proyectos, iniciativas y evolución de la compañía. Es un nuevo modelo de trabajo que impulsa a los empleados a mantenerse conectados de manera digital consiguiendo que la información llegue a toda la organización de manera directa y permitiendo también que el equipo directivo se comuniquen con los empleados de manera simple y eficaz. La comunicación es para UCI fundamental en la construcción y difusión de su cultura. El *Hub* es un lugar de colaboración, intercambio de información y lugar de *cocreación*, innovación y transformación. Se trata de un lugar físico y virtual de encuentro de personas con el que pretenden impulsar la cultura de conocimiento colectivo, de implicación de los colaboradores y reconociendo el talento interno. Con esta iniciativa se crean canales de comunicación modernos y eficaces, basados en herramientas y estrategias digitales que fomentan la participación. Además, empoderan y dan visibilidad al empleado haciéndole protagonista y poniendo en valor su conocimiento y aportación a la mejora continua de la organización.

SAINT GOBAIN se vuelca en el cuidado de sus empleados y en su bienestar con un nuevo canal de comunicación. La iniciativa **Radio Saint Gobain** al igual que "Saint Gobain contigo *Live*" surge para trabajar la prevención, el acompañamiento y la generación de marca. El objetivo

Soluciones Personalizadas de Recursos Humanos

Selección | ETT | Executive Search | Formación | Outsourcing Avanzado

Como **tu partner en la Gestión de los Recursos Humanos**, además de facilitarte el talento que necesitas, queremos escucharte y **hacer de tu estrategia la nuestra**.

Gi Group, soluciones integrales de Recursos Humanos
100% adaptadas a lo que necesitas.

#NuestroCompromisoEresTú



www.gigroup.es



wyser



de esta propuesta es poner voz a todos los colaboradores que forman parte de la compañía, servir como punto de encuentro y divulgar los principios de sus propósitos corporativos. Todo ello en un formato original, ofreciendo en directo y en exclusiva multitud de contenido relacionado con la estrategia, los proyectos, reconocimientos y conocimiento de la compañía y sus marcas. La organización ha pretendido servir como punto de encuentro, divulgar los principios de su propósito corporativo y reforzar la relación con los empleados favoreciendo el cuidado emocional. Los terceros viernes de cada mes, Radio Saint Gobain emite su programación, que cuenta con diferentes secciones, entre las que destacamos: "Entrevistas tú a tú", "La Tertulia", "Gamificación", "Un día con" y "Soy bueno en". La empresa afirma que ha tenido muy buena aceptación, superando los 2.300 oyentes y contando con unas cifras de participación e interacción muy altas.

IBERCAJA BANCO plantea una acción de marketing interno dirigida a toda la plantilla con el fin de fidelizar y potenciar el sentimiento de pertenencia a una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y familias. Esta acción surge al detectar desconocimiento de la propuesta de valor del empleado, especialmente en el bloque dedicado a la Retribución y Beneficios Sociales. Toda la compañía disfruta de un paquete de compensación total pero la entidad detectó que no estaba comunicando bien su contenido. Así surge **Todo esto es para**

ti..., que persigue aumentar el sentido de pertenencia, el compromiso de los empleados, lograr una comunicación interna más eficaz y acompañar el proceso de transformación digital de la organización. Es un innovador portal, construido con el uso de metodologías ágiles en su fase de desarrollo, para contratar planes de retribución flexible (FlexiPlan), comprender la compensación total y conocer los beneficios que la organización ofrece para recompensar el compromiso de sus empleados. La imagen de esta nueva plataforma digital es fresca, cercana y familiar, es un portal de compensación moderno, dinámico y adaptado a todos los dispositivos y 100% digital. Esta nueva herramienta propone un "recorrido virtual" por los principales ámbitos que determinan la esencia de una propuesta de valor al empleado.

En esta iniciativa presentada por **PwC**, la firma pretende responder a la dificultad que tienen las empresas de conocer en cada momento qué piensan sus empleados y la dificultad de transmitir acciones puestas en marcha como respuesta a estos pensamientos. Con **Your Voice Our Action – YVOA**, se impulsan la escucha activa y la comunicación a través de *people analytics*, combinando diversos canales del viaje del empleado y la identificación de los mejores transmisores. En un contexto de pandemia en el que las interacciones cara a cara se han reducido y la comunicación interna supone un reto para la organización, este proyecto pretende garantizar la es-

cucha del empleado en cada momento y una comunicación efectiva que refuercen las relaciones de confianza y el compromiso. La firma destaca tres aspectos innovadores de esta práctica: una arquitectura completa de canales (más de 20 canales internos y externos que cubren el viaje del empleado desde antes de su incorporación hasta su salida) y que combinan diferentes formatos (encuestas anuales, pulsos, talleres, desayunos de equipo, comentarios en la intranet, entrevistas de salida, foros, medios, información captada en RRSS, etc.). El segundo aspecto innovador son los mecanismos que permiten procesar esta gran cantidad de información y obtener conclusiones de valor para definir planes de acción. Por último, un nuevo canal de comunicación que garantiza que la respuesta a los planes de acción generados a raíz de la escucha de los empleados sea conocida por todos los profesionales. Esta comunicación la consiguen a través de las redes informales de su organización, identificando a través de *people analytics* qué profesionales son los mejores “transmisores” de estos mensajes y los organizan para que trasladen personalmente y de forma informal las respuestas que da la firma a las diferentes cuestiones. PwC afirma que la potencia de estos transmisores es un 259% mayor que la de un canal tradicional.

SIEMENS HEALTHCARE identifica como imprescindible mantener un diálogo constante con sus empleados en un contexto cambiante y desafiante como el actual

y, por ello, lanza una plataforma que permite a cada colaborador dar su opinión sobre temas que importan. Esta plataforma persigue integrar los diferentes puntos de vista de sus empleados en los planes y decisiones de la organización. **Siemens Healthineers Forum** cubre las siguientes necesidades: valorar de forma continuada la estrategia corporativa, medir el nivel de compromiso de sus colaboradores, realizar un adecuado seguimiento de sus iniciativas y prácticas de personas, y realizar una comparativa con sus competidores. Esta iniciativa es una nueva forma de practicar *feedback* y diálogo continuo. El objetivo último de esta plataforma es consolidar la cultura de alta confianza y garantizar que todos los colaboradores desplieguen su potencial. Para desarrollarla han confiado en un socio externo, Peakon, que asegura el anonimato y confidencialidad. El proceso se gestiona digitalmente en tiempo real y el cuestionario y los resultados, así como todo el análisis y seguimiento, se gestionan desde una única herramienta. Esta herramienta única permite clasificar los comentarios de texto libre cualitativamente gracias a la inteligencia artificial, establece prioridades y propone a los mángers recursos a medida de los resultados obtenidos para que puedan establecer un plan de acción alineado con las áreas de mejora surgidas en sus equipos. La plataforma tiene como objetivo fomentar conversaciones entre mángers y colaboradores poniendo el foco en inspirar, hablar, escuchar y mejorar.

La práctica presentada por **QUIRÓNSALUD** tiene como objetivo dar voz al empleado y darle un espacio para opinar, medir su experiencia e identificar mejoras. A través de este proyecto, la organización también pretende atraer, identificar y desarrollar talento, así como aumentar el sentido de orgullo de pertenencia y compromiso entre los empleados. **TAQ (Tú activas Quirónsalud)** pretende mejorar la experiencia de trabajo, entendiendo las necesidades de las personas, sus sentimientos, basándose en datos y con un análisis cuantitativo y cualitativo. El nombre de la experiencia tiene un doble sentido ya que refleja un punto de partida para elaborar un diagnóstico que permita definir un tratamiento. Es un proyecto ágil que incluye "HR Analytics" y gamificación y cuenta con una narrativa y *storytelling* que acompaña e identifica TAQ. También permite transmitir las fases del proyecto: "Tú analizas", "Tú Aportas", "Tú Accionas" y, a su vez, tiene un impacto directo en el cuidado y bienestar de los pacientes ya que los profesionales desempeñan un papel fundamental en su experiencia y, con su implementación, la organización relaciona experiencia del empleado y experiencia del paciente. La empresa afirma que han recibido 800 ideas de mejora propuestas por los propios empleados y resaltan su aplicación en el sector sanitario, su alcance -dirigido a más de 30.000 empleados-, su enfoque -situando pacientes y empleados en el centro- y su me-

Metodología -recogiendo la voz del empleado (VoE) en todas sus interacciones con el grupo y las emociones que estas interacciones despiertan.



2.5. Reclutamiento y Selección

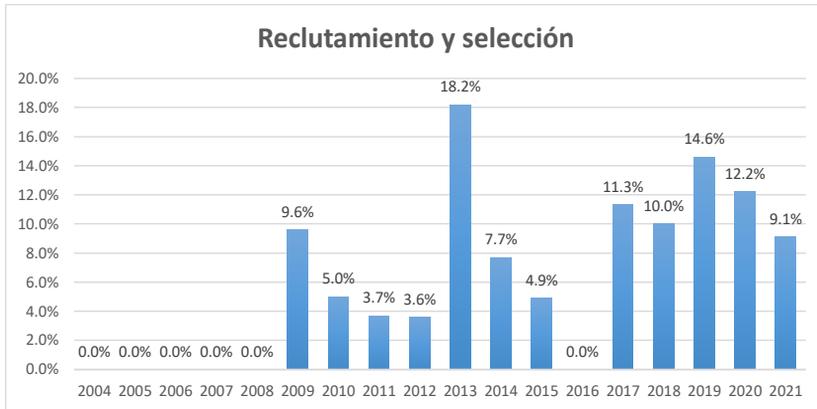


Gráfico 6. Distribución anual de las experiencias de la categoría Reclutamiento y Selección.

Esta sección está presente siempre en estos Premios. Si bien no es el apartado más extenso, por número de prácticas, sí tiene representación constante, lo que indica que nuestras organizaciones siguen buscando más y mejores maneras de atraer talento.

En esta convocatoria las experiencias presentadas se concentran en: marca empleadora, selección y *onboarding*. Las organizaciones inician su camino para atraer y fidelizar a sus futuros empleados mucho antes de que su viaje se inicie dentro de la organización.

Saber comunicar la esencia de una marca es vital para tener acceso a los mejores candidatos y ser competitivos en un mercado donde la batalla por el talento digital sigue presente. La tecnología y la comunicación de nuevo se convierten en los grandes aliados del Área de Dirección de Personas para mejorar el posicionamiento de la marca entre candidatos, conseguir transmitir con eficacia la cultura y valores corporativos, generar un vínculo fuerte con el reclutador, generar el sentimiento de pertenencia, así como conseguir una integración y acogida positivas.

Veremos en detalle en las siguientes experiencias cómo las organizaciones innovan para conseguir estos objetivos e invierten recursos en potenciar su marca. La tecnología proporciona a las organizaciones la capacidad para segmentar a su público y llegar a él de manera directa a través de herramientas y formatos más eficaces.

BANCO SANTADER atraviesa una etapa de transformación tecnológica y necesita contar con personas preparadas para afrontar nuevos retos. Para ello, su estrategia de atracción de talento se enfoca en atraer perfiles de ámbito tecnológico y digital que aceleren y contribuyan a la misión de convertirse en la mejor plataforma abierta de servicios financieros. Los candidatos a su vez se apoyan principalmente en redes sociales para postular a puestos de trabajo y conocer mejor a las empresas. En este contexto, la entidad lanza su ***Digital Talent Attrac-***

tion Program destinado a incrementar el volumen y la calidad de los candidatos digitales, así como a mejorar el posicionamiento de marca empleadora entre los candidatos. Para conseguir su objetivo el programa consta de diferentes acciones que enumeramos a continuación:

1. Conocer y entender mejor el talento digital: con técnicas de marketing —apoyadas en *data analytics* y *focus groups*— realizan un *Candidate Persona Analysis* para definir y segmentar a su público objetivo y determinar qué mensajes y contenidos deben enviar.
2. Ampliar el alcance que tienen con este talento: mediante una campaña de comunicación en redes sociales para incrementar el alcance de la marca con dos tipos de campaña (*Paid media* y *Organic*).
3. Maximizar la interacción en redes sociales a través de una plataforma con recursos gráficos para los equipos de *Talent Acquisition* de todas las geografías y una comunidad *Experts* de empleados en el ámbito de la tecnología, que maximizan la interacción con el perfil objetivo y generan contenido para publicar en redes.
4. Medir KPIs y optimización del desempeño de la campaña en redes.
5. Transformar el rol de los reclutadores: capacitarles en técnicas de marketing y ventas. La entidad reconoce

que este programa de atracción de talento digital es un ecosistema de iniciativas estratégicas para impulsar la transformación tecnológica y contar con personas que aceleren esta evolución aplicando técnicas innovadoras en el ámbito de Recursos Humanos.

ALTADIS presenta dos experiencias que enmarcamos dentro de este apartado y que pretenden dar respuesta a la necesidad de fomentar su marca empleadora. Con la ayuda de sus empleados como eje de su propuesta, la empresa lanza su programa **#Embajadores**, que persigue atraer talento externo e interno. No sólo se centra en mostrar la propuesta de valor para el empleado hacia el exterior, además persigue que sus propios empleados sean conscientes de todas las oportunidades y beneficios que ofrecen. La empresa ha apostado por tener embajadores de marca y son sus propios empleados quienes proyectan y hablan de sus experiencias en redes sociales, a través de su canal de LinkedIn, página web y en sus propios perfiles. Con este proyecto Altadis promociona la empresa con el fin de generar “momentos de relación” significativos con su público objetivo.

En la misma línea, la organización decide unir diferentes proyectos independientes con el mismo objetivo en una sola iniciativa denominada **Happy Imperial Experience** que permite a la empresa mejorar su experiencia del empleado y su marca empleadora. Con la ayuda de las

nuevas tecnologías, la empresa se dirige a nuevas incorporaciones y a todos sus empleados para generar conocimiento, compromiso, aprendizaje y participación en procesos y proyectos. La iniciativa se basa en tres pilares: un proceso de acompañamiento exhaustivo de las nuevas incorporaciones con el objetivo de estandarizar el proceso de *Onboarding*; la inclusión y diversidad a través de una formación simulada por inteligencia artificial que ayuda a entender cómo se emplean los sesgos y estereotipos que nos hacen tomar decisiones de manera inconsciente; y el programa de referenciados, un programa que consigue hacer partícipes a los empleados valorando su opinión y dándoles la oportunidad de referenciar a conocidos en los procesos de selección. La clave de su proyecto es poner en el centro a sus empleados, pidiéndoles opinión y apostando por las nuevas tecnologías.

SENER AEROESPACIAL se fija el objetivo de preparar a las futuras generaciones de ingenieros en futuros profesionales con el mayor nivel de excelencia técnica, operativa y de gestión. Para ello, presenta **Gamificación de gestión de proyectos aeroespaciales**, iniciativa que surge de la necesidad conjunta Universidad y Empresa de transmitir el día a día en la gestión de proyectos aeroespaciales desde una visión empresarial y con una dinámica atractiva. La organización consigue incluir en planes de estudios contenidos muy alejados del mundo universitario en carreras de ingeniería con metodología

de *gamificación* y con base en juegos de rol. Con esta iniciativa, Sener Aeroespacial consigue también atraer talento, fidelizar a profesionales de la compañía identificados con alto potencial y formar a estos profesionales en cómo transmitir su *know-how* y *expertise*.

En el marco de su Proyecto de Transformación Digital, **APPLUS+** apuesta por las entrevistas asincrónicas para descubrir la personalidad de los candidatos, ahorrando hasta un 50% de su tiempo y pudiendo visionar la entrevista en cualquier momento, gracias a la tecnología. Con **AgileTalent+**, nombre que recibe el proyecto, la empresa innova e introduce herramientas digitales para acelerar sus procesos y diferenciarse en el mercado con el fin de atraer y retener el mejor talento. Las entrevistas asincrónicas son vídeos grabados por el candidato, respondiendo a preguntas predefinidas que deben ser contestadas dentro de un periodo de tiempo limitado. Este formato ha permitido a la compañía proporcionar un entorno más flexible, ahorrando tiempo a sus empleados y candidatos, ya que sólo se entrevista cara a cara a los mejores perfiles. Ha propiciado un entorno más colaborativo en la toma de decisiones entre Operaciones y Recursos Humanos, además de generar un impacto positivo en los candidatos desde el primer momento, fomentando su compromiso e imagen de marca empleadora.

En el caso de **ABBVIE SPAIN**, en mayo de 2020 adquiere otra compañía del sector con 125 empleados y esta experiencia refleja el interés de la organización por acelerar el proceso de integración, el sentimiento de acogida e impulsar el conocimiento. Ante la inquietud e incertidumbre que supone para los empleados un proceso de integración, la organización crea el **Programa de Buddies de Integración**. En esta iniciativa han participado 125 empleados de la casa matriz y los 125 empleados de la empresa integrada. Todos los empleados de la compañía adquirida tuvieron asignado un *buddy* durante seis meses para acortar los periodos de adaptación, maximizar la productividad y asegurar el éxito de la integración. El objetivo principal, como parte crítica del proceso de *onboarding*, fue conseguir a través de los *buddies* y sus conocimientos y experiencias, que los nuevos empleados se orientaran e integraran en los equipos, en el negocio y en la cultura de la compañía. La misión del *buddy* es muy concreta: integrar, transmitir y orientar. Con esta misión en mente, se pretende conseguir una experiencia de integración extraordinaria, generar un efecto *WOW*, asegurar agilidad, productividad y autonomía en todo el proceso. Supone, según la organización, una experiencia de *onboarding* excelente que fortalece la imagen de marca empleadora y aumenta la productividad. El programa está hecho a medida enfocado desde el punto de vista de las nuevas tecnolo-

gías, ejecutado de manera virtual y en un escenario con pocas oportunidades de presencialidad.

AIMPLAS presenta su **Experiencia Onboarding** que pretende dar respuesta a todos los aspectos clave de cada persona dentro de la organización. Los objetivos de esta experiencia residen en promover la cultura de excelencia, homogeneizar la transmisión de la cultura y valores, mitigar el déficit de conocimientos y comprensión de los procesos de las nuevas incorporaciones, fortalecer las competencias y actitudes clave, monitorizar el proceso de selección y medir su éxito, ganar autonomía y autogestión en el aprendizaje, así como consolidar la competencia de liderazgo en toda la plantilla. Como fin último, la organización persigue promover el compromiso de sus empleados y conseguir un desarrollo profesional óptimo. La compañía extiende su programa de aprendizaje en prácticas a las incorporaciones en plantilla dividiendo el programa en dos fases principales: *pre-onboarding* y *onboarding*, y combinando un modelo mixto de interacción humana y digitalización. Desde el primer contacto, a través de una *Career Site*, la organización pone a disposición del candidato información necesaria para conocer la misión, propósito y cultura a través de testimonios de diversos perfiles. Crear una buena experiencia de *pre-onboarding* es clave para la empresa y la aceleración de sus contrataciones. La siguiente fase de *onboarding* tiene un año de duración aproximadamente y se divide en varias

experiencias y momentos temporales: en la primera semana se realiza una jornada de bienvenida con micro píldoras digitales de formación para favorecer la integración y comprensión de la estrategia y políticas de bienestar; y, después, al empleado se le asigna un *Advisor*, que actuará como mentor, y se presenta en la red social de la empresa. Durante los seis primeros meses la persona realiza encuestas, tiene entrevistas de seguimiento y se cita con la Dirección General para tomar un café y favorecer la transparencia expresando sus sensaciones respecto a su incorporación. A lo largo del décimo mes se realiza una encuesta bidireccional con el *Advisor* que valora la interacción durante todo el proceso. La organización pretende con este programa mejorar las relaciones humanas y la comunicación, situando al empleado en el centro de la estrategia, impulsando una cultura de *feedback* e involucrar a las personas en el camino de la mejora continua.

2.6. Diversidad, Inclusión e Igualdad

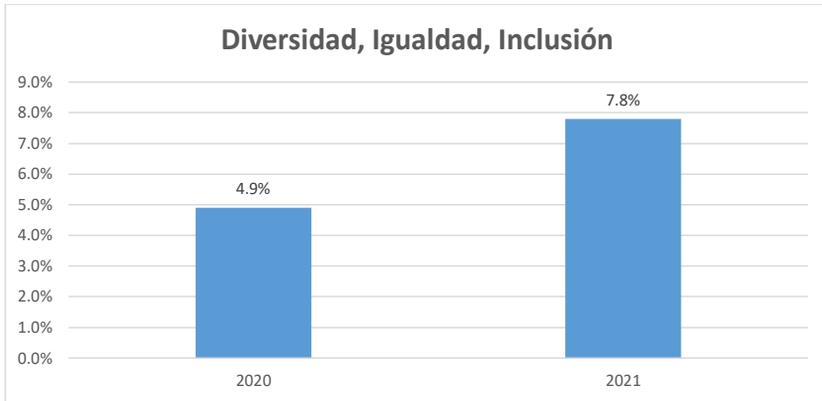


Gráfico 7. Distribución anual de las experiencias de la categoría Diversidad, Igualdad e Inclusión.

Este año alargamos el título que anuncia las siguientes prácticas para mencionar la palabra Inclusión. Aparece en sexto lugar en este libro por la relevancia y número de prácticas recibidas este año. Las innovaciones en este campo son fiel reflejo de la velocidad a la que nuestras organizaciones se adaptan a las necesidades del entorno y demandas de la sociedad.

Las organizaciones se esfuerzan por generar culturas inclusivas que fortalezcan los pilares de la diversidad y asumen el reto de transmitir estos valores de manera eficaz a sus profesionales para generar entornos de tra-

bajo más justos y de confianza. En muchos casos las obligaciones jurídicas empujan a las organizaciones a realizar cambios en sus políticas de Igualdad, pero queremos destacar la oportunidad que supone para algunas de ellas estos momentos de revisión, que aprovechan para reforzar mensajes, instaurar valores y lanzar iniciativas que hacen de los entornos profesionales lugares más inclusivos.

Podríamos dividir las prácticas recibidas en dos bloques. El primero está vinculado a prácticas en compensación y beneficios, y el segundo a la inclusión de diferentes colectivos. Las organizaciones han innovado para ofrecer a sus empleados políticas de igualdad retributiva y han trabajado para entender y reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres, así como fomentando la igualdad de género con respecto a la baja por paternidad/maternidad.

GRUPO SANTANDER identifica la importancia y la necesidad de entender el concepto “brecha salarial de género” para poder actuar. Como parte de su estrategia de Diversidad e Inclusión, la entidad trabaja para reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres en todo el Grupo y cuenta con diferentes programas que buscan la igualdad entre sus profesionales. Dentro de esta estrategia se diseña la herramienta **Fair Pay Tool**, que permite medir la diferencia salarial por género, monitorizar su

estado, obtener mayor entendimiento sobre las brechas e identificar a los empleados sobre los que se deben realizar iniciativas. Esta nueva herramienta permite identificar cómo afecta cada variable compensable (edad, antigüedad, género, etc.) en la diferencia salarial. Este instrumento servirá como referencia a la hora de definir la estrategia que permita eliminar la brecha salarial en 2025. El Banco considera innovadora la experiencia porque aplica técnicas estadísticas avanzadas, dota de una herramienta que monitorea en tiempo real, permite identificar sobre qué grupo de empleados hay que actuar, está desarrollada dentro de la casa y personalizada al 100%. Además, supone un ahorro de costes, así como ser totalmente ampliable y flexible para la medición de otros valores.

La siguiente experiencia nace de la necesidad de cumplir con los requerimientos legales en materia de igualdad retributiva. **TELEFÓNICA** aprovecha esta situación para desarrollar una solución tecnológica y digitalizada que permite consolidar y realizar controles de calidad de la información para construir una única base de datos global, ofrecer una visión holística de la compañía y de los empleados, y analizar bien la información para una mejor toma de decisiones. **People Equality** consigue promover mejoras en materia de retribución, igualdad retributiva, políticas de diversidad y gestión de talento, además de impulsar la digitalización, y transparencia

más a allá de la normativa, analizando la compensación total de los empleados y asegurando la igualdad retributiva. Apoyándose en una herramienta de *big data* que se basa en técnicas analíticas de *machine learning*, la organización reconoce que el uso de la tecnología les permite comprender mejor la situación actual aportando información de valor para el negocio y ayudando en la toma de decisiones más eficientes y rápidas.

Hewlett Packard Servicios España se centra en las necesidades de los empleados y de la sociedad, convirtiéndose en una empresa más respetuosa con la vida de sus colaboradores con la implementación de **Parental Leave**. La compañía se convierte en la primera empresa a nivel mundial en igualar la baja por paternidad ampliándola a seis meses pagados al 100% y con todos los beneficios sociales incluidos. Al proporcionar 26 semanas de permiso parental, la empresa tiene como objetivos: fomentar la igualdad de género es un aspecto tan importante como es la maternidad/paternidad; alinearse con las recomendaciones de la OMS, que fomenta la lactancia materna los seis primeros meses de vida, favoreciendo que esto pueda cumplirse; ofrecer a sus empleados la oportunidad de poder dedicarse en exclusiva al cuidado de sus hijos garantizando un sueldo y beneficios sociales; favorecer la baja natalidad en los países más desarrollados y retener a sus empleados con políticas sociales beneficiosas, así como atraer talento.

La organización **SONEPAR IBÉRICA** reconoce que lleva 10 años comprometida con la adopción de políticas de igualdad de oportunidades y la diversidad. Más allá del marco legislativo, pretenden avanzar, dentro y fuera de la empresa, fomentando la igualdad, el empoderamiento y el desarrollo de las niñas y mujeres. Los objetivos de esta experiencia, **Programa Women Empowerment**, son: el compromiso con la igualdad, la diversidad y la inclusión, plasmado en el desarrollo de acciones y programas como los planes de igualdad de oportunidades o las medidas de conciliación entre vida familiar y laboral; y la comunicación, a través de la cual desarrollan acciones de información y sensibilización en redes sociales y en su canal interno. Reciben especial relevancia las mujeres que han sido y son referentes en la historia, principalmente en el campo científico y tecnológico. Desarrollan material de comunicación y sensibilización que ayude a impulsar el acceso de las mujeres a todos los ámbitos de participación social, cultural, política y económica. Como tercer objetivo tienen la “inspiración” STEM. Con un equipo de embajadoras que lidera el programa, fomentan la atracción de las niñas hacia la ciencia y las carreras tecnológicas promocionando que sean científicas o ingenieras en el futuro. Organizan y desarrollan talleres y charlas sobre tecnología, matemáticas, robótica o ingeniería en colegios e institutos. Por último, destaca su objetivo de Talento, que enfocan desde tres perspectivas:

fidelización, atracción de talento femenino y orientación laboral a mujeres desempleadas. Este programa plasma los valores de Sonepar Ibérica en una iniciativa que recoge de una forma original e innovadora el compromiso, desarrollo y empoderamiento de las niñas y mujeres en la sociedad. La empresa afirma que asume así el compromiso, el liderazgo y la sensibilización por la igualdad de oportunidades, promoviendo el talento de las mujeres y contribuyendo al objetivo 5 de Desarrollo Sostenible Mundial: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Sostenibl@s 50:50 es una de las experiencias presentadas por **ACCIONA** que promueve la inclusión de la mujer en sectores masculinizados como la construcción y la energía. La organización considera que hay que dar un paso más allá para conseguir la inclusión plena de la mujer en sectores en los que operan y en los que su participación no está lo suficientemente representada. Para dar respuesta a esta necesidad se desarrolla esta iniciativa que potencia activamente la participación y liderazgo femenino, integrando la perspectiva de género al mismo nivel que la económica y la medioambiental. Acciona reconoce que este proyecto impacta de manera positiva en las comunidades locales en las que están presentes a través del talento femenino y generando un retorno claro a la sociedad. A través de esta experiencia, invierten en la formación y capacitación de muje-

res y ofrecen oportunidades de desarrollo profesional y personal. Para conseguirlo, han tenido que profundizar en los entornos socioculturales en los que se ubican sus proyectos. Los objetivos de esta práctica han sido tres: conseguir la inclusión real de la mujer, persiguiendo que el talento femenino tenga las mismas oportunidades de acceso al mercado laboral, a la formación, a una retribución sin brecha de género y a medidas de conciliación y acceso a roles de responsabilidad; conseguir un impacto positivo en las comunidades locales; y atraer, retener y promocionar talento femenino. Desde la creación de la Comisión de Sostenibilidad y el Plan de Sostenibilidad 2015, la organización ha impulsado la presencia de la mujer con el objetivo de promover la igualdad en los sectores en los que opera. En 2015 detectan la necesidad de abordar el reto de impulsar la diversidad más allá de sus sedes y extienden el reto a sus proyectos y centros de producción en todas sus geografías, teniendo presente que operan en sectores y regiones donde la mujer está infrarrepresentada y que requieren profesionales de carreras STEM en las que también está infrarrepresentada.

En **COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS** creen firmemente que las organizaciones deben ser modelos de la sociedad en la que operamos. Por ello, apuestan por un entorno laboral plural, donde todo el mundo es bienvenido y se siente parte de la organización, ayudando a la empresa a tener una visión más amplia. Fruto del com-

promiso de hacer de la empresa un reflejo de la sociedad, nace esta iniciativa que asegura que la compañía cumple con sus compromisos de diversidad e inclusión.

Aliados es un programa que pretende escuchar al empleado para impulsar una cultura diversa e inclusiva, asistir a los directivos en el fomento de una cultura de alto rendimiento incorporando la diversidad e igualdad, fomentar la participación de empleados que quieren convertirse en embajadores de la diversidad e inclusión, crear sentimiento de pertenencia y movilizar un cambio de cultura desde dentro hacia una compañía más inclusiva. La experiencia se desarrolla en cuatro etapas. La primera recibe el nombre de *Inspiring*, con la creación de varios ERGs (*Employees Resources Group*) que incluye empleados voluntarios de diferente géneros, edades, funciones y procedencias y que reciben formación sobre el Plan de Diversidad e Inclusión de la empresa. En una segunda fase los empleados conocieron la situación actual interna en materia de diversidad para posteriormente desarrollar un *benchmarking* externo en el que los voluntarios se entrevistaron con expertos en diversidad y directivos de otras organizaciones. En la última fase, gracias al análisis desarrollado, los voluntarios pudieron plantear iniciativas de mejora y presentarlas en el *Diversity Council*, formado por miembros del Consejo de Administración, para su validación e integración en el Plan de Diversidad e Inclusión. La compañía afirma que no

sólo se trata de un canal de comunicación sino también de una propuesta de acciones y toma de decisiones, y representa la incorporación de buenas prácticas desde la base de la compañía hasta el Comité de Dirección.

2.7 Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

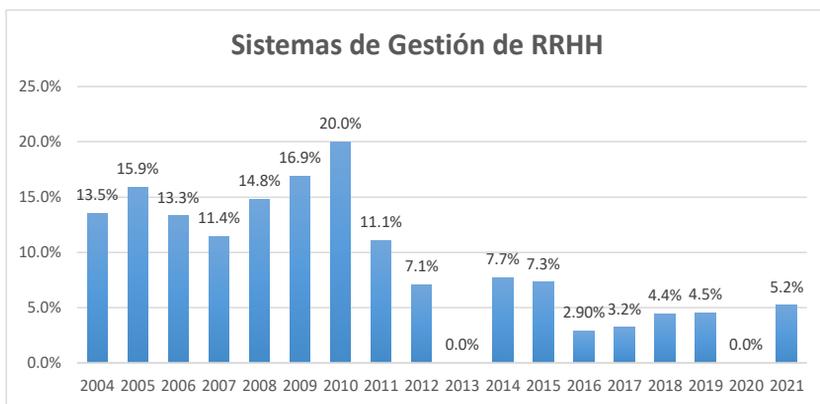


Gráfico 7. Distribución anual de las experiencias de la categoría Sistemas de Gestión de RRHH.

Las experiencias que presentamos a continuación tienen un fuerte componente tecnológico. Las áreas de Recursos Humanos siguen la estela marcada por sus culturas corporativas y un entorno de digitalización y apuestan por modernizar sus sistemas de gestión e interacción con los empleados.

A través de robots, inteligencia artificial y entornos virtuales, las organizaciones hacen de sus departamentos de Recursos Humanos lugares más flexibles para agilizar procesos administrativos, incrementar la satisfacción y conseguir mayor fluidez en la relación con los empleados.

Acorde a su estrategia de transformación digital, **APPLUS+** comienza en 2020 la automatización y robotización en Recursos Humanos. Presentan **Nuestro HR Robotic**, una RPA que replica la interacción de las personas de administración de personal, trabajando de forma multifuncional para lograr automatizar el proceso de contratación. Entre las funciones del robot se incluyen: elaboración y firma de contratos, gestión de la documentación asociada y avisos y comunicaciones con todas las personas implicadas. Esta iniciativa da respuesta a los objetivos prioritarios de seguir una agenda digital introduciendo nuevos productos, desarrollar las capacidades internas de los equipos de Recursos Humanos adaptándose a las nuevas formas de trabajar y mejorar la eficiencia y crecimiento sostenido. Además, la empresa impulsa la mentalidad digital y las personas que forman parte del equipo pueden centrarse en tareas de mayor valor añadido. En Applus+ también han conseguido reducir gastos de papel y desplazamientos contribuyendo así a crear un impacto ambiental positivo, así como contribuir a que su personal pueda optimizar su tiempo y trabajar de manera más ágil.

CEPSA apuesta por impulsar su cultura de innovación adoptando nuevas tecnologías y apostando por la inteligencia artificial para mejorar la experiencia de sus profesionales. **Max Planet** aúna en un mismo espacio digital una base de conocimiento en materia de Recursos Humanos,

una plataforma de gestión de consultas y un asistente virtual que aplica la inteligencia artificial en los procesos. Con esta nueva herramienta consiguen mejorar la relación con el empleado aprovechando la digitalización y las nuevas tecnologías, agilizar la relación con Recursos Humanos aumentando la disponibilidad desde cualquier dispositivo y a cualquier hora, facilitar la búsqueda de información, homogeneizar respuestas y procesos, así como conocer más a fondo los intereses de los empleados permitiendo su trazabilidad. La inteligencia artificial ha supuesto una oportunidad para efectuar con éxito la gestión del cambio en la estrategia de comunicación interna, así como implementar un nuevo canal de soporte.

AQUASERVICE ha presentado dos experiencias que impactan directamente en la gestión de sus sistemas y organización del área de Personas. En una primera experiencia, la organización apuesta por las personas y el contacto con sus empleados en un mundo en el que las organizaciones se desarrollan cada vez más en entornos tecnológicos. Reconocen la importancia de la relación con el entorno y desde su área de Personas y Cultura lanzan la iniciativa **Proyecto Embajadores**, acercándose a las delegaciones que tienen en España con técnicos de Recursos Humanos que se sitúan en las diferentes localizaciones. Apuestan por el crecimiento y desarrollo sin perder de vista la importancia del contacto diario con las personas. Con esta redefinición de la figura del técni-

co de Recursos Humanos en nuevos espacios y entornos de trabajo han conseguido también construir estructuras y equipos más sólidos, cuidando al empleado, fomentando la retención y el sentido de pertenencia. Entre otros objetivos de la experiencia destacan: el desarrollo de protocolos de gestión uniformes en todas las delegaciones, la disminución de la rotación, el acompañamiento en la etapa de *onboarding* a todas las personas recién incorporadas y la transmisión de la cultura y sus valores: innovación, superación, eficiencia, equipo, actitud, excelencia, familia y planeta.

Con el objetivo de digitalizar el área de Recursos Humanos para mejorar la experiencia del empleado desde que es candidato, **AQUASERVICE** lanza el **Proyecto Integra**, su segunda práctica en esta sección. La organización revisa todos sus procesos del área de Personas y Cultura, desde la búsqueda del candidato hasta la desvinculación con la empresa para conseguir una gestión perfecta. Revisando todos los procesos del área, la organización pretende incrementar la satisfacción de los trabajadores, creando una experiencia positiva desde el primer contacto, haciendo que los procesos administrativos sean ágiles, accesibles y en un entorno receptivo, que responde, así como optimizar los recursos y enfocar el tiempo de trabajo en mejoras y proyectos que aporten valor. Destacamos en las fases de desarrollo de la experiencia: la firma digital, dando al trabajador la oportuni-

dad de firmar toda la documentación de manera remota a través de su PC, teléfono móvil o tableta; el portal digital para nuevas incorporaciones que permite al nuevo empleado rellenar sus datos de manera ágil; la digitalización de todos los expedientes y documentación del área; y la incorporación de una RPA que trabaja cuando el equipo del área de Personas y Cultura ha terminado el proceso humano automatizando e informatizando las tareas administrativas.

2.8 Reconocimiento

Hemos visto cómo las organizaciones se han acercado a este apartado desde las secciones de Diversidad, Igualdad e inclusión y también desde Comunicación Interna. En este apartado presentamos las experiencias que este año se centran exclusivamente en reconocer y recompensar las acciones de sus empleados para agradecer, motivar, celebrar los éxitos, promover comportamientos adecuados o simplemente mejorar la percepción interna de la compañía.

En las cuatro experiencias que presentamos a continuación las organizaciones dan visibilidad a estos reconocimientos, aumentando la transparencia y a su vez la comunicación entre los empleados y su comunidad profesional.

El reconocimiento a los empleados es la base de los principios de **AVON COSMETICS**. El programa de reconocimiento anual de la organización va un paso más allá, permitiendo a los propios empleados nominar a un equipo o individuo que haya realizado un trabajo excelente mediante **Albee Stars: Programa de reconocimiento "Time to shine!"**. Esta experiencia recibe su nombre en honor la primera colaboradora de la organización, cele-

brando así los logros de sus asociados. Es un programa de reconocimiento global que abarca a todos los empleados de diferentes países del grupo, donde se reconocen a las mejores personas, equipos y proyectos. Democratiza el reconocimiento, ya que todos los empleados pueden ser candidatos; impulsa el compromiso, ya que la iniciativa se traduce en felicidad y orgullo de pertenencia; y celebra los éxitos apoyándose en un plan de comunicación global que da visibilidad al trabajo y empleados premiados en todos los países.

En plena pandemia, **NATIONALE-NEDERLANDEN** lanza su **Plan de Reconocimiento**: una *app* que permite a sus empleados reconocer el buen trabajo y esfuerzo de sus compañeros mediante un sistema de puntos, de manera formal y transparente. Esta iniciativa nace con el deseo e impulsar una cultura real de agradecimiento. Este proyecto se materializa en una plataforma de fácil acceso para los empleados, disponible en *app* para móvil y ordenador, basado en felicitaciones y entrega u obtención de puntos entre compañeros. La empresa reconoce que el diseño y uso pionero de la tecnología para su creación no hace necesario el reconocimiento de manera presencial. Se otorgan premios para los ganadores de programas individuales y colectivos, que reciben en forma de beneficios, regalos y reconocimiento institucional, tanto público como privado. Con esta práctica, la organización pretende fomentar la cultura de reconocimiento y

feedback, cultivar un estilo de liderazgo donde el reconocimiento es una parte efectiva de la gestión de personas, dar voz a todos los empleados, promover la visibilidad para reformar comportamientos adecuados y mejorar la percepción interna de la compañía.

PwC presenta una segunda práctica llamada **Team&Win** que pretende reforzar el cambio cultural de impulsar el trabajo en equipo a través de comportamientos colaborativos, recompensas y reconocimientos. Este programa da más visibilidad al trabajo en equipo en el ciclo de vida de la estrategia comercial. Además, sus objetivos son: incrementar la pendiente de la curva de aprendizaje, incrementar la innovación y aportar más valor a los clientes acercándose a ellos desde el inicio con un enfoque más completo. Se trata de un sistema de multiplicadores que permite influir en los comportamientos y generar un cambio cultural, aplicándolos a la actividad comercial diaria e incentivando a las personas a actuar de forma colaborativa. La firma destaca los siguientes rasgos más característicos de la experiencia: es un cambio fácil ya que se recompensa el trabajo en equipo y a medida que aumenta el número de personas trabajando juntas, el porcentaje de reconocimiento/recompensa aumenta; elimina burocracia, ya que con solo dos clics realizados en una herramienta ya utilizada por el equipo comercial, permite reconocer y recompensar las acciones del equipo; e incrementa la eficacia del cambio cultural, ya que

la iniciativa se basa en el reconocimiento que se propaga de manera informal generando un mayor impacto.

SECURITAS DIRECT lanza esta iniciativa para agradecer a todos sus profesionales la dedicación y compromiso mostrados en el día a día. **Mapa de Reconocimiento** engloba varias acciones en las distintas áreas que componen Operaciones que permite reflejar a todos los colectivos y reconocerles de manera particular. Esta iniciativa potencia la conexión entre los equipos, su puesta en valor y se adapta a los diferentes perfiles. La compañía cree que es necesario reconocer a los profesionales que demuestran una excelencia en la entrega del servicio al cliente y que son fiel reflejo del ADN de la organización, para quien es prioritario garantizar la máxima satisfacción y experiencia de sus clientes a través de la voz de sus profesionales. Este proyecto pone a las personas en el centro y es una iniciativa puramente motivacional. Entre las herramientas de reconocimiento destacamos: "El muro de la fama", una representación que los profesionales hacen de los atributos del ADN de la empresa en su día a día; "Héroes sin capa", que engloba actuaciones meritorias de los colaboradores en interacciones con clientes; "Gracias a ti", un espacio donde se visibilizan los comentarios más *WOW* de los clientes; y "Promocionados", donde se resaltan las promociones de las diferentes áreas de Operaciones. Todos los reconocimientos están asociados a la entrega de un diploma y una chapa

identificativa, y se ponen en valor en un espacio en la intranet que se alimenta de manera continua. Se trata de un mapa vivo que sigue construyéndose en el día a día y que consigue generar un mayor compromiso, impulsar y motivar las acciones que generan valor añadido, fomentar el reconocimiento emocional y sensibilizar a los profesionales de la importancia de su labor y el impacto positivo que tiene en las personas.

2.9 Evaluación del Desempeño

Presentamos dos experiencias en este apartado que reflejan la evolución de los sistemas de evaluación del rendimiento. Las dos prácticas se alejan de modelos clásicos para implementar sistemas más flexibles sustentados por la tecnología. Por un lado, la empresa Neoris se transforma digitalmente para ofrecer a sus empleados un sistema de *feedback* continuo, alejado de la tradicional revisión anual, y, por otro, Habitissimo implementa una evaluación del desempeño 360° que supone una evolución en su sistema de evaluación del desempeño.

Queremos destacar también en este apartado la experiencia presentada por Nex Continental Holdings (ALSA) que, si bien está incluida en el apartado de Formación y Desarrollo, aborda la evaluación del desempeño a través de un sistema innovador de desarrollo de competencias basado en análisis big data.

En **NEORIS** creen firmemente que cualquier estrategia digital debe sostenerse no sólo en la tecnología, sino en el cambio cultural de los empleados para adoptarla. La iniciativa **WeGrow** surge de la necesidad de innovar en el proceso de dar y recibir *feedback*. Huyendo del *feedback* anual asociado al proceso de evaluación del



HEREDEROS DEL
MARQUÉS DE RISCAL

VINYL ASSOCIATION
www.vinyl.com

NATURALEZA RISCAL

Marqués de Riscal Verdejo, ahora **100%organic**

@marquesderiscal www.marquesderiscal.com



desempeño, la organización apuesta por un proyecto en el que el *feedback* se convierta en cultura, tanto entre compañeros como con líderes y clientes. La empresa se transforma digitalmente para implementar un sistema de *feedback* continuo, desarrollando una herramienta para documentarlo. El buen resultado de la iniciativa impulsó a la organización a realizar un *Hackaton* cuyo resultado motivó la potenciación de *People Analytics*, para analizar relaciones entre empleados y de redes organizacionales. Este nuevo proceso de *feedback* continuo pone al empleado en el centro de la acción, permitiendo que gestione su desempeño continuamente. El empleado recibe *feedback* internamente pero también de sus clientes, conociendo el impacto de su trabajo y funcionando como aspecto motivacional para incrementar el compromiso y generar ideas de mejora.

HABITISSIMO reconoce que, ante el entorno cambiante y situación vivida en el último año donde el 100% de la compañía trabajó en remoto, era indispensable ofrecer una respuesta ágil y eficiente ante la demanda de la gestión de talento de sus empleados. La experiencia que presentan, **Evaluación de Performance 360°**, se centra en la mejora de la evaluación del rendimiento de sus personas, pasando de una evaluación manual a una online que ofrece más objetividad, estandarización de los criterios y mucha más agilidad. Evolucionan de un *feedback* proporcionado exclusivamente por parte del

mánager a una visión 360° que incluye al mánager, una autoevaluación, a los pares y a las personas a cargo. Además, esta nueva herramienta permite centrarse no solo en perfiles directivos sino en toda la organización. La iniciativa responde a uno de los valores de la empresa: “siempre queremos mejorar” y donde antes sólo se evaluaban competencias y KPIs ahora se incluyen dos aspectos imprescindibles para lograr los objetivos de la empresa: resultados y valores. Los objetivos de este proyecto han sido: innovar y adaptar el proceso de evaluación a la nueva realidad del teletrabajo, objetivar el sistema con una evaluación 360° justa y objetiva, ofrecer un *feedback* más rico y conseguir que todos los empleados tengan acceso a él en igualdad de condiciones, obtener un mapa de talento que permita identificar “*high potentials*” y “*A players*”, conseguir que más del 75% de la empresa rinda igual o por encima de 3 sobre 5 y calibrar los estándares de calidad y desempeño que persigue la organización.

2.10 Responsabilidad Social Corporativa

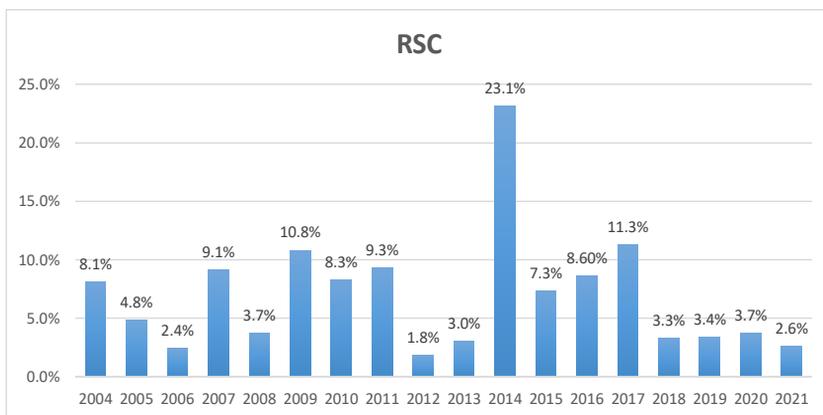


Gráfico 8. Distribución anual de las experiencias de la categoría Responsabilidad Social Corporativa.

Al igual que en años anteriores, destacamos en este apartado las experiencias que directamente tienen como objetivo generar un impacto en la sociedad y, a través de su práctica, construir sociedades más justas, responsables y solidarias. A continuación, describimos dos prácticas directamente relacionadas con el bienestar de las personas que se han visto más afectadas por el COVID-19 y la sostenibilidad. Nos gustaría destacar además las experiencias de Beam Suntory (*Segovia- COVID 19 Growing for Good*) y Acciona (La diferencia sostenible), incluidas en el apartado Diversidad, Inclusión e Igualdad por tener un marcado perfil de RSC y combinar tanto su vertiente de diversidad como de responsabilidad social.

FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS reconoce que está comprometida con la construcción de una sociedad más próspera e inclusiva donde las tecnologías contribuyan a mejorar el bienestar de las personas. A raíz de la crisis sanitaria vivida a causa del COVID-19, la organización lanza el proyecto **Fujitsu con la Sociedad**, con el objetivo de contribuir a que el impacto negativo sobre los más vulnerables fuera el menor posible y mostrar su solidaridad con los más afectados. Para desarrollar la idea, crearon un equipo de trabajo con representantes de direcciones de diferentes áreas para generar contenidos y propusieron un plan de acciones en el que todos los colaboradores pudieran participar. Entre las acciones que pusieron en marcha destacan: voluntarios en desarrollo de software para colaborar en proyectos de detección de noticias falsas sobre el COVID-19 en la red o software que permitiera acelerar el descubrimiento de moléculas susceptibles de ser parte de una cura de la enfermedad; lanzamiento de formación especializada en “currículum de competencias digitales” para mejorar la empleabilidad de los asistentes o el lanzamiento acciones como “Euro solidario”, donde cada empleado dona voluntariamente de su nómina un euro para una asociación sin ánimo de lucro, y “Ningún mayor solo”, reto a través del cual se lanzan ideas sobre innovaciones para mejorar la calidad de vida de los más mayores. La empresa lanza esta iniciativa con el objetivo de hacer partícipes a todos

los empleados de las acciones que podían realizar desde la compañía para apoyar a los más vulnerables.

Además de su práctica presentada e incluida en el apartado de Diversidad, inclusión e Igualdad, **ACCIONA** presenta una segunda práctica que vincula la gestión diaria y objetivos sostenibles de la empresa mediante indicadores en tiempo real que impactan en la gestión del desempeño y la compensación de todos sus empleados. En su nuevo Plan de Sostenibilidad 2025, la empresa sitúa la gestión de personas en el centro de la estrategia de sostenibilidad. Acciona lanza un plan global llamado "*People Centric*" que pone el foco en la calidad de vida y un futuro inclusivo. Una de las palancas para hacerlo posible es el incremento de la vinculación del desempeño de sus profesionales a los objetivos de sostenibilidad, afectando en mayor proporción a su retribución variable. En 2020 el peso de objetivos sostenibles vinculados a personas fue de un 5% con especial foco en la equidad salarial y en la evolución del aumento de mujeres en posiciones directivas y pre-directivas. De aquí a 2025 la empresa quiere aumentar este porcentaje hasta el 12,5% introduciendo objetivos adicionales como el porcentaje de personas con discapacidad en plantilla y colectivos vulnerables. Además, son los propios profesionales de la organización los que solicitan una mayor capacidad para medir su contribución al plan de sostenibilidad y crean para su gestión un cuadro de mando que permite tomar

decisiones en tiempo real y garantizar su impacto sobre los objetivos. Esta iniciativa recibe el nombre de **La Diferencia Sostenible**.

3

HABLAN LOS EXPERTOS



3.1. La diversidad en los Recursos Humanos, ¿qué ha cambiado?

CELIA DE ANCA

Directora del Centro de Diversidad de IE.

Celia.deAnca@ie.edu

Hace 16 años que tengo el privilegio de asistir como jurado a los **Premios Expansión a la Innovación en Recursos Humanos**, casi los mismos que llevo dedicada a investigar la gestión de la diversidad en la empresa.

He tenido la suerte de poder, al mismo tiempo que profundizar en la comprensión de la diversidad, comprobar cómo las empresas iban incluyendo en la práctica diaria de sus Recursos Humanos muchas de estas nuevas ideas y otras que surgían del seno mismo de la innovación empresarial.

La gestión de la diversidad corporativa ha cambiado mucho en estos años. En este capítulo me gustaría analizar estos cambios en tres áreas concretas: la primera, en el interés real de la diversidad para las empresas; en la segunda, cómo la diversidad ha ido abarcando cada vez más áreas; y, finalmente, entender cómo la introducción de la tecnología ha ayudado a poder comprender, a través de la medición, el resultado de estas políticas. Para acabar me gustaría hablar de algunos de los retos que nos quedan por delante.

1. El interés de la Diversidad en la empresa:

La primera edición a la que asistí como jurado de los Premios Expansión a la Innovación en Recursos Humanos, fue la III edición en el año 2005. Yo ya llevaba varios años trabajando en el área de la diversidad y recuerdo que me sorprendió gratamente observar que muchas de las candidaturas trataban el tema de la diversidad, específicamente se trataba entonces de incorporar planes de igualdad para la mujer en la empresa.

No solamente en España, a principios del año 2000, y durante casi una década, conseguir la igualdad de pleno derecho de la mujer en la empresa era uno de los principales retos que se trataban en la función de Recursos Humanos.

Las empresas empezaron a realizar diagnósticos entre sus empleados comprobando que, si bien en la mayoría de las plantillas la mujer constituía al menos el 40% de los trabajadores, cuando se analizaba por jerarquías se veía que si bien en puestos medios, el porcentaje de mujeres seguían siendo importante, el porcentaje de mujeres en los puestos de alta dirección caía drásticamente.

Muchas empresas entonces iniciaron planes de igualdad, que trataban primero de eliminar cualquier posible sesgo en la entrada del talento femenino para más tarde fomentar mediante programas de *mentoring*, *coaching*, formación y otras políticas de Recursos Humanos, el avance de la mujer en todos los órganos de la empresa. El interés por la igualdad tuvo un gran impulso con la aprobación de Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la **igualdad** efectiva de mujeres y hombres.

Pero en 2008 llegó la crisis financiera, y las secuelas de la economía en general, que llegaron a España algo más tarde. Tras la crisis, no solo en España sino en el resto del mundo, la diversidad se volvió secundaria y el interés por fomentarla no desapareció, pero ya no era priorita-

rio. Por tanto, durante casi una década, la diversidad se quedó en una situación de semi-estancamiento.

Sin embargo, hacia el 2016, y sobre todo ya en 2017, las empresas renovaron su interés por la diversidad; interés que me alegra decir ha seguido creciendo incluso durante la crisis del COVID 19. En un estudio sobre la gestión de la diversidad en la empresa española, vemos que la pandemia ha sido para muchas empresas un revulsivo para incrementar sus políticas de diversidad.¹

En este nuevo impulso por la diversidad, ya no es solamente un interés por la igualdad entre hombres y mujeres, sino que la diversidad abarca a más áreas, como veremos en el apartado siguiente.

2. La diversidad en la empresa española, nuevas áreas de interés:

Además de la mujer, la empresa ha integrado a otros colectivos que al igual que el de la mujer no estaban suficientemente representados en la empresa, como es el de las personas que tienen alguna discapacidad, el colectivo LGBTI+ y, cada vez más, el colectivo del talento de personas de más de 55 años, lo que se suele denominar el talento senior.

¹ Informe de innodiversidad 2021
https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2021/10/ResumenInnodiversidad2021_final.pdf

El último estudio sobre Innodiversidad,² mostraba que la diversidad demográfica y su inclusión es ya parte de la realidad de la empresa española, ya que el 86% de las empresas que participaron en el estudio prestaban atención a la diversidad de género, 73% prestaban interés en el colectivo de personas con discapacidad, el 72% al colectivo senior y el 45% al talento de personas del colectivo LGTBI+.

3. La diversidad y su gestión, nuevos usos de la tecnología:

En estos últimos años hemos visto también cómo la utilización de la tecnología ha afectado de manera considerable la manera que gestionemos la diversidad.

Me ha alegrado mucho, ver en esta última edición de los Premios, que no pocas empresas estaban implementando programas tecnológicos para poder realmente medir los resultados de la diversidad. Durante años, había un interés importante por gestionar la diversidad y por implementar políticas de inclusión, pero la falta de sistemas fiables de medición hacía que a la hora de analizar resultados no se pudiera medir de manera clara la evolución de estas políticas.

² Informe de innodiversidad 2021

https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2021/10/ResumenInnodiversidad2021_final.pdf

Gracias al desarrollo tecnológico esto ha cambiado y vemos cómo muchas empresas están implantando programas que de manera eficaz pueden medir entre, otras cosas, el avance en la reducción de la brecha salarial, la rotación existente de los distintos colectivos de diversidad, así como su movilidad tanto horizontal como vertical. Igualmente se están desarrollando cada vez más metodologías que miden el resultado de políticas de *coaching*, *mentoring*, horarios flexibles o el teletrabajo. Es importante también destacar importantes avances en áreas como la inclusión de protocolos para evitar cualquier tipo de discriminación en todas las áreas de la empresa y para evitar el acoso, protocolos, en muchos casos apoyados por la tecnología, lo que ayuda a analizar el número de casos en las distintas áreas, así como su evolución.

Se observa asimismo que estos análisis no solamente se realizan en la propia empresa, sino que cada vez más se analiza además la cadena de proveedores para asegurarse que también se adecúan a los estándares de diversidad de la empresa.

Vemos, por tanto, importantes avances de la empresa española en la **inclusión** de la diversidad; sin embargo, faltan retos importantes en la gestión de **la pertenencia**, esto es, lograr que todas las diversidades sumen y se canalicen para objetivos comunes.

4. El reto de la gestión de la pertenencia:

La inclusión trata de integrar de forma efectiva la diversidad **demográfica** en la empresa (se entiende por diversidad demográfica aquella que en principio nos es dada por el hecho de nacer o por otras circunstancias ajenas a nuestra voluntad, género, cultura, edad o discapacidad). Pero además de la diversidad demográfica, las empresas de manera creciente están prestando atención a otro tipo de diversidades que son también imprescindibles para entender el talento en la empresa, como **son la diversidad experiencial y la cognitiva**.

La diversidad **experiencial** es esencial a la hora de constituir equipos diversos. El último informe de Inno-diversidad indicaba que cerca del 70% de las empresas participantes atendían a la diversidad de sus empleados en cuanto a experiencia en el sector o a los años de experiencia en la propia empresa.

La **diversidad cognitiva** es fundamental a la hora de crear nuevos proyectos, como indica el informe de Inno-diversidad, según el cual cerca del 40% de las empresas prestan atención a áreas como la diversidad de personalidad, liderazgo o pensamiento crítico de sus empleados.

Las tres formas de diversidad son imprescindibles, entre otras cosas, porque están ligadas: si no exis-

te diversidad demográfica, la diversidad experiencial o cognitiva existente en la organización sería muy limitada. Pero, aunque las tres son imprescindibles, la manera de gestionarlas es muy diferente, y es cuando hablamos del movimiento de la diversidad entre la **inclusión y la pertenencia.**

El primer movimiento de inclusión trata de crear un contexto de igualdad de oportunidades para todos, **y el segundo movimiento de pertenencia** trata de crear los equipos y el contexto para que todos puedan aportar desde su diferencia y que esta diferencia sume en un objetivo común.



Fig. 1 Estrategias de gestión de las distintas diversidades

Para una eficiente gestión de la diversidad la empresa utiliza:

Políticas de inclusión, para gestionar la diversidad demográfica, (mujer, colectivo LGTBI+, personas con discapacidad o el talento senior) la estrategia trata de eliminar barreras a la persona por pertenecer a un colectivo concreto. Entre las mejores prácticas para la inclusión destacan: la inserción de medidas para el reclutamiento en igualdad, políticas para la igualdad en la promoción interna y para asegurar la igualdad en los procesos de formación.

Políticas de pertenencia y de diseño de grupos para gestionar las diversidades experienciales. En el caso de la diversidad experiencial (experiencia formativa, cultural, experiencia en la empresa o en el sector), la unidad de medida no es la persona sino el equipo, medimos por tanto la inclusión de la diversidad experiencial como base para la composición de equipos, principalmente equipos de alta dirección, ventas o técnicos.

Sin embargo, y a pesar que existe un interés por valorar la diversidad en los equipos de trabajo, no hay por el momento muchas empresas que lo estén midiendo de una manera eficaz.

Políticas ágiles y de gestión de proyectos más participativas en la gestión de la diversidad cognitiva. Finalmente, en el caso de la diversidad cognitiva, la estrategia detectada en las empresas que mejor ha funcionado es la de crear proyectos y oportunidades para

la co-creación. En este caso la unidad de actuación es el proyecto o reto organizativo, y los grupos que se crean para desarrollar ese proyecto.

La innovación cognitiva es fundamental a la hora de crear proyectos ágiles, sin embargo todavía no existen muchas empresas que midan estas políticas.

5. Conclusiones:

En los últimos 16 años vemos un avance considerable en la gestión de la diversidad en la empresa española. Estos avances se dan en primer lugar en el alcance de los beneficiarios de estas políticas, ya que no solamente se centran en gestionar la igualdad en cuanto a hombre o mujer, sino que también abarcan otros colectivos como el de LGBTI+, el de personas con discapacidad o el talento senior.

Igualmente ha habido un importante avance en la utilización tecnológica para la correcta medición del resultado de esas políticas en los colectivos identificados.

Sin embargo, queda todavía un recorrido por hacer en la gestión de la pertenencia, esto es la gestión de la diversidad experiencial y cognitiva en los grupos, tanto operativos como de gestión o de ventas.

El reto fundamental estará en el análisis de los datos. Las áreas de Recursos Humanos recogen además de los

datos demográficos, (hombre, mujer, edad, nacionalidad...), mucha información sobre la diversidad de sus empleados, por ejemplo, en la formación, años en la empresa, test cognitivos, test de liderazgo, etc. Pero esta información no se cruza con la línea, por lo que normalmente no es utilizada a la hora de constituir equipos.

Por otra parte, para la gestión de la pertenencia, las empresas necesitan un cambio de mentalidad a la hora de remunerar los equipos diversos, ya que no se trata de decidir qué equipos son mejores o peores sino de ver cuál es la combinación de diversidades más adecuadas en las distintas tareas y momentos. Por ejemplo, la investigación indica que un equipo de alta diversidad experiencial es muy adecuado para lanzar un nuevo producto y que un equipo más homogéneo lo es para vender un producto maduro. Por ello, la gestión de la remuneración tendría que cambiar para recompensar el conjunto con todas sus variables y no lo concreto.

La tecnología facilita cada vez más todo tipo de análisis, por lo que vamos a ver cada vez más, cómo las empresas gestionan la diversidad con políticas de inclusión y pertenencia apoyados por el análisis de datos de las nuevas tecnologías.

3.2. Psicología positiva para un nuevo liderazgo.

SANTIAGO VÁZQUEZ

Director del Centro de Liderazgo Emergente
del Instituto Tecnológico de Monterrey.

svazquez@tec.mx

Autor de "La felicidad en el trabajo y en la vida"
y coautor de "Coaching Emergente: Psicología Positiva
para un nuevo liderazgo".

Hace ya algún tiempo que distintas instituciones y analistas vienen invitando a la sociedad en general, y a las empresas en particular, a reflexionar y asumir la idea de que nos encontramos en una nueva era.

En la reunión anual del World Economic Forum en 2011, se debatió precisamente sobre esta idea y se apuntó que esta nueva era se podría denominar "*Human Age*", la era del ser humano, un nuevo período histórico que habría dejado atrás la denominada era industrial, que a su vez sucedió a la era agrícola.

Después de una época en la que la subsistencia era el principal objetivo de la sociedad, donde lo agrícola era el elemento central, y tras la revolución industrial, que supuso profundos cambios en los comportamientos sociales, hemos llegado al momento de poner el foco en el desarrollo del ser humano.

Hay que tomar en consideración que, a pesar del nivel de progreso económico y tecnológico alcanzado, la salud emocional y mental, o, dicho de otra manera, el nivel de satisfacción con sus vidas de los ciudadanos y su felicidad alcanza valores muy preocupantes, por lo que el florecimiento humano, el bienestar y la felicidad deberían pasar a ser la verdadera prioridad de este período histórico.

Esta nueva era está enmarcada en un entorno particularmente dinámico y cambiante, acelerado, como no podíamos llegar a imaginar, por el efecto de la pandemia provocada por el virus del COVID-19. Esto hace necesario generar consciencia sobre la necesidad de abandonar viejos paradigmas sobre el *management*, el liderazgo y

la gestión del talento, y desarrollar nuevas formas de entender la manera de afrontar y gestionar los distintos retos en estos ámbitos.

La crisis sanitaria ha dejado todavía más claro que, hoy en día, la mayoría de las competencias y capacidades distintivas de las empresas residen en sus talentos, en su capital humano; en última instancia, en sus personas. Aquellas organizaciones que lo han tenido en cuenta en sus planteamientos estratégicos se han posicionado mejor para afrontar los retos del futuro. Numerosas investigaciones confirman esta afirmación e identifican al liderazgo como uno de sus principales activos.

El cambio acelerado o *hipercambio* ha tenido múltiples consecuencias y, de esta manera, en la actualidad, el peso del valor de lo intangible sobre lo tangible en el valor de las compañías ha dado un vuelco, pasando de un 20% en los años 80 a valores de hasta el 75% dependiendo de los sectores de actividad.

Sin duda, el gran desafío de las organizaciones y de sus departamentos de recursos humanos consiste en ser lo suficientemente flexibles para que el talento pueda contribuir a la consecución de los objetivos de negocio en este nuevo entorno. Sin embargo, los verdaderos desafíos consisten en generar una cultura organizacional basada en el compromiso y la confianza y, sobre todo, en

desarrollar un nuevo liderazgo que fomente la agilidad y el intraemprendimiento.

Para conseguirlo, la función de recursos humanos deberá evolucionar rápidamente. Y es probable que muchos profesionales de la gestión de las personas se queden en el camino si no consiguen añadir a su tradicional rol de especialista en la función, el rol de aliado estratégico y el rol de generador y valedor de una cultura organizacional ágil que fomente el compromiso.

En todo caso y de forma simultánea, recursos humanos aumenta sustancialmente su relevancia pasando a ser el elemento crítico de la competitividad y la sostenibilidad de las compañías porque, como decía Dave Ulrich, “las compañías no piensan, lo hacen las personas”.

Por otra parte, recursos humanos debe convertirse en un área que utiliza, de forma habitual, herramientas de medición y toma de decisiones basadas en evidencias; seguramente una de las asignaturas pendientes más importantes. Para lo cual el uso de la inteligencia artificial facilitará y simplificará este reto a través de herramientas de *People analytics*.

Como ha quedado demostrado, la productividad no depende ya de la supervisión presencial de los jefes, sino de la medición de resultados basado en KPIs o cuadros de mando y las nuevas tecnologías multipli-

can también su carácter estratégico por lo que las empresas deberán invertir mucho más en potenciarlas, mientras que sus espacios físicos han pasado a un segundo plano.

Adicionalmente, se está produciendo un cambio acelerado también en la forma de reclutar y contratar talento, con nuevas formas de relación laboral, ampliándose los mercados, que se globalizan mucho más, pudiendo contratar, en muchos ámbitos, personas locales o lejanas, lo que nos lleva a tener que asumir que nuestro talento pasa a ser potencialmente interesante para organizaciones de cualquier otro lugar del mundo.

Así pues, fomentar la felicidad en el trabajo de los colaboradores como estrategia empresarial y la utilización de *People analytics* y de la inteligencia artificial en la gestión de las personas, no solamente de forma reactiva sino predictiva, se están convirtiendo en elementos centrales de la transformación de la función de recursos humanos.

En definitiva, nos encontramos ante la necesidad de plantear soluciones nuevas a los retos con los que nos enfrentamos, ya que como escribió Brown, "locura es hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados diferentes".

También en lo que se refiere específicamente al ámbito del liderazgo, la empresa deberá evolucionar rá-

pidamente, contribuyendo al crecimiento de un nuevo liderazgo, un liderazgo emergente, enfocado en atender las necesidades de una realidad distinta, de una realidad emergente. Un liderazgo orientado al florecimiento humano que desarrolle el potencial y las fortalezas de los individuos.

Las empresas que están tomando el relevo en el liderazgo de la economía se caracterizan por una más adecuada gestión de los intangibles en el ámbito del talento, tal y como mencionaba anteriormente. Se trata de alinear la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del liderazgo con el objetivo de generar culturas organizacionales que fomenten la calidad directiva y, de esta forma, generen confianza y compromiso; que son los grandes multiplicadores de la capacidad y la competencia de las personas y la base de un clima laboral expansivo que, a su vez, repercute en los valores y la cultura de la propia organización.

El concepto de liderazgo presenta una extraordinaria evolución y por eso es necesario investigar, analizar e identificar los elementos que componen el constructo del liderazgo necesario para afrontar los nuevos retos, así como diseñar las herramientas que puedan ser útiles para medirlo y las intervenciones contrastadas que sean eficaces para poder desarrollarlo.

El liderazgo es un proceso complejo con múltiples di-

menciones, que, a lo largo de la historia, se ha definido de muchas maneras. De hecho, según Bass, existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto, por lo que llegar a un consenso sobre los elementos que lo definen sigue siendo un gran desafío.

Sin duda, el liderazgo no es lo que era. Ha transcurrido más de un siglo desde que el liderazgo se convirtió en un tema de interés académico y las definiciones no han dejado de evolucionar.

Hemos pasado de entender el liderazgo como una característica con la que se nace, a un concepto de desarrollo y crecimiento, donde el liderazgo se construye. Hemos pasado de un liderazgo carismático y mesiánico enfocado en generar seguidores a nuevas formas de entender el liderazgo desarrollando el liderazgo de servicio, inteligente emocionalmente y enfocado en los resultados del equipo por encima del protagonismo del propio líder y enfocado, también, en generar nuevos líderes.

Creo que los nuevos líderes deberán contribuir a satisfacer sus propias necesidades y también la de los miembros de sus equipos, y esto determinará la calidad de su liderazgo; por lo que resulta fundamental enfocar el desarrollo del liderazgo desde una perspectiva personal (intra Liderazgo) hacia una perspectiva social (inter Liderazgo).

Para desarrollar este enfoque desde el auto liderazgo al liderazgo de otros y, también, para reenfocar la gestión del talento, la psicología positiva proporciona múltiples investigaciones de gran utilidad.

La psicología positiva se ha definido como la ciencia que estudia el funcionamiento óptimo del comportamiento humano y este debería ser el objetivo general de las empresas y específicamente el de sus líderes: contribuir al funcionamiento óptimo de las personas que conforman nuestras compañías.

Frente a los enfoques tradicionales de la psicología, muy orientados a las patologías y deficiencias, la psicología positiva se enfoca hacia las fuentes de la salud psicológica, tan necesaria hoy en día.

La psicología positiva estudia la capacidad humana para generar equilibrio y significado vital, y enfatiza el potencial creativo de las personas. Además, proporciona interesantes descubrimientos en relación con distintos componentes del constructo de la felicidad relevantes o determinantes en relación al liderazgo: las emociones positivas, el compromiso, las relaciones interpersonales positivas, el significado en el trabajo, la orientación a metas y logros, las experiencias óptimas, el optimismo, la resiliencia, el desarrollo de las fortalezas, el sentido del humor, la gratitud y el reconocimiento.

El nacimiento de la psicología positiva coincide, por tanto, con la necesidad de nuevos planteamientos en el ámbito del comportamiento humano y aporta la novedad de aplicar el método científico para abordar distintos temas fundamentales para alcanzar la satisfacción con la vida y la felicidad.

Se trata de perder el miedo a innovar en materia de recursos humanos y en el desarrollo de nuevas visiones del liderazgo aplicando la psicología positiva y buscando la sostenibilidad de los negocios cuidando a las personas y generando bienestar laboral y florecimiento humano. ¿O acaso no es cierto que nuestra capacidad y competencias podrían entenderse como semillas y que el objetivo debería ser generar frutos y ser razonablemente felices?

Mi interpretación personal de las aportaciones de la psicología positiva aplicadas a la gestión de recursos humanos y el desarrollo del liderazgo me llevan a plantear y proponer el desarrollo de modelos de recursos humanos orientados a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo y al desarrollo de líderes conscientes de sí mismos y de su entorno, inmersos en un proceso de aprendizaje permanente, comprometidos, resilientes, con una visión positiva del presente y del futuro, que encuentran significado en su misión de vida y que florecen contribuyendo al florecimiento de los demás.



Figura 2. Modelo de liderazgo orientado al florecimiento humano.

Para finalizar, me gustaría añadir que la gestión y el desarrollo del talento debe ser una tarea compartida por los departamentos de gestión de personas y por los propios líderes de la organización, que han de ser líderes empresariales y directivos inmersos en un proceso de aprendizaje continuo con capacidad para desarrollar a sus equipos e inspirar, generar confianza y contribuir al funcionamiento óptimo de sus miembros asumiendo un rol de líder “coach”.

Este rol ha sido identificado como la principal cualidad que debe tener un líder, según el proyecto Oxygen desarrollado en 2018 en Google, en el que se preguntó a los colaboradores de esa empresa cuáles eran precisamente las cualidades que debería tener el líder con el que querrían trabajar, un proyecto dentro del ámbito de la inteligencia artificial y del desarrollo de nuevos planteamientos para la gestión del talento.

LAS 10 CUALIDADES DEL LÍDER EN GOOGLE

1. Es un buen coach.
2. Empodera a su equipo y no hace *micromanagement*.
3. Crea un ambiente de trabajo inclusivo, mostrando preocupación por el éxito y el bienestar de las personas.
4. Es productivo y orientado a resultados.
5. Es un buen comunicador. Sabe escuchar y comparte información.
6. Apoya el desarrollo de carrera y habla sobre desempeño.
7. Tiene una visión y estrategia clara del equipo.
8. Tiene destrezas técnicas clave para aconsejar al equipo.
9. Genera colaboración interna.
10. Es un fuerte tomador de decisiones.

El líder, en mi opinión, deberá dejar de ser un líder capaz y deberá convertirse en un líder *coach*.

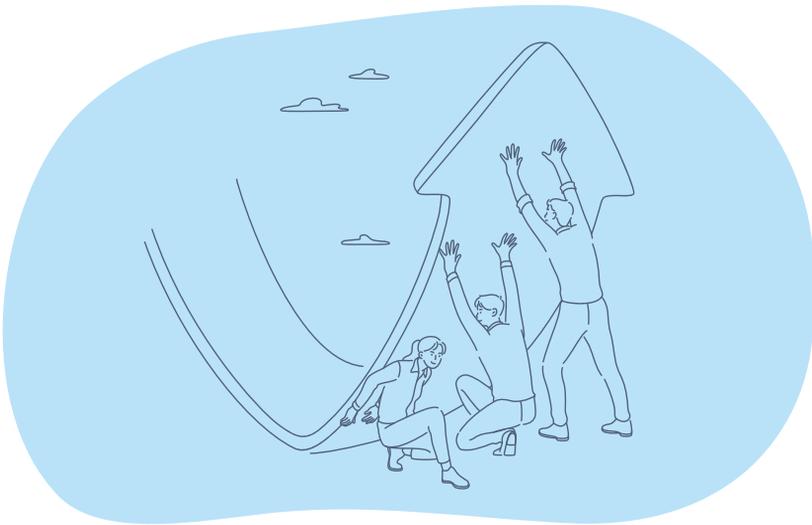
El líder *coach* tendrá como objetivo potenciar la autoeficacia, el optimismo, el compromiso, la inteligencia emo-

cional, la capacidad de adaptación, el autoconocimiento, la capacidad para tolerar la frustración y gestionar la incertidumbre. De esta forma propiciará, por supuesto, mejores niveles de desempeño y mejores resultados.

En esta nueva era ningún líder lo será realmente si no añade a sus competencias la competencia de desarrollar a otros.

4

EXPERIENCIAS GANADORAS





PARTE DE *Bupa*

SANITAS



Fotografía: Mauricio Skrycky

4.1. Sanitas S.A. de Seguros. Happy Mentor.

La iniciativa **Happy Mentor** fomenta la cohesión interna con acciones atípicas e inusuales. Consigue eliminar el estigma que el humor, la diversión y el juego tienen en el mundo corporativo, aumentando el *engagement*.

Debido a la pandemia, **SANITAS S.A. DE SEGUROS** tuvo la necesidad de digitalizar su programa de impulso de la felicidad para empleados. El *engagement* en esta unidad de negocio era el más alto de todo el grupo desde hacía varios años: aumentarlo o mantenerlo iba a ser todo un reto, por lo que decidieron ir más allá. Apostaron por impulsar una cultura *employee centric* que pusiera el foco en las relaciones personales como elemento clave para vertebrar su crecimiento estratégico. Querían seguir estando cerca de los empleados y facilitar que éstos lo estuvieran también entre sí, a pesar de estar confinados. Pretendían fomentar la cohesión y la colaboración pese a la distancia, generando un contexto de confianza en el que los empleados pudieran seguir disfrutando de espacios donde mantener el ánimo alto, sintiendo la cercanía de sus compañeros y de la empresa, y todo ello de forma digital.

SANITAS S.A. DE SEGUROS quiso garantizar el bienestar emocional de sus colaboradores y que no se sintieran aislados en sus domicilios. Para el desarrollo de la experiencia, identificaron una serie de objetivos entre los que se encuentran:

- Mantener el *engagement* de los empleados a través de medios virtuales.
- Plasmear los valores corporativos a través de comportamientos.
- Generar un mayor clima de confianza y acercamiento con la organización.
- Mejorar la gestión de equipos en tiempos de crisis.
- Mantener el nivel de confianza en la organización.
- Generar diversión manteniendo un espacio de relajación manteniendo el ánimo.

La compañía ya tenía una iniciativa en marcha basada en actividades de equipo de carácter presencial. El primer reto fue trasladar la esencia de estas actividades al mundo digital sin perder la participación, iniciativa y compromiso de los empleados.

Mediante sesiones de *brainstorming* internas, surgieron diferentes iniciativas insólitas y sorprendentes que se plasmaron sobre un calendario, teniendo en cuenta el

tipo de actividad y el colectivo al que iban dirigidas. Algunas de estas actividades fueron:

- **MusicXperience:** creación conjunta de un himno propio para la empresa. La música actúa como catalizador de las emociones negativas. Los empleados trabajaron en sesiones de *song writing*, se celebraron unos castings virtuales para elegir a las personas que pondrían voz a la letra, y finalmente se creó un videoclip con imágenes de todos los que habían participado.
- *Digital escape room:* sesiones de intriga y diversión que, a su vez, tenían una finalidad formativa.
- Sesiones de magia y artes escénicas adaptadas a familias, para que los empleados pudieran disfrutar con los suyos, cuidando a todos los que convivían con los empleados de **SANITAS S.A. DE SEGUROS**.
- Sesiones de teatro de improvisación y humor: la risa es la mejor de las terapias.

Todo ello hizo que **SANITAS S.A. DE SEGUROS** mantuviera a sus empleados activos, enganchados, unidos a la compañía y a sus compañeros, y además consiguieron aumentar el nivel de *engagement*.

Hasta hace pocos años, invertir en proyectos que permitiesen la diversión en el entorno profesional era impensable. Sin embargo, la compañía apuesta por crear una cultura basada en el cuidado emocional. La iniciativa de **Happy Mentor** tiene un elemento muy innovador: apuesta por las relaciones entre personas al margen de sus jerarquías. La mayoría de las personas crean una imagen profesional que no deja ver la personal, pero es desde ésta última desde donde se construyen las conexiones más potentes.

SANITAS S.A. DE SEGUROS buscaba algo diferente, donde los empleados se sintieran acompañados, se dejarán llevar y que fluyeran sus sentimientos y emociones, potenciando su orgullo de pertenencia.



Logotipo Zurich - Blanco
(Zurich White sobre Zurich Blue)

ZURICH



Fotografía: Elena Ramón

4.2. Zurich Seguros. Talento en movimiento.

ZURICH propone una iniciativa clave de sostenibilidad en el trabajo con el objetivo de construir una organización más fluida, reforzando capacidades nuevas (*reskilling*).

Debido a los cambios crecientes en los entornos de trabajo, las demandas cambian constantemente y sólo pueden ser gestionadas a través de una organización fluida, sin silos ni áreas estancas.

Al mismo tiempo, el compromiso de **ZURICH** con la sostenibilidad, les exige construir una compañía futura para ser dirigida y gestionada por sus equipos actuales. Construir ese futuro requiere una transformación de las personas tan rápida y profunda como la del negocio, huyendo de las tareas repetitivas.

En este contexto se enmarca el proyecto de **ZURICH**, que orienta la actividad de los equipos de Personas hacia esta ambición de sostenibilidad en el trabajo y que engloba iniciativas como formaciones online presentadas como series de TV (que otorgan puntos al completar cada episodio), *Hackathons* internos (equipos trabajan-

do en modelo *start-up* para responder a los retos digitales reales de negocio) u otros programas específicos.

Las personas que permanecen en el mismo puesto de trabajo durante más tiempo son las que con mayor probabilidad tienen de ser víctimas de la automatización o cambios de demanda. **Talento en Movimiento** mueve personas de un área a otra a través de rotaciones o movimientos permanentes. Se trata de una mirada interna para que los empleados aprovechen el mayor número de oportunidades posible; así como un mensaje a toda la organización sobre la necesidad de moverse, de adquirir experiencia en otros ámbitos, ver el negocio desde otras ópticas y ganar así polivalencia y versatilidad.

La iniciativa de **ZURICH** pretende dar respuesta a dos objetivos:

- Fomentar la flexibilidad organizativa y de recursos: Conseguir una compañía más fluida con perfiles híbridos y polivalentes que tengan la capacidad de adaptarse a cualquier demanda de forma rápida. La adaptación al puesto es mucho más ágil gracias a que los empleados ya conocen la compañía y, además, empiezan a estar en un contexto de movilidad en el que la adaptabilidad forma parte de su día a día.

- Construir un futuro para los equipos: Cuanto más tiempo se está en un rol, más víctima se puede llegar a ser de la automatización y/digitalización, al estar en menor contacto con el exterior. Por ello a través de esta iniciativa se aseguran opciones constantes de movimientos, materializadas en oportunidades diversas y con flujos de selección ágiles, basados en la capacidad de aprendizaje, la curiosidad y la generosidad.

En este contexto de incertidumbre y cambios, nace esta iniciativa. **ZURICH** se ajusta a la previsión de picos de trabajo en áreas que tienen estacionalidad en según qué tareas para poder planificar el movimiento de recursos internos en base a las necesidades de desarrollo de los perfiles.

Se trata de una iniciativa que ha conseguido proporcionar una experiencia única de aprendizaje y profesional a nada menos que un 14% de personas en sólo un año. Además, **ZURICH** ha conseguido reducir los tiempos de selección e incorporación de varios meses a sólo dos semanas, incrementando la ratio de promociones internas sobre contrataciones externas.

Talento en Movimiento ha dotado a **ZURICH** de una mayor flexibilidad a la hora de mover los recursos (entre

diferentes áreas) según los cambios de demanda, afrontando la necesidad de romper silos y moverse hacia una organización fluida.



TELEFÓNICA



Fotografía: JM Cadenas

4.3. Telefónica. People equality.

TELEFÓNICA impulsa la digitalización, diversidad y transparencia retributiva más allá de la normativa, analizando la compensación total para asegurar la igualdad retributiva con una herramienta global: **People Equality**.

La nueva herramienta de **TELEFÓNICA** surge por la necesidad de dar cumplimiento a los nuevos requerimientos legales en materia de igualdad retributiva, y la necesidad de apoyarse en la tecnología para conectar toda la información demográfica, organizativa y retributiva de los empleados.

Aprovechando esta obligación legal, **TELEFÓNICA** ha desarrollado una solución tecnológica y digitalizada que les ha permitido:

- Consolidar y realizar controles de calidad de la información para construir una única base de datos global.
- Ofrecer una visión holística de la compañía y de los empleados.
- Extraer *insights* de la información para una mejor toma de decisiones.

Los principales objetivos de **People Equality** son:

- Impulsar la transformación digital.
- Dar respuesta a los requerimientos legales tanto a nivel global como local.
- Alinear el cumplimiento normativo con la estrategia de *People*.
- Proporcionar mejores análisis e *insights* para facilitar la toma de decisiones en los negocios.
- Promover mejoras en materia de retribución, igualdad retributiva, políticas de diversidad y gestión del talento.
- Diseñar y desarrollar un portal web y *dashboards* que permitan:
 - recopilar información de forma sencilla y rápida
 - incluir información adicional para obtener una base de datos global
 - mantener la información actualizada
 - analizar la información de manera global e individualizada para que cada uno de los equipos pueda acceder a la gestión de sus propios datos.

People Equality es un proyecto pionero en la organización que pretende analizar toda la información demográfica, organizativa y retributiva con una tecnología más innovadora. **TELEFÓNICA** afirma que, hoy en día, ninguna herramienta da respuesta a esta necesidad. Por ello, han desarrollado una herramienta de *big data* que, a través de técnicas analíticas de *Machine learning*, les permite ir más allá en análisis de datos.

Es un proyecto de Recursos Humanos centrado en la definición y digitalización de los puestos de igual valor dentro de la organización, de tal forma que no sólo ha ayudado a cumplir con la norma, sino que además ha permitido analizar la organización desde un punto de vista holístico.

El uso de la tecnología permite comprender mejor la situación actual de la compañía aportando *insights* de valor para el negocio y ayudando en la toma de decisiones más eficientes y rápidas.

alsas

ALSA



4.4. Nex continental holdings (ALSA). Desarrollo de competencias basado en análisis Big Data.

ALSA crea una herramienta que optimiza los procesos de formación basándolos en datos operacionales de múltiples fuentes para predecir comportamientos de riesgo, adaptándolos a cada empleado y mejorando además la comunicación.

ALSA se propone mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos formativos que llevan a cabo con el personal de conducción. Además, quieren que el uso de datos de seguimiento del personal sea un proceso transparente. También se busca implicar a los mandos intermedios en la evaluación y desarrollo de las competencias de las personas que dependen de ellos.

El objetivo principal de esta iniciativa ha sido mejorar las competencias del personal de **ALSA** para que puedan llevar a cabo sus labores de la forma más segura posible. Un objetivo secundario ha sido impartir formación de forma personalizada a quién necesita mejorar y únicamente en las competencias en las que se detecta dicha necesidad. Transversalmente, se ha trabajado la mejora de la comunicación sobre el desempeño -tanto

lo negativo como lo positivo- y también se ha incrementado la transparencia de los procesos de seguimiento y evaluación de competencias, que se han visto reforzados gracias al trabajo realizado sobre los datos.

El sistema de análisis de las competencias de **ALSA** se basa en medidas automáticas y objetivas del desempeño de cada empleado obtenidas por los sistemas de monitorización que se han implementado (observación directa de las labores, instalación de cámaras inteligentes en los vehículos, dispositivos GPS instalados en la flota que detectan rebases de velocidad y cambios bruscos en la aceleración del vehículo, que pueden afectar negativamente a la seguridad de la conducción). Para cada medida, se lleva a cabo una comparación del empleado con su grupo. De este modo, se establece la posibilidad de mejora señalando un objetivo realista.

En cada grupo, establecido según el tipo de trabajo y el área geográfica en la que se realiza, se seleccionan a las personas con más margen de mejora para organizar las sesiones formativas. Esa selección se hace a partir de una escala de puntuación que tiene en cuenta todas las medidas objetivas, pero también tiene un componente humano en el que los responsables pueden modificar la selección, de acuerdo a sus conocimientos y necesidades.

Cada persona se entrevista individualmente con su responsable y se lleva a cabo una revisión conjunta de los datos a partir de los cuales se establece la necesidad formativa. Esto permite al empleado comprender sus áreas de mejora, y también comunicar posibles discrepancias con los sistemas.

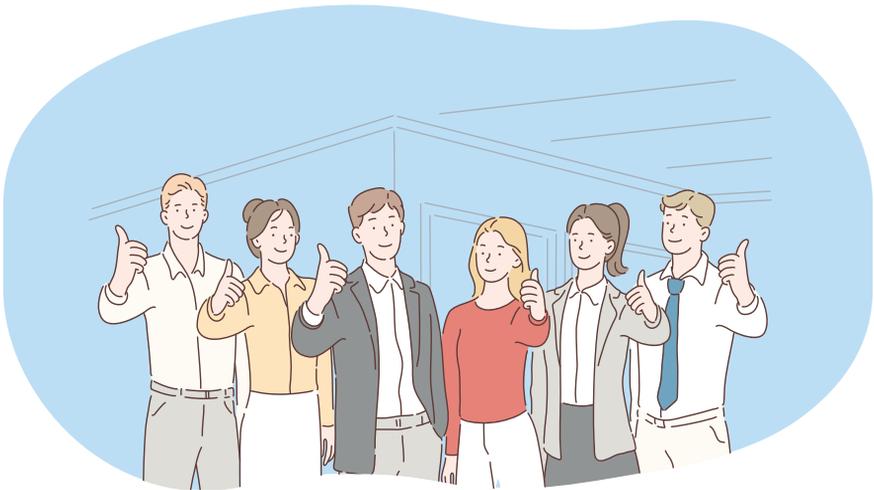
Cuando la persona acude al curso, que tiene tres horas de duración, el formador ya ha preparado una serie de contenidos teóricos y ejercicios prácticos sobre las competencias concretas a mejorar. Además, dentro de lo posible, se repiten las situaciones exactas en las que la medida fue negativa, de modo que se puedan llevar a cabo las correcciones necesarias. Durante el curso, también se revisan los propios sistemas de monitorización y el modo de consulta, de forma que la persona que asiste al curso pueda llevar a cabo un seguimiento de su propio desempeño tras participar en el mismo. Ese seguimiento también se lleva a cabo desde la empresa, para evaluar la eficacia de la formación. Una vez finalizado el curso, se lleva a cabo una evaluación por parte del formador y del empleado que recibe la formación.

En resumen, los elementos innovadores del proyecto hacen referencia a una humanización de los análisis de *big data*, acercándolos a las personas. De ese modo, **ALSA** espera conseguir mejores resultados y que sus sistemas

de seguimiento se mantengan siempre actualizados. Además, basan los objetivos de mejora en la medida de desempeño del grupo, adaptándolos a la realidad del trabajo de cada persona.

5

EXPERIENCIAS ACCÉSIT



ING 

ING ESPAÑA



Fotografía: JM Cadenas

5.1. Ing España. Ework.

La iniciativa **Ework** de **ING** es un modelo de trabajo 100% flexible que promueve el bienestar de los empleados desde una perspectiva de libertad, autonomía y responsabilidad para conciliar su vida personal y profesional.

Para desarrollar la iniciativa, **ING** se inspira en la manera en la que entiende el servicio a sus clientes con productos sencillos, fáciles de entender y dándoles la libertad para poder elegir aquello que mejor se ajusta a sus necesidades, sin letra pequeña y sin ataduras. Así surgió la iniciativa de crear un modelo de trabajo acorde a la cultura y prioridades de **ING** que compartiera los mismos valores que tienen con sus clientes para darles libertad, autonomía, confianza y poder de decisión a todos los profesionales de la compañía.

Además, **ING** quería poner en valor que lo más importante es el qué, y no el dónde. Este es el motivo por el que han apostado por un modelo de teletrabajo que ofrece total libertad y en el que la responsabilidad individual es fundamental independientemente desde donde trabajen.

Esta iniciativa responde a las necesidades de los profesionales y dirige a **ING** hacia un desarrollo más sostenible. Así, la organización se centró en el bienestar de sus empleados y en facilitar una experiencia lo más satisfactoria posible. **ING** decidió testar el teletrabajo, escuchar e implementar un modelo 100% libre con el objetivo de hacer realidad la conciliación de la vida personal y profesional.

Aunque ya lo habían testado en el pasado, la pandemia por el COVID-19 aceleró el proceso, modificando la forma de trabajar y, sobre todo, la forma en la que **ING** entiende el trabajo dirigiéndose hacia este modelo híbrido. Además, vieron necesario acompañar este modelo con medidas específicas que contribuyeran a la desconexión digital y que facilitaran la jornada laboral. Este conjunto de medidas refuerza la idea de una cultura organizativa centrada en el empleado y que repercute positivamente en los clientes.

Implementar este modelo de trabajo flexible ha sido posible gracias a una sólida base tecnológica por la que **ING** sigue apostando tanto para construir la mejor propuesta de valor para los clientes como para que los profesionales de la compañía puedan trabajar desde donde quieran y dar así respuesta a sus objetivos, a sus necesidades personales y a las de los clientes.

ING afirma ser el primer banco y la primera gran empresa en España que implementa un modelo 100% libre en la totalidad de la organización. Como empresa han ido un paso más allá instaurando el concepto de libertad en el ámbito del trabajo. Es una medida que muestra una filosofía de trabajo basada en la confianza y esto es un valor fundamental para los profesionales de hoy en día. Trabajar con **ING** no solo permite formar parte de una empresa que está a la vanguardia en el sector bancario y en la que poder desarrollarse profesionalmente, sino en un entorno en el que la vida personal también es una prioridad.

ING considera que ha abierto el camino hacia un nuevo futuro del trabajo en el que lo más importante es el qué y no el dónde. La adopción de este formato tiene un carácter totalmente voluntario en función de las necesidades de cada empleado y la conciliación.

La acogida por parte de todos los profesionales ha sido muy buena y, según las encuestas internas que se han realizado en la compañía, la mayoría de ellos prefiere combinar trabajo en casa y presencial.

En **ING** se consideran pioneros en una tendencia que creen que irá calando poco a poco en otras empresas

por los beneficios que ofrece tanto para los profesionales como para la sociedad en general, que podrá disfrutar de un desarrollo más sostenible.





ACCIONA SOSTENIBL@S 50:50



Fotografía: JM Cadenas

5.2. Acciona. Sostenibl@s 50:50.

La iniciativa **Sostenibl@s 50:50** promueve la inclusión de la mujer en sectores masculinizados como la Construcción y la Energía, a través de programas que facilitan la participación y liderazgo femeninos en proyectos de alto impacto.

El nuevo Plan Director de Sostenibilidad 2025 pone la gestión de personas en el centro de la estrategia de sostenibilidad de **ACCIONA**. Con el propósito de conseguir que esta estrategia se consolide, más allá del discurso y del compromiso, se ha trazado un plan global que se denomina *People Centric* y que pone el foco en la calidad de vida y en un futuro inclusivo a través de cinco pilares fundamentales: el reconocimiento del mérito, la diversidad y la inclusión, el entorno de trabajo transformador y flexible, el desarrollo del liderazgo y la garantía de los derechos fundamentales de las personas.

Para ello, es necesario dar un paso más allá para conseguir la inclusión plena de la mujer en los sectores en los que opera la compañía y en los que su participación no está suficientemente representada como el sector de la Construcción. Con el fin de dar respuesta a esta nece-

alidad, se desarrolla esta iniciativa que potencia activamente la participación y liderazgo femeninos integrando la perspectiva de género al mismo nivel que la económica y la medioambiental.

Este proyecto hace tangible el propósito de **ACCIONA** de impactar de manera positiva en las comunidades locales en las que están presentes a través del talento femenino, generando un retorno claro a la sociedad en cada proyecto y trasladando el cumplimiento de sus políticas de igualdad, equidad salarial y promoción del liderazgo femenino. A través de esta experiencia, **ACCIONA** invierte en la formación y capacitación de mujeres y les ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, al mismo tiempo que envían un mensaje claro a las comunidades en las que actúan: la excelencia no entiende de género.

Para hacerlo posible, ha sido clave profundizar en el entorno sociocultural donde se ubican los proyectos de **ACCIONA**, tanto en mercados maduros como en los emergentes con más desigualdades. La construcción de un colegio con una fuerza laboral formada por un 53% de mujeres en Australia, al igual que el primer edificio construido con mano de obra femenina en Chile, son ejemplos que han permitido romper estereotipos de género que tradicionalmente limitaban la participación de la mu-

jer en este sector. **ACCIONA** ha consolidado unas buenas prácticas que ahora les permiten afrontar con perspectiva de género la construcción del mayor proyecto de infraestructuras de la compañía y también otra obra emblemática en Brasil.

ACCIONA está logrando que, en sectores con alta presencia masculina como el de la Construcción, la inclusión femenina sea real. Su apuesta es conseguir que el mundo laboral, sin importar el sector, sea justo y garantice la igualdad de oportunidades.

En estos proyectos, a través de políticas y de programas de *re* y *up-skilling* se está consiguiendo:

- Identificar el talento femenino local y promocionar el talento interno hacia posiciones claves.
- Reconvertir perfiles hacia personal cualificado de obra y poder darles una oportunidad laboral en los proyectos a la vez que se impulsa el empleo local.
- Mejorar la empleabilidad de las mujeres al introducirlas en sectores clave de la economía.
- Generar modelos replicables por otras mujeres, contribuyendo a eliminar los aún persistentes estereotipos sobre la presencia femenina en determinadas actividades.

ACCIONA quiere dar mayor visibilidad a esta tarea posibilitando que otras organizaciones se unan a desarrollar experiencias similares en sectores con baja representación de la mujer. Consiguiendo así, acercarnos a la sociedad más justa y próspera que todos deseamos.



ACCIONA LA DIFERENCIA SOSTENIBLE



Fotografía: JM Cadenas

5.3. Acciona. La diferencia sostenible.

Esta iniciativa vincula la gestión diaria y los objetivos sostenibles de **ACCIONA** mediante indicadores en tiempo real que impactan en la gestión del desempeño y la compensación de todos los profesionales de la compañía.

Este proyecto surge para dar respuesta a un reto crucial de **ACCIONA** que sitúa, en su nuevo Plan Director de Sostenibilidad 2025, la gestión de personas en el centro de la estrategia de sostenibilidad de la compañía. Consolidando los avances realizados en etapas anteriores, con objetivos económicos y medioambientales, en esta nueva etapa la sostenibilidad social se refuerza al priorizar el objetivo de crear un impacto positivo en las comunidades en las que opera, contribuyendo al desarrollo sostenible y generando un retorno claro a la sociedad en cada proyecto.

Cuando **ACCIONA** establece que la gestión de personas debía constituir el eje central de la estrategia de sostenibilidad de la compañía y definió cómo la retribución variable de los empleados se vincularía a los objetivos de sostenibilidad, concluyeron que la principal finalidad sería aterrizar el plan de sostenibilidad en el día a día de los profesionales. Así se les dotaría de herramientas que

les permitan conocer y tomar decisiones en tiempo real, basadas en datos fiables, para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Este objetivo se puede dividir, a su vez, en los siguientes:

- El día a día: unión de la gestión diaria y los objetivos sostenibles de la compañía mediante indicadores vinculados de manera directa a mejorar la sostenibilidad de la compañía en lo que respecta a la planificación y alineación estratégica del capital humano, al desarrollo de carrera de los profesionales y la promoción de la diversidad y la inclusión.
- Dotar de herramientas innovadoras a todos los Managers que garanticen la disponibilidad en tiempo real, desde cualquier dispositivo. Un cuadro de mando con indicadores operativos y estratégicos desplegados con múltiples formas de visualización y que permitan hacer seguimiento tanto de objetivos colectivos como individuales y anticiparse a los desafíos a los que se enfrenta la organización.
- Mejorar y aumentar la capacidad para la toma de decisiones eficaces acompañando la implementación de planes de acción. Este proyecto permite dar alto valor a los datos y, por tanto, identificar el grado de consecución de los objetivos.

Este proyecto de **ACCIONA** constituye un modo totalmente innovador y transformador de afrontar el trabajo, superando ampliamente todas las capacidades previas de gestión y aumentando la eficiencia y rigor de las medidas a aplicar. Pivota sobre los principios y compromisos de sostenibilidad y, especialmente, sobre el impulso de la diversidad en la empresa.

Esta plataforma de gestión del talento está a la vanguardia, permitiendo:

- la planificación estratégica de la fuerza laboral.
- el reclutamiento y la contratación.
- la identificación de los riesgos de fuga para mejorar la retención.
- el análisis de redes organizativas.

Este proyecto no es sólo una herramienta. Es una nueva forma de trabajar para integrar y potenciar el mejor talento diverso, con capacidad de anticiparse a los cambios y nuevas tendencias.

ACCIONA ha considerado que era crucial poner a disposición de los profesionales toda la información disponible, vinculada a la consecución de los objetivos de sostenibilidad, de forma ágil, transformadora e innovadora.

Al automatizar estos reportes con los análisis previos de la información, se producen y producirán relevantes ahorros de tiempo de los equipos de Organización, Talento y Salud y Sostenibilidad que hasta el momento habían destinado innumerables recursos a la recogida y análisis de esta información sin conseguir, además, hasta hoy, actuar de forma preventiva, si no únicamente reactiva.

UCI *Hipotecas
para vivir*

UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS



Fotografía: Mauricio Skrycky

5.4. Unión de Créditos Inmobiliarios – UCI. Aprendizándome.

UCI ha creado un ecosistema de aprendizaje en el que el empleado crea su lista de reproducción con distintos formatos y temáticas para aprender sobre la materia que quiera. Cuenta con un *coach* y hay varios niveles.

Esta iniciativa surge de la necesidad por parte de la **UCI** de dar un salto cualitativo en la gestión del talento en la compañía, impulsando el proyecto de vida de cada empleado. Se pretende que el empleado marque sus metas, pero que sea la empresa quien le acompañe, de manera que la compañía forme parte de ese proyecto de vida.

La iniciativa **Aprendizándome** aborda 6 objetivos:

- El fomento de la cultura de aprendizaje como algo continuo: potenciar la capacidad de adaptación, de superación y la carrera profesional de cada uno entendiendo el aprendizaje continuo como una responsabilidad de empresa.
- La comprensión del aprendizaje más allá de los cursos: el aprendizaje es más que una formación, aunque las formaciones sigan existiendo.

- Que el empleado sea el protagonista de su proyecto de vida: dar respuesta a las necesidades de desarrollo diferentes y personales y las inquietudes por la mejora continua de los trabajadores.
- La motivación del rol activo del empleado: dar oportunidades en función de la predisposición y de los logros de las personas. Se generará un ecosistema con contenidos de interés, con valor, actualizados y que den respuesta a las necesidades de aprendizaje.
- Creación de un modelo de aprendizaje adaptado a las necesidades del negocio de una manera flexible para garantizar la sostenibilidad de la empresa con acciones de *upskilling* y *reskilling*.
- Creación de un modelo de aprendizaje, formación y mejora continua, personalizado, donde exista la figura del *coach* de aprendizaje que ayude al empleado a marcar su meta.

La iniciativa de **UCI** se basa en tres ideas clave que transforman la cultura de aprendizaje tal y como la conocemos:

- El empleado es el protagonista: elige la meta desde lo general a lo personalizado. El proceso de desarrollo tiene que partir de cada uno, es la propia persona quien decide y debe iniciar este viaje

y tomar un rol activo en el mismo, diseñando un desarrollo a la carta. Para ello, la persona dice a dónde va y la empresa le acompaña en ese camino proporcionando los recursos y el entorno adecuado.

- La formación es y seguirá siendo importante, pero ya no es suficiente. Hay que pensar en aprendizaje donde caben todo tipo de formatos y recursos experienciales, formales, virtuales, presenciales. La formación tradicional, más académica, es importante al igual que puede serlo *sponsorizar* o participar en un proyecto, *mentorizar*, hablar en público o participar en *webinars*. También es importante dejar cabida a todo tipo de contenidos.
- Otro aspecto clave de este proyecto es que la persona no está sola, le acompaña el *coach* de aprendizaje, le orienta en función de sus expectativas, y ayuda al empleado en las preguntas necesarias.

El funcionamiento de la plataforma **Aprendizándome** es muy similar al de aplicaciones tan conocidas como Spotify. En este caso, cada empleado puede crear su propia lista de reproducción, con los formatos de aprendizaje de aquellos temas que sean de su interés. Estas listas pueden ser públicas o privadas con la posibilidad de ser compartidas con otras personas con intereses comunes. La inteligencia artificial que proporciona la herramienta

permite que se recomienden acciones de aprendizaje, sugeridas en función de los gustos y selecciones que el empleado haga o a través de las habilidades a desarrollar identificadas en su perfil.

A su vez hay varios niveles que impactan en la calidad y cantidad de los objetivos: *challenge*, especialista, *máster* y experto. Un colaborador puede ir pasando de nivel según sus resultados y su proactividad en el aprendizaje. Además, puede valorar los recursos, de manera que se *gamifica* todo el proceso de aprendizaje para que no sea estático. Así, el proyecto ayuda a conocer mejor al empleado, dando alas a aquellos colaboradores con expectativas de desarrollo mayor y ayudando a enfocar el desarrollo profesional de todos.



ABBVIE SPAIN



Fotografía: Mauricio Skrycky

5.5. Abbvie Spain. Programa de *buddies* en integración.

En mayo de 2020, **ABBVIE** adquirió otra compañía del sector. Con esta iniciativa se persiguió hacer de la experiencia de integración algo extraordinario, involucrando a todos empleados de ambas compañías.

El acuerdo se hace efectivo en un contexto cargado de complejidad: en plena pandemia, en una situación de confinamiento completo en el que todos los empleados se encontraban aislados en casa. Cualquier proceso de integración supone una transformación importante, produce inquietud e incertidumbre para los empleados. Más si cabe, en un entorno incierto en el que no se cuenta con la cercanía y los recursos para crear los entornos de confianza que produzcan proximidad y acogida para los nuevos compañeros.

Con el objetivo de acelerar el proceso de integración, el sentimiento de acogida y de impulsar el conocimiento, **ABBVIE** puso en marcha un nuevo programa. Todos y cada uno de los empleados de la compañía adquirida tenían asignado un *buddy* de la empresa matriz.

Con una duración de seis meses, el objetivo principal del programa ha sido acelerar el proceso de integración y acortar los periodos de adaptación de los nuevos empleados maximizando la productividad. Todo ello, gracias a la participación e impulso de los empleados, que tenían un rol activo y protagonista.

Con este objetivo principal en mente, el propósito del programa ha sido que los *buddies* compartan conocimientos y experiencias para orientar e integrar a los nuevos compañeros en el negocio y cultura de compañía. Esta es una parte crítica del proceso de *onboarding*, promovido por Recursos Humanos y el mánager. Así, el propósito del **Programa de Buddies en integración** ha sido:

- Hacer la experiencia del nuevo empleado algo único.
- Crear conexiones y *networking* entre empleados veteranos de la compañía matriz y los empleados de la compañía integrada.
- Acelerar el *onboarding* y proceso de integración.
- Ayudar a los nuevos empleados a asimilar la cultura más rápidamente.
- Fomentar entornos de confianza.
- Fortalecer el orgullo de pertenencia en la nueva compañía.

ABBVIE da respuesta a una necesidad identificada como crítica en el proceso de integración. La integración sucede cuando las personas están comprometidas y entienden el nuevo entorno. Para ello, las personas deben estar en el centro de la transformación, razón por la cual 250 personas han estado directamente involucradas en este programa incluyendo todos los empleados de la empresa integrada. Todo ello, con la complejidad añadida de iniciar el proceso de integración en la situación excepcional de pandemia y confinamiento. Este programa se basa en el propósito de crear una experiencia extraordinaria para acelerar la integración y adaptación al nuevo entorno; un programa hecho a medida enfocado desde el punto de vista de las nuevas tecnologías que permiten su desarrollo en un escenario con pocas oportunidades de presencialidad.

Los empleados de **ABBVIE** asumieron el reto y la responsabilidad de acompañar, integrar, transmitir y orientar a los nuevos compañeros, creando un entorno de confianza que impactase en la aceleración de la integración.

En cuanto al contenido del programa, el valor añadido ha sido definirlo poniendo al empleado en el centro, considerando la situación y el entorno y respondiendo a una pregunta clave: *¿Cómo podemos llegar más y mejor a los nuevos compañeros?* A través de un programa lidera-

do por los empleados, en el que contar en el lenguaje del día a día la cultura, los procesos, las reglas no escritas, las estructuras y *networking*.

El valor diferencial de este proyecto de acogida e integración de **ABBVIE** es establecer relaciones duraderas, generar los apoyos necesarios, orientar desde la cercanía, en la búsqueda directa de acortar los tiempos de adaptación garantizando el éxito sostenible de la nueva compañía, y fortalecer el orgullo de pertenencia.

Beam SUNTORY

Crafting the Spirits Brands that Stir the World

BEAM SUNTORY



5.6. Beam Suntory. Segovia- COVID 19 Growing for good.

BEAM SUNTORY diseña un plan para mantener la sostenibilidad que asegurara la continuidad de la producción, la salud de los empleados y la responsabilidad social corporativa durante el confinamiento.

BEAM SUNTORY ha pretendido asegurar que, en un momento tan crítico a nivel social, dieran una respuesta absolutamente alineada a su cultura y forma de entender el negocio. Para entenderlo hay que adentrarse un poco mejor en la cultura de la compañía. La visión de **BEAM SUNTORY** “*Growing for Good*” recuerda constantemente a los empleados que tienen que trabajar para conseguir los objetivos de negocio siempre respetando el desarrollo sostenible.

Ante esta situación de incertidumbre, la compañía decidió hacer un proyecto específico que cubriera los siguientes objetivos:

- Seguridad total de todos los trabajadores: Asegurarse de que todas las personas que trabajan en la compañía tuvieran todos los medios necesarios

para protegerse en contra del virus. Para ello lanzaron tres iniciativas: *Quédate en casa* (los empleados que no estuvieran en la línea de producción han trabajado en casa la totalidad del tiempo y, cuando los datos mejoraron, los empleados podían escoger si preferían trabajar desde casa o no). También se lanzó una iniciativa para que los empleados que tuvieran dificultades para conciliar por cuestiones personales pudieran flexibilizar jornadas e incluso darles periodos de ausencia. La segunda iniciativa ha sido *Nuestra Planta* (las plantas se reorganizaron estableciendo un nuevo sistema de turnos creando grupos burbuja y cambiando totalmente las rotaciones para dar periodos más largos de descanso a los trabajadores). Por último, *Tu Seguridad* (nunca se planteó la adhesión a un plan de empleo especial -ERTE-; y los empleados que perdieron el contenido en sus puestos de trabajo fueron reubicados).

- Responsabilidad Social corporativa: Por la naturaleza del negocio de **BEAM SUNTORY** comenzaron a destinar parte de su producción para producir geles desinfectantes de manos para donar a las autoridades. Se creó un equipo de trabajo en tiempo récord para adaptar las líneas de producción y formar a los empleados para que pudieran producir este nuevo producto, un elemento que en

aquel momento era escaso y absolutamente necesario. Además, la compañía quiso apoyar con donaciones económicas para comprar EPIs para los hospitales locales, así como una donación para el banco de alimentos.

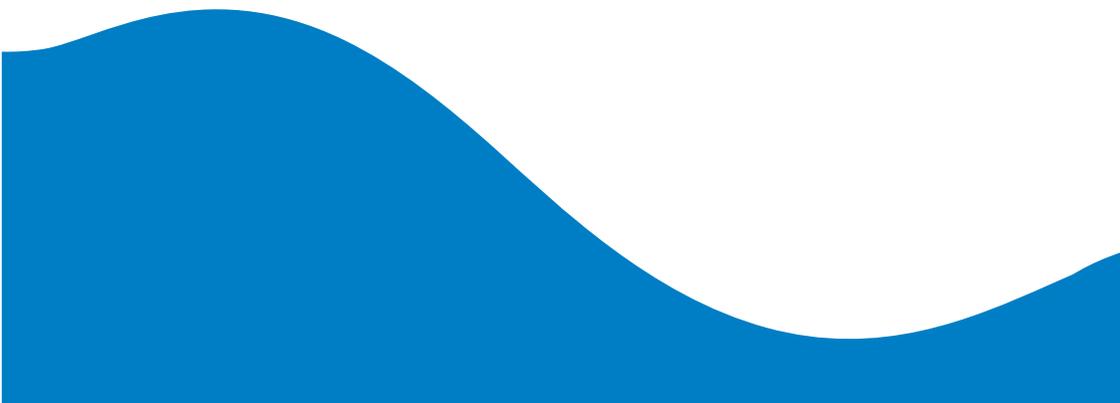
- Ensalzar a “Nuestros héroes de producción”: Para la compañía era muy importante que todos los empleados se sintieran seguros y respaldados, pero han puesto especial foco en el colectivo que no podía quedarse en casa porque la producción necesitaba continuar. Con este programa se pretendió que toda la compañía reconociera el esfuerzo y la valentía de todo este grupo de trabajadores. Para ello, se crearon las siguientes iniciativas: las personas que estaban en producción pero que eran de riesgo pudieron quedarse en casa sin necesidad de solicitar una baja médica con el salario completo; creación de grupos burbuja con turnos estructurados; programa para asegurar la conciliación y flexibilidad en empleados con necesidades especiales familiares; plataforma on-line y un teléfono gratuito de ayuda psicológica; tres días extraordinarios llamados “días de descanso mental” que los empleados podían disfrutar cuando se sintieran superados; nueva política en caso de fallecimiento (ampliando a 15 días de descanso pagado en caso de fallecimiento de primer grado

y cinco días si el familiar de segundo grado); programa de ayuda entre empleados; campaña en las plantas de fotografía y un video para agradecer a todos los empleados el esfuerzo.

BEAM SUNTORY afirma que supo reaccionar antes de tiempo de forma proactiva a una amenaza real. Las plantas estaban preparadas para funcionar con todas las medidas establecidas cuando se anunció el COVID-19 en España. Se ha demostrado una gran coherencia entre la visión de la compañía y la actuación que ha tenido con sus empleados y con el entorno social. Así, **BEAM SUNTORY** ha demostrado durante todo el proceso que el bienestar de las personas (en su sentido más amplio de la palabra) es una prioridad real.

6

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Un año más, después de plasmar en un libro las prácticas innovadoras de diversas empresas, somos conscientes de los esfuerzos y recursos que las organizaciones ponen a disposición de los empleados para reforzar su sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción. Como conclusión podríamos decir que las empresas, y en concreto el Área de Dirección de Personas, se esfuerzan cada día por retener el talento interno y lanzan iniciativas encaminadas a mejorar la vida del empleado en todas las fases de su viaje dentro de la organización, desde su primer contacto como candidato hasta, si se da el caso, su entrevista de salida.

Con leer de nuevo el índice de este libro podemos constatar cómo las experiencias este año son más variadas en contenido y se acercan a la Dirección de Personas y al cuidado del empleado desde diferentes perspectivas. Es significativo como las prácticas dedicadas a la Salud y Bienestar no sólo aumentan, sino que duplican su número respecto de años anteriores. Es cierto que el contexto pandemia ha dirigido los esfuerzos organizacionales a cuidar de las personas, pero en cierta manera también ha activado mecanismos de protección hacia los profesionales e, impulsadas por la pandemia, las empresas

lanzan programas de bienestar que cuidan del empleado desde un punto de vista integral, que entendemos han venido para quedarse.-

La pandemia vivida y las consecuencias de ésta se ven perfectamente reflejadas en las prácticas presentadas. Las organizaciones ya habían iniciado un recorrido de transformación hacia entornos híbridos donde el trabajo remoto y la agilidad estaban presentes. La crisis sanitaria ha acelerado estos procesos y los adjetivos ágil, flexible, híbrido y fluido son constantes en esta edición. Las organizaciones se transforman digitalmente, adoptan formas de trabajar diferentes y proporcionan al empleado la capacidad para elegir, dotándole de autonomía y proporcionándole la confianza para diseñar su propio formato de trabajo.

En esta misma línea vemos de nuevo este año como las oportunidades de aprendizaje interno se personalizan para hacer que el empleado sea dueño de su propio desarrollo. Los múltiples formatos digitales utilizados para ofrecer opciones de aprendizaje atractivas refuerzan el mensaje de apuesta por el talento interno. En un contexto en el que el talento digital es escaso, las organizaciones apuestan por formar a sus profesionales internamente y dotarles de las competencias y conocimientos necesarios para afrontar los cambios tecnológicos ya presentes en el mercado. De esta manera, se ofrecen

opciones de crecimiento interno a los profesionales, un aumento de la empleabilidad y se consiguen entornos más comprometidos y sostenibles en el largo plazo.

El agradecimiento y los reconocimientos son clave. La voz del empleado ha cobrado especial relevancia en estos Premios y cuidar al empleado significa también escucharle y comprender sus inquietudes. Vemos como las culturas corporativas se encaminan hacia culturas de reconocimiento y *feedback* constante. En las organizaciones donde existe una comunicación abierta y bidireccional, el empleado se siente más comprometido y su orgullo de pertenencia se refuerza. La comunicación corporativa deja de ser un canal de transmisión de información para convertirse en un intercambio de ideas, opiniones, iniciativas y diálogo.

La tecnología vuelve a cobrar especial protagonismo en esta edición. Si bien todas las innovaciones no están estrictamente ligadas a los avances tecnológicos, sí podemos afirmar que las nuevas herramientas y ecosistemas digitales modernizan el Área de Dirección de Personas y las distintas funciones que la componen, desde los espacios virtuales formativos, las técnicas analíticas que permiten segmentar a los empleados para analizar las retribuciones y encontrar modelos de compensación más justos e igualitarios, hasta la inteligencia artificial tan presente en los procesos de selección.

Para despedir esta edición nos gustaría resaltar de nuevo que las prácticas más votadas y por lo tanto ganadoras de esta edición se han centrado en Salud y Bienestar; Formación y Desarrollo; y Diversidad, Inclusión e Igualdad; Responsabilidad Social e Integración. Analizando el número de prácticas presentadas en cada sección y las experiencias premiadas, nos damos cuenta de cómo las organizaciones siguen encaminadas a satisfacer las necesidades de sus profesionales y crear entornos de trabajo atractivos, cómo a lo largo de los años el Área de Dirección de Personas ha ido evolucionando para convertirse en parte importante de la estrategia y clave en la consecución de resultados corporativos.
