



XVIII PREMIOS EXPANSIÓN

A LA INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS



Expansión

Dirección Técnica



Patrocinadores



Steelcase

Colaborador



**INFORME XVIII 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: XVIII PREMIOS EXPANSIÓN A LA INNOVACIÓN EN RR.HH. 2020
Editorial: UNIDAD EDITORIAL INFORMACIÓN ECONÓMICA S.L.U
Depósito Legal: M-30505-2020

ÍNDICE

PRÓLOGO

1. INNOVACIÓN EN RRHH	
1.1	Tipologías de las experiencias 9
2. ¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?	
2.1.	Formación y Desarrollo 16
	- Conocimientos, habilidades y valores
	- Nuevos formatos de aprendizaje
	- Gestión del talento
	- Gestión del conocimiento
	- Empleados de alto potencial
2.2.	Cultura Corporativa 37
	- Compromiso y orgullo de pertenencia
2.3.	Experiencias COVID-19
2.4.	Reclutamiento y Selección 64
	- Atracción de talento y marca empleadora
	- El proceso <i>onboarding</i>
2.5.	Aplicación de Nuevas Tecnologías 75
2.6.	Salud y Bienestar 79
2.7.	Diversidad e Igualdad 84
2.8.	Responsabilidad Social Corporativa 89
3. EXPERIENCIAS GANADORAS	
3.1.	Cigna España 97
	Herramienta <i>Stress Visualization Experience</i>

3.2.	Accenture	101
	Genoma del empleado.	
3.3.	Atresmedia Corporación De Medios De Comunicación	106
	Atresmedia Formación.	
3.4.	Grupo Santander	110
	Procesamiento de lenguaje natural en encuesta global de compromiso.	
4.	EXPERIENCIAS ACCÉSIT	
4.1.	Universidad de Zaragoza	116
	Sostenibilidad de los territorios de baja población mediante la incorporación de universitarios en prácticas.	
4.2.	Sanitas S.A. de Seguros.	120
	Aprendizaje clandestino.	
4.3.	Adevinta Spain.	125
	<i>PEAK Performance</i> , una metodología de trabajo única que ha transformado nuestra cultura corporativa.	
4.4.	Ernst & Young. Implantación de un plan estratégico de <i>smartworking</i> y comunicación.	130
4.5.	Deluz y compañía. Transformación de toda la organización hacia un modelo <i>TEAL</i> basado en la autogestión, la plenitud y un propósito evolutivo – <i>movimientoteal.com.</i>	135
4.6.	3M Iberia. Programa de nativos de negocio 3M.	140
	CONCLUSIONES	144

Prólogo



Es un orgullo para mí y para la comunidad de IE, participar como directores técnicos en la XVIII Edición de los Premios Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos y presentar este libro que resume las prácticas recibidas este año 2020.

En primer lugar, me gustaría resaltar de manera especial la magnífica acogida que ha tenido esta XVIII convocatoria y el compromiso y profesionalidad mostrado por todas las partes involucradas en este proyecto teniendo en cuenta los momentos de incertidumbre, complejidad y en muchos casos dolorosos marcados por la crisis que ha generado la pandemia COVID-19. Aprovecho esta oportunidad para enviar todo mi apoyo y solidaridad a aquellas personas que se han visto especialmente afectadas por esta crisis y desear que, con tiempo y responsabilidad, todos superemos este momento tan crítico que estamos viviendo.

Como no podía ser de otra manera, este año un gran número de empresas han innovado con el propósito de proteger la salud, tanto física como emocional de sus empleados, ante la inusual situación que todos afrontamos desde marzo de 2020. El espacio para innovar ha sido infinito en un contexto de incertidumbre, inseguridad e incluso temor ante la crisis sanitaria vivida no solo en España sino también a nivel mundial. Es gratificante saber que nuestros empleadores tienen como objetivo principal preservar la seguridad y salud de los profesionales, proporcionándoles herramientas para desarrollar su trabajo con ilusión, positivismo y continuidad.

Como hemos experimentado en años anteriores, nuestros profesionales de la dirección de Personas avanzan en el camino de empoderar a sus empleados, anteponiendo sus necesidades e incluyéndoles en la toma de decisiones clave, haciendo de sus experiencias profesionales momentos únicos que convierten a nuestras organizaciones en espacios colaborativos y más humanos. En cada práctica presentada, el empleado se convierte en agente protagonista y es preciso destacar que todas y cada una de las empresas participantes sitúan al empleado en el centro de sus decisiones.

La digitalización sigue estando presente en esta edición, dotando a las áreas de Recursos Humanos y sus procesos de la agilidad necesaria para seguir siendo, además de estratégicas, lo más eficientes posible en el conjunto de la organización. Como en años anteriores, nuestras empresas se han esforzado en desarrollar y formar a sus empleados con técnicas innovadoras que hacen del aprendizaje parte imprescindible de su viaje corporativo. También me gustaría destacar cómo los modelos formativos avanzan hacia un formato híbrido y más flexible, en los que IE es pionero con nuestra metodología *Liquid Learning*, y que permiten adaptar contenidos, materiales y canales a una nueva realidad.

A este viaje se suman este año iniciativas solidarias y el interés por fomentar la igualdad en los entornos profesionales, imprescindible en un mundo donde la diversidad de perfiles enriquece las organizaciones. El talento es el gran aliado de nuestras empresas y, en este sentido, también en esta edición podemos encontrar un gran número de prácticas enfocadas en atraer, retener, desarrollar y compartir conocimiento y talento, generando culturas organizativas más competitivas.

Quiero dar las gracias a todos los agentes implicados en la organización y participación de estos premios que, sin su dedicación y profesionalidad, no podríamos celebrar. Quiero reconocer especialmente la labor del diario Expansión, a los patrocinadores de esta edición (Mercer y Steelcase), a nuestro colaborador (Marqués de Riscal) y al jurado seleccionado por Expansión. Finalmente, quiero dar las gracias al equipo del HR Center de IE Business School que ha dirigido técnicamente estos Premios.

Espero que la lectura de este libro sea interesante e inspiradora para todos vosotros. En IE estamos muy orgullosos de poder dirigir técnicamente estos Premios un año más y seguir siendo testigos del impacto que tiene este certamen en el mundo de la dirección de Personas.

Santiago Iñiguez de Onzoño
Executive President de IE University

LIQUID LEARNING: EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN



EN CUALQUIER LUGAR DEL MUNDO Y EN CUALQUIER SITUACIÓN PROFESIONAL O PERSONAL EN LA QUE SE ENCUENTRE EL ESTUDIANTE, NUESTRO INNOVADOR MODELO DE LIQUID LEARNING BRINDA A LOS ESTUDIANTES UNA EXPERIENCIA SIN FRONTERAS, FLEXIBLE, DINÁMICA Y TRANSFORMADORA, GARANTIZANDO UNA EXPERIENCIA EDUCATIVA EXCEPCIONAL.

ESTE MODELO HÍBRIDO CIERRA LA BRECHA ENTRE LOS ENTORNOS FÍSICOS Y DIGITALES A TRAVÉS DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA INNOVADORES, CLASES FLEXIBLES Y TECNOLOGÍAS ACTUALIZADAS. LOS ESTUDIANTES PUEDEN ADAPTARSE A UNA NUEVA NORMALIDAD, UNA EN LA QUE SE SIENTAN ANIMADOS A LIDERAR SU PROPIO APRENDIZAJE Y CAMINO PROFESIONAL, CON EL APOYO DE NUESTRO EXPERIMENTADO CUERPO DOCENTE.

¡OBTÉN MÁS INFORMACIÓN SOBRE LIQUID LEARNING EN WWW.IE.EDU!

1

INNOVACIÓN EN RRHH



1.1. Tipologías de las experiencias

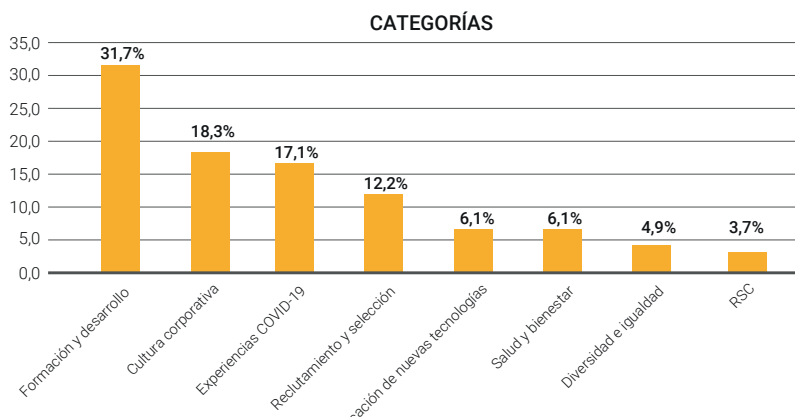


Gráfico 1. Distribución de las experiencias por categoría.

A pesar del contexto tan extraordinario en el que se ha desarrollado esta convocatoria, hemos recibido casi un centenar de experiencias, que hemos ordenado y clasificado en este libro para ofrecer al lector una aproximación a las innovaciones que han tenido lugar en las diferentes áreas de la función de Recursos Humanos en este último año. Podríamos unificar todas ellas bajo un mismo apartado: “Cuidado del Empleado”, ya que en esta edición queda patente en todas las iniciativas el interés de las organizaciones por escuchar, prestar atención, responder y cumplir con las expectativas de nuestros profesionales. No obstante, hemos estructurado los proyectos teniendo

en cuenta sus objetivos y características comunes, obteniendo finalmente ocho categorías, que son: Formación y Desarrollo, Cultura Corporativa, Experiencias COVID-19, Reclutamiento y Selección, Aplicación de Nuevas Tecnologías, Salud y Bienestar, Diversidad e Igualdad, y Responsabilidad Social Corporativa.

El interés por implementar iniciativas que retengan y fidelicen a los empleados está presente en todas las prácticas presentadas, siempre con el objetivo de alcanzar un mayor desempeño y mejores resultados, sin olvidar el camino que recorren nuestros profesionales dentro de nuestras organizaciones. Todas las áreas de la dirección de personas están representadas en esta edición, siendo destacable el protagonismo alcanzado por aquellas candidaturas que se centran exclusivamente en afrontar la crisis mundial que atravesamos como consecuencia de la pandemia generada por el COVID-19.

En el apartado dedicado a estas prácticas se analiza en detalle la preocupación de los empleadores por mantener a su plantilla segura, ante todo, frente a la incertidumbre y posterior confinamiento vivido tras el estado de alarma. Las iniciativas originadas en este contexto proporcionan a los trabajadores la seguridad de poder desempeñar sus funciones desde la tranquilidad, obteniendo recursos y herramientas en tiempo récord, que hacen de la experiencia vivida una oportunidad tanto para la organización como para los colaboradores. La comunicación interna ha sido clave en cada una de estas prácticas, en las que más que nunca una comunicación bidireccional ha sido necesaria para asegurar un entorno cercano, amigable, donde en el que se ha potenciado el compromiso, el sentido de pertenencia y el orgullo de formar parte de equipos y organizaciones preocupadas por el bienestar de todos y cada uno de sus trabajadores.

Nuestras empresas siguen inmersas en procesos estratégicos de transformación. Las culturas organizacionales evolucionan hacia entornos digitales más dinámicos, rápidos e interconectados, con la capacidad de mantener a sus profesionales informados y comprometidos. Sin perder

de vista la experiencia del empleado, y su recorrido interno dentro de la empresa, veremos en las candidaturas dentro de este apartado cómo las compañías hacen más visibles sus valores empresariales y los transmiten para incrementar el orgullo de pertenencia, la transparencia y el liderazgo compartido.

Destacamos las organizaciones que apuestan, como parte fundamental de su estrategia y cultura, por el desarrollo del talento interno. Son muchas las empresas que han innovado en el terreno del aprendizaje y que, apoyándose en nuevos formatos, herramientas y tecnologías, han estado más cerca de sus empleados, generando iniciativas de formación más ágiles y personalizadas.

Independientemente del apartado en el que han sido clasificadas las prácticas presentadas, todas ellas consiguen transmitir la cultura corporativa a través de las diferentes áreas de la dirección de personas. Ya hemos comentado como el área de Formación se apoya en multitud de herramientas tecnológicas para ofrecer experiencias únicas y personalizables que hacen al empleado protagonista de su propio desarrollo. En esta línea, la cultura corporativa ya se percibe y transmite en el viaje del candidato, desde el proceso de reclutamiento hasta su incorporación y acompañamiento en su primera etapa como empleado. En general, percibimos cómo la transparencia y comunicación constantes hacen de su viaje un camino atractivo, con el fin de retener y fidelizar a los profesionales.

La digitalización es una característica común en estas prácticas y cada año presenciamos nuevos enfoques innovadores que no serían posibles sin los avances tecnológicos. Siempre con la tecnología como herramienta más poderosa, las innovaciones digitales están también presentes en áreas como Salud y Bienestar o Diversidad e Igualdad. Como mencionábamos al inicio de esta introducción, realmente todas las candidaturas podrían enmarcarse en un apartado relativo al bienestar de los empleados, pero queremos destacar aquellas que se han centrado exclusivamente en cuidar tanto la salud física

como emocional. La empresa comprende que hay que cuidar al empleado en su conjunto, personal y profesionalmente, para conseguir personas comprometidas y felices, así como culturas más cohesionadas y estructuras más sólidas.

Reinventando

la nueva forma de trabajar



2

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?



2.1 Formación y Desarrollo

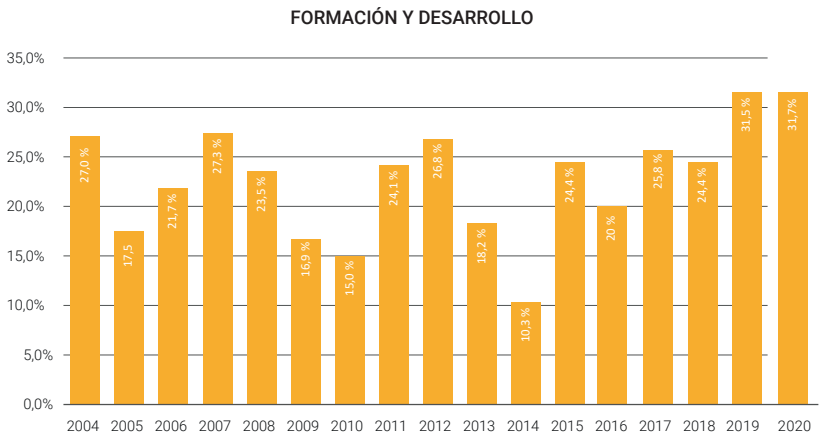


Gráfico 2. Distribución anual de las experiencias de la categoría Formación y Desarrollo.

Una edición más, este apartado es el que más candidaturas ha recibido, siguiendo la tendencia marcada desde 2017. Queda patente que las organizaciones siguen invirtiendo en el desarrollo de sus empleados para aumentar su empleabilidad, reforzar sus habilidades y conocimientos y crear entornos de aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las prácticas presentadas, hemos estructurado este apartado bajo los siguientes encabezados: conocimientos, habilidades y valores, nuevos formatos de aprendizaje, gestión del talento, gestión del conocimiento y empleados de alto potencial.

Las iniciativas de Formación y Desarrollo se convierten en elemento clave de la transmisión de la cultura corporativa o de su transformación. Los profesionales de Recursos Humanos se apoyan en la formación y en multitud de nuevos formatos para llegar a los empleados y ofrecer experiencias únicas de desarrollo. Combinando formación online y presencial, apuestan en muchos casos por formadores internos que transmiten conocimiento y valores, apoyándose en la inteligencia colectiva, así como en propuestas originales que hacen de esta área un valor exclusivo e incalculable de muchas organizaciones.

Las empresas siguen innovando, integrando aplicaciones móviles, recursos de formación "a la carta" y plataformas multidispositivo que ponen al alcance de los profesionales itinerarios de formación flexibles, en los que el empleado, una vez más, es el centro y protagonista decisivo en su evolución. En las prácticas presentadas, observamos que el empleado es proactivo y se implica en los planes de su propio desarrollo activando su sentido de la responsabilidad y cambiando la percepción de la formación: de un compromiso profesional se convierte en una actividad "deseable".

Gestionar el talento interno y el conocimiento se hace imprescindible en organizaciones que tienen como objetivo fidelizar, retener y elevar el compromiso de sus empleados. A través de itinerarios de formación en valores, habilidades clásicas como el liderazgo o competencias técnicas, las empresas pretenden alcanzar la excelencia del empleado y generar un impacto positivo en su experiencia.

Conocimientos, habilidades y valores

Las organizaciones persiguen el desarrollo interno de sus colaboradores proporcionando herramientas de aprendizaje para potenciar su conocimiento, desarrollar sus habilidades y transmitir valores corporativos que permitan alcanzar niveles de excelencia profesional. Los conocimientos adquiridos internamente, a través de planes de formación específicos, no sólo permiten a los empleados desarrollar sus funciones con mayor precisión y responsabi-

lidad, sino que potencian el compromiso y aseguran relevos profesionales y promociones internas, generando una cultura de aprendizaje demandada y valorada positivamente por los empleados.

Con el objetivo de incrementar el vínculo emocional de los empleados con la compañía y su rendimiento, **VÍA CÉLERE** introduce en el sector de la promoción inmobiliaria el posicionamiento de las competencias individuales como una palanca más de la estrategia de gestión. La empresa reconoce que, en el entorno actual, es fundamental desarrollar nuevas habilidades que permitan afrontar el cambio de manera proactiva. Para ello crean el programa Impulsa, enfocado en la gestión por competencias. El proceso de creación del programa se desarrolla en las siguientes fases: definición de las habilidades clave de la compañía, comunicación, autoevaluación del empleado en habilidades, desarrollo de un sistema de valoración formal que incorpore el desarrollo de habilidades, compromiso de los evaluadores con el nuevo sistema y de los empleados en el entrenamiento de habilidades clave. La empresa considera que han trabajado para introducir una experiencia innovadora en su sector, tanto en su propósito como en su metodología, que abarca: un mapa de puestos, un diccionario de competencias, una evaluación del desempeño por competencias, un catálogo de formación en habilidades y un entorno dedicado al desarrollo personal llamado "Impulsamos entre todos". Recalcan que un aspecto fundamental de su candidatura es la importancia del trabajo constante para convertir al empleado en agente de cambio.

Ante la situación de presión normativa vivida en el sector financiero, **BANCO SABADELL** crea una Escuela Regulatoria para ofrecer recursos formativos más amables, precisos y divertidos. El objetivo es muy claro: formar de manera más digerible y con un enfoque más práctico para asumir un volumen cada vez mayor de contenidos obligatorios. Para conseguir este reto, el banco crea una Escuela Regulatoria con su protagonista Norma, personaje de cómic que ayuda a impulsar una visión positiva y cercana de la formación desde un rol de gestor comercial. En cada aula temática se presenta una tira de cómic en la que Norma es protagonista e introduce una situación habitual del día a día en las oficinas, que genera una duda respecto al ámbito normativo y que se responde en una entrada publicada en el "*Blog de Norma*",

donde se explica en detalle cada situación. Con Norma como eje central de la experiencia, **BANCO SABADELL** desarrolla esta nueva escuela de formación con un equipo multidisciplinar creado para el proyecto, comunicando a los empleados el programa en detalle y evaluando resultados, así como manteniendo la escuela actualizada con nuevos contenidos.

Con el lema *“Digitaliza, Innova y Crece”*, **PROSEGUR** presenta su *Plan Estratégico para el periodo 2018-2020*, en el que se incluye la experiencia *Plan Global de Formación de Inmersión en Innovación*. El objetivo de esta práctica es formar técnicamente a todos los empleados para que sean capaces de introducir mejoras en su trabajo basadas en nuevas tecnologías y proponer así nuevos productos y servicios. Además, el propósito es dar a conocer las iniciativas internas de la organización a todos los profesionales de la compañía, así como generar conversaciones e interacción con partners y players tecnológicos externos. El área de Talento y Cultura, junto con la de Innovación, establecen siete tendencias para incluir en el plan: IoT (*Internet of Things*), *Data Science*, *AI (Artificial Intelligence)*, *Mixed Reality*, *Blockchain*, *Robotics* y *3D Printing*. Se define a su vez un foco geográfico para conocer polos de innovación en China y tres focos en metodología: *Design Thinking*, *Management 3.0* y *Open Innovation*. Este plan combina cursos online, webinars, *Innovation Days* (cuyo objetivo es compartir experiencias de negocio con otros actores del entorno mediante *masterclasses*) y *workshops*. Esta iniciativa pretende acercar las nuevas tendencias tecnológicas a los empleados para fomentar la innovación y ha ayudado a más de 100.000 personas a desarrollar nuevas habilidades que han permitido aumentar su valor como profesionales a través de contenido disruptivo, interactivo y de alto valor. Todo el material está alojado en su plataforma de e-learning, *Conerstone on Demand*, una herramienta de formación digital con la que **PROSEGUR** apuesta por una cultura de aprendizaje continuo.

Con el nombre de Customer Experience, esta práctica pretende aumentar la satisfacción de los clientes a través de encuestas que se envían tras ofrecer sus servicios. **KONE ELEVADORES** identifica como área de mejora la comunicación proactiva durante la ejecución de los servicios que ofrecen y desarrolla un programa de formación y desarrollo en experiencia de cliente

para que sus empleados mejoren sus habilidades. Tras entrevistarse con los clientes, inician un plan de co-creación del que resultan diez acciones que pusieron en práctica en una fase piloto en situaciones reales. Finalmente combinaron varias acciones y algunas de ellas componen “El viaje de nuestros clientes”, llegando a formar a más de 200 empleados en tres meses. La empresa reconoce que sin experiencia de empleado no hay experiencia de cliente y para llegar al éxito definieron un plan que incluía acciones formativas de un día y medio de duración, muy prácticas y participativas, que persiguen vivir una experiencia de aprendizaje para hacer vivir una experiencia al cliente. Con esta práctica se consigue alinear e ilusionar al equipo en torno a un proyecto e identificar un grupo de embajadores de *Customer Experience*. Consideran que este grupo ha sido clave del éxito junto con la implicación de directores, miembros del comité de dirección y el propio *Country Manager*. Las acciones llevadas a cabo se han monitorizado y se ha demostrado que repercuten positivamente en la experiencia de cliente, que a su vez han impactado en los resultados del negocio.

Nuevos formatos de aprendizaje

La tecnología y la transformación digital de las organizaciones pone al alcance de sus profesionales una diversidad de formatos que hacen de la formación una parte muy importante del viaje del empleado. A través de nuevas plataformas, webs interactivas, aplicaciones móviles y medios de comunicación digitales, entre otros, las empresas consiguen hacer de los diferentes métodos de aprendizaje espacios atractivos. El fin de estas nuevas técnicas es acercar la formación de manera ágil y eficaz a los empleados para construir entornos competitivos y alcanzar los mejores resultados.

AXA SEGUROS presenta un espacio de aprendizaje multicanal donde los empleados desarrollan competencias críticas del futuro, amplían su visión de negocio y generan conocimiento compartido. El objetivo de la compañía es convertirse en una *Learning Organization* y generar un cambio cultural donde los empleados se conviertan en verdaderos protagonistas de su

desarrollo. Para poder llevar a cabo esta iniciativa, en primer lugar se identificaron las habilidades y conocimientos críticos para, después, crear y seleccionar los recursos formativos. Se tienen en cuenta las siguientes premisas para la creación de experiencias: accesibilidad para todos los empleados, que fueran relevantes y vivenciales, ofrecidas en diferentes formatos y utilizando tanto talento interno como externo. Con una imagen muy atractiva se crea un hub de aprendizaje con una estructura que facilita la navegación y se organiza en tres apartados: “habilidades críticas”, “cliente y visión de negocio” y “hagámoslo juntos”, un espacio de co-creación. Como punto álgido se organizó una *Learning Week*, semana dedicada 100% a la formación con diferentes talleres y ponencias en todos los centros de trabajo y retransmisiones por streaming. Como fases finales encontramos la realización de un plan de comunicación, el seguimiento y monitorización para ajustar la oferta a la demanda y *feedback* de los empleados. Con esta experiencia, que recibe el nombre de *KeeplearningatAXA*, la empresa ha generado un cambio cultural en los empleados, cambiando la percepción de la formación e incrementando sus ganas de aprender, desarrollarse y compartir.

El *Plan de Desarrollo E-Learning* es la apuesta de **COFARES** para dar respuesta a las necesidades demandadas por sus empleados relativas a conocimientos técnicos, habilidades y gestión emocional. Hasta la fecha, gran parte de la oferta formativa se ejecutaba de manera presencial y gracias a este plan se materializa la apuesta de la compañía por el formato online como parte de la transformación digital que afecta a todos los procesos de la empresa. Se pretende también ampliar la oferta formativa con webinars, másteres online y recursos de su biblioteca online, a través de las plataformas Intranet o Zoom. El proyecto se desarrolla en dos fases partiendo de las necesidades detectadas a través de encuestas de satisfacción y del mismo proceso de identificación que la empresa tiene definido para diseñar el plan de formación y desarrollo de cada empleado. En una primera fase se ofrece a todos los empleados la posibilidad de realizar un máster online relacionado con tendencias del mercado actuales, participar en webinars y en actividades de bienestar emocional, así como realizar alguno de los más de 200 cursos online sobre conocimientos técnicos y habilidades. En una segunda fase

ampliaron la oferta formativa diseñando contenidos e-learning específicos, como la gestión de proyectos o formación en habilidades para comerciales, y en la actualidad se han agrupado los contenidos por escuelas, como la escuela de logística, de marketing o de ventas, entre otras. Con este nuevo plan de desarrollo **COFARES** ha conseguido fomentar el sentimiento de pertenencia y una cultura de autodesarrollo.

PwC presenta un proyecto de formación sin límites que permite a los profesionales acceder, cómo y cuándo quieran, a contenidos a través de todo tipo de formatos haciendo que la experiencia sea colaborativa y alineada con el reto de *Digital Upskilling*. La plataforma Vantage permite, por un lado, seguir potenciando conocimientos digitales y la estrategia de la compañía de Digital Upskilling, y por otro, evolucionar hacia un sistema de formación bidireccional. Pretende incrementar el conocimiento y desarrollo digital de los profesionales a través de una app de autodesarrollo que ofrece un *assessment* inicial y la posibilidad de seleccionar la intensidad de la formación y el tiempo dedicado, a la vez que da consejos sobre temas de actualidad para generar conciencia digital. La plataforma también ofrece: un *Digital Hub* -con contenido estructurado y compartido de los temas principales (*RPA, 3D, RV, Blockchain* y *Cloud*)- y Digital Academies -con formación especializada en diferentes niveles y formatos, contenidos online y podcasts, así como conferencias de alto impacto con ponentes de primer nivel que acercan la realidad del día a día en los procesos de digitalización. La aplicación permite configurar un perfil donde activar un carrusel de recomendaciones o activar una playlist para agrupar contenidos de manera privada o pública. Además, es multidispositivo y multiformato. **PwC** también tiene una herramienta de gestión de datos asociada a Vantage que permite predecir los comportamientos de los profesionales para poder ajustar la demanda y comunicar nuevos contenidos a los usuarios. Con esta iniciativa la empresa consigue que más de 270.000 empleados de la compañía puedan aportar contenidos y cuenta con más de 70.000 recursos disponibles, tanto de conocimientos internos de profesionales de todo el mundo como externos de proveedores líderes. Aunque Vantage pone el foco en el área digital, hay contenidos en todo tipo de categorías.

ARTRESMEDIA responde con esta experiencia a la necesidad que tiene el área de RRHH de reinventarse y pasar de ser un departamento de gasto a uno de ingresos y de aportación de valor. Para conseguirlo, realiza un spin-off interno, generando un beneficio económico y aportando un nuevo atributo a la marca, que la enriquece e introduce en una actividad de aportación social como es la formación. Pretende convertir el área de RRHH en un referente de formación en comunicación para particulares, empresas e instituciones. Además, el objetivo es activar de esta manera un valor latente, como la experiencia y el liderazgo en la competencia más transversal, e involucrar a toda la organización en un proyecto que sirve de inspiración para otras áreas de la empresa en el camino a la innovación y el intra-emprendimiento. El proyecto atraviesa diferentes fases, desde la inicial en la que se imparten cursos cortos, desarrollados en las instalaciones de la compañía y dirigidos a personas que han acabado el grado o FP, con pocos participantes, muy prácticos y sobre temas muy concretos; hasta las fases en las que abordan acciones específicas como, entre otras, ayudar a la Junta de Castilla La Mancha a mejorar la comunicación de profesores y directores de colegio, optimizar la comunicación en hospitales con la empresa **Novartis** o trabajar la manera de abordar situaciones complejas, dirigido al personal sanitario en colaboración con el Servicio Gallego de Salud.

Academy es el nombre de la experiencia presentada por la cervecera **DAMM**. Como su nombre indica, es una propuesta de formación disponible a través de una plataforma digital que ofrece formación online y presencial, accesible desde cualquier dispositivo. Esta iniciativa ofrece formación de manera continua y flexible que permite fomentar e impulsar conocimientos sobre diferentes áreas estratégicas. La oferta formativa se establece en torno a cuatro pilares: *Business, Corporate, Digital* y *Skills*. El objetivo de esta plataforma digital, accesible a través de la intranet, es contribuir a la formación continua de todas las personas que integran la compañía y además contribuir a un cambio cultural dentro del proceso de transformación digital en el que está inmerso la empresa. Con la implementación de Academy se contribuye a la implantación de una cultura digital. Además, la sostenibilidad se encuentra integrada en el ADN de la empresa, estando presente en la cadena de valor de sus productos, y el formato de esta iniciativa permite incidir positivamente

te en la reducción de gases de efecto invernadero derivados de los desplazamientos de sus empleados.

El **GRUPO PROEDUCA**, tras experimentar un desarrollo orgánico exponencial en los últimos diez años, con más de 2.500 empleados y 48.000 estudiantes repartidos en tres universidades, ha conseguido aunar bajo una sola visión a dos colectivos: profesionales procedentes del mundo académico y profesionales con metodologías empresariales. De esta manera han afianzado una cultura única, global y sólida con un estilo de liderazgo singular. La candidatura presentada, **Huella UNIR**, se centra en la transformación de colectivos, de directivos y estudiantes, basada en un modelo de liderazgo especial y utilizando tecnología online. Además, se han conseguido mejorar las cualidades de los productos que ofrece el grupo, incluyendo habilidades de liderazgo, y respondiendo así a la demanda del mercado. Después de un periodo de análisis e identificación de las cualidades y atributos de un líder, se creó un proyecto formativo transversal basado en liderazgo corporativo que garantizase la transmisión de los atributos a todas las filiales y dirección académica. Después de un periodo de estudio de alternativas, decidieron implementar una solución con una metodología formativa y un modelo pedagógico acordes a la estrategia del grupo, que trasladara a la formación un carácter ágil: la incorporación de varias plataformas con la tecnología más innovadora y con un enfoque práctico, combinando el aprendizaje asíncrono, online y microlearning, con el síncrono, como el aula presencial o virtual. Con esta solución la empresa crea un espacio de aprendizaje virtual, la Academia de Liderazgo, que ofrece un modelo de desarrollo integral a más de 300 mandos, académicos y de empresa como complemento a sus planes de desarrollo. Esta iniciativa, según la organización, da a la formación corporativa un cariz de estudio superior experto que se ha implementado en más de 100 titulaciones que cursan sus estudiantes.

Dentro del plan de transformación de la función de RRHH, la labor del área de Formación y Desarrollo es crítica y por ello **BANCO SANTANDER** crea Academia Santander España, un nuevo modelo del banco en España que impulsa la *cultura long life learning*. Este nuevo modelo está basado en cinco pilares: conocimientos estratégicos, formadores internos, excelencia en la

formación, mejora de la experiencia empleado e impulso de la digitalización. Con una estructura de gobierno propia, la Academia cuenta con cinco escuelas que son las unidades de identificación y gestión de los conocimientos estratégicos (Escuela de Clientes, Riesgos, *Compliance*, Digital y Escuela de Liderazgo y Desarrollo). Estas escuelas están lideradas por los impulsores, que son personas de referencia de la organización en cada conjunto de conocimientos estratégicos. El segundo pilar, el conocimiento interno, persigue un mayor apalancamiento en formadores internos que apoyan a la Academia bajo dos roles: "colaborador", que son profesionales que imparten formación pero no cumplen los criterios de acceso a la certificación, y formador interno certificado. El tercer pilar, la excelencia en la formación, es una de las bases más importantes del modelo y asegura la calidad mediante un proceso de certificación de formadores, tomando para la evaluación tanto información objetiva como cualitativa. La mejora de la experiencia del empleado, identificada como el cuarto pilar, se apoya en una filosofía de mejora continua para maximizar el impacto positivo en los profesionales, permitiendo que alcancen los resultados esperados. Y, por último, el ecosistema digital, como quinto pilar, se vuelve fundamental en el entorno de la formación y se incorpora una nueva plataforma que con ayuda de inteligencia artificial es capaz de proponer a cada profesional impactos formativos en función de sus gaps competenciales. Academia es un proyecto colaborativo que ha incorporado todas las sensibilidades de la organización.

Gestión del talento

Las empresas han innovado este año presentando iniciativas para identificar, acelerar, desarrollar y asegurar la continuidad del talento interno impulsando las capacidades de los trabajadores e incrementando su empleabilidad de forma continua. Escuchar al empleado y atender a sus necesidades permite a los responsables de Recursos Humanos comprender qué inquietudes tienen sus colaboradores en el área de desarrollo para impulsar el talento interno y enriquecer así al conjunto de la organización.

SECURITAS DIRECT presenta su experiencia *Leadership Score*, un sistema

de puntuación que permite analizar la calidad y el impacto de los líderes de la compañía en sus equipos y en la organización. Se valoran diferentes fuentes de información -como la encuesta de compromiso, entrevistas de salida, encuestas a nuevos empleados y feedback 360º- y el resultado obtenido es una puntuación denominada *Leadership Score*. Se trata de obtener un cuadro de mando propio con más de 40 KPI's sobre la gestión de mángers y directores para poder desarrollar de manera personalizada a cada líder y gestionar también la toma de decisiones organizativas como promociones o planes de sucesión. Después de analizar la situación, se determinó la necesidad de generar una serie de indicadores de calidad de liderazgo en los que poder basarse para ayudar a mángers y directores a ser mejores mediante la formación específica y el desarrollo profesional. Los objetivos del proyecto fueron tres: “**Talento 2020**”, garantizar el talento necesario para el futuro de la compañía; “**Liderazgo**”, fortalecer el liderazgo de los mandos intermedios; y “**Eficiencia Organizativa**”, colaborar en mejorar el negocio de manera eficiente. Con esta experiencia, **SECURITAS DIRECT** ha demostrado, con datos, que la figura del líder es imprescindible, impulsando una herramienta de medición y puntuación que permite tomar decisiones e implantar planes de mejora.

Como entidad financiera, **GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR** tiene una estructura organizacional dispersa tanto a nivel geográfico como comercial. Ante la necesidad de gestionar grupos de trabajo dispersos y amplios, RRHH plantea la necesidad de facilitar a los directivos un cuadro de mando que no sólo permita gestionar a sus colaboradores, sino que también les dé la posibilidad de elegir sus propios elementos de análisis. Así surge la creación de cuadros de mando de RRHH interactivos, que son esenciales para una gestión de personas más cercana a través de toda la información que RRHH tiene de su plantilla (desarrollo, retribución, formación, promoción, absentismo o clima, entre otros aspectos). Con su implantación se ha perseguido unificar todas las fuentes de información cuantitativa disponibles en RRHH, alcanzar la transparencia en la información facilitada a directivos y colaboradores y propiciar la toma de decisiones basada en datos, favoreciendo así una gestión más justa y no basada en la intuición de los directivos. La puesta en marcha de este nuevo sistema ha supuesto un cambio cultural en la gestión de personas, proporcionando un aprendizaje a las personas que toman

las decisiones y que son responsables de los equipos al tomarlas basadas en argumentaciones sólidas y coherentes para todos los empleados.

Para desarrollar el talento interno de la compañía, **GRUP MONTANER** presenta su experiencia Programa Impulso, que sustituye al programa de evaluación anual. Como su nombre indica, el objetivo de la compañía no es evaluar sino impulsar el talento de los equipos rompiendo esquemas tradicionales de evaluación del desempeño convirtiéndose la persona en líder y propietaria de su programa. La empresa pretende mejorar el diálogo entre trabajadores y responsables directos, así como retener talento. Impulso desarrolla el talento interno, siguiendo el ritmo individual de cada profesional, según prioridades y necesidades de mejora y siempre con acompañamiento para conseguir el éxito que cada profesional desea. Se ha contado con consultores externos para la elaboración de cuestionarios y dinámica Impulso, con formadores para el desarrollo del rol de mánager y con un proveedor de tecnología que ha diseñado una plataforma online para acompañar al profesional en todas las fases del proceso. Esta innovación implica la autogestión de los propios trabajadores y su decisión sobre qué aspectos desea mejorar. La práctica ha sido diseñada pensando en los empleados y su desarrollo individual.

SECURITAS DIRECT responde a la necesidad de los empleados de tener una herramienta adaptada a su día a día con el fin de mejorar el rendimiento de los profesionales del área de operaciones. La empresa presenta el programa **UP Performance**, cuyo objetivo es detectar a aquellos empleados que muestren bajo desempeño para trabajar sus necesidades y conseguir que se motiven y alcancen o aumenten su potencial. Desde que se inició el programa destacan las siguientes iniciativas llevadas a cabo: acciones individuales y reciclajes operativos; la figura del FICO (*Field Coach*), que de manera personalizada trabaja con aquellas personas que no alcanzan un promedio mensual del 80% de consecución de sus KPIs; y la creación de un departamento para seleccionar a los participantes en el programa de manera objetiva y alineada con los datos de su plan de retribución variable. Es importante destacar el seguimiento que se realiza de cada participante, informando a sus responsables para que el trabajo sea conjunto y transparente. La compañía sigue renovando las acciones que forman parte del programa tanto a nivel

individual como colectivo, haciéndolas cada vez más dinámicas y basadas en experiencias, para producir un impacto en el participante. Con su puesta en marcha, **SECURITAS DIRECT** ha conseguido disminuir la rotación, mejorar resultados y aumentar la satisfacción de sus clientes y colaboradores.

ACCENTURE aplica en RRHH la decodificación del genoma humano de Craig Venter como herramienta para entender cómo somos y cómo reaccionamos desde el punto de vista biológico. Mediante este instrumento introducen la decodificación del **Genoma del Empleado** para ser más proactivos con los profesionales, ofreciendo programas de formación que mejoren sus competencias e incrementen su empleabilidad de forma continua. La decodificación del genoma del empleado permite evolucionar en el tratamiento masivo de información sin conectar de los empleados a la construcción de clasificaciones de datos, perfiles, servicios y experiencias individuales. **ACCENTURE** pone la tecnología al servicio de las personas mediante inteligencia artificial, machine learning y técnicas de procesamiento de lenguaje natural para empoderar y destapar talento oculto. Gracias a una visión holística de los datos del empleado (experiencia, habilidades, formación, aspiraciones, certificaciones, motivaciones, aficiones e inquietudes, entre otros) la empresa descubre talentos ocultos, los forma e incrementa su empleabilidad.

ACCENTURE reconoce que el 92% de sus empleados afirma que estarían abiertos al tratamiento de sus datos si son utilizados para mejorar su desempeño o bienestar. El reto no es obtener los datos, sino utilizarlos de manera responsable y enfocada a aportar valor a las personas. Contando con la confianza de sus empleados para la cesión de datos, la empresa transmite el claro valor que aporta este proyecto, cuyo objetivo es ayudar a los empleados a alcanzar las habilidades que la compañía necesitará en el futuro a través de programas de *upskilling* y *reskilling*, mejorando así su empleabilidad. En esta experiencia se pone al empleado en el centro como protagonista de su vivencia en la compañía y mediante nuevas tecnologías punteras, la creación de un algoritmo y la aplicación de Grafos de conocimiento consigue identificar expertos y comunidades de conocimiento, recomendar de manera inteligente áreas de desarrollo, optimizar rutas formativas, identificar talentos ocultos y gestionar de manera óptima y anticipar necesidades de proyectos

para asignar a las personas más adecuadas.

VERTIV SPAIN presenta la experiencia **EleVate-Better Works**, un programa enfocado en promocionar el talento, la comunicación, la transparencia y la alineación de toda la organización en la consecución de objetivos comunes. Responde a la necesidad de implementar un nuevo sistema de revisión del desempeño y gestión del talento, buscar mayor eficiencia en la medición y consecución de objetivos e incrementar la frecuencia de comunicación, haciéndola bidireccional entre los responsables del equipo y sus miembros. **EleVate-Better Works** es una aplicación usada de forma generalizada por toda la plantilla, como un proceso anual, que empieza por el establecimiento y seguimiento de objetivos, se desarrolla en conversaciones trimestrales, aporta *feedback* periódico y ayuda a identificar el talento y las necesidades de desarrollo profesional. Además, posibilita aplicar los valores de la compañía en la definición de objetivos individuales.

El despacho de abogados **ÉCIJA** presenta esta experiencia como único programa de prácticas que permite a los abogados descubrir cuál es su pasión en el mundo de la abogacía, colaborando con cualquier área del despacho libre y simultáneamente. La firma apuesta por una gestión del talento disruptiva, adaptando su programa de prácticas a los desafíos del sector legal. Sus objetivos son identificar mecanismos que permitan dar una respuesta ágil a las necesidades de los clientes y poner a disposición de sus empleados en prácticas estructuras, procesos y herramientas flexibles que faciliten el aprendizaje de las competencias necesarias. La iniciativa evoluciona en tres fases, empezando por un análisis interno que desarrolla un perfil de trainee con las siguientes competencias: transversalidad, flexibilidad, visión global y proactividad. Después de buscar el talento joven en el mercado, que corresponde a la etapa intermedia, la última fase consiste en diseñar el **Programa Challenge**. La empresa reconoce que el formato colaborativo y flexible de su programa supone un gran avance en el sector de la abogacía. Apoyándose en una estructura flexible y ágil ofrecen a los abogados un entorno óptimo para desarrollar las competencias mencionadas, mediante la norma de dedicación prioritaria, no exclusiva, que permite al empleado colaborar con áreas distintas a la asignada en función de intereses y proactividad. Además, cuen-

tan con procesos originales que promueven la comunicación y colaboración, como son su programa de acogida –que incluye el tutor y el *Welcome Buddy*–, su plan de formación interna, la participación en eventos internos o el programa de intercambio internacional, entre otros.

Gestión del conocimiento

Saber gestionar el conocimiento es importantísimo para alimentar internamente el desarrollo y hacer uso de la inteligencia colectiva para afrontar los retos del entorno de una manera eficaz. Las organizaciones han innovado proporcionando espacios donde los empleados puedan compartir su experiencia y conocimiento a través de plataformas y sistemas accesibles para todos.

DANONE apuesta con esta nueva iniciativa por capitalizar la experiencia de todos sus empleados e impulsar una organización de desarrollo a través de la inteligencia colectiva y el modelo de aprendizaje 70/20/10. Con la creación de la APP **DAN@MATCH** se permite la interacción entre empleados basada en la transmisión de conocimiento, información y experiencias en el ámbito profesional. Con el fin de incentivar la inteligencia colectiva en la organización e impulsar la transformación digital, el objetivo de la aplicación es fomentar la conexión entre empleados para impulsar la diversidad y apertura entre generaciones, funciones, áreas de negocio y regiones, entre otros. Es preciso resaltar que esta iniciativa surge de una petición interna, a raíz de una *workshop* intergeneracional en el que participaron más de 50 empleados en España y Portugal. Según la empresa, esta aplicación es la semilla para seguir trabajando en acciones que impulsen la inteligencia colectiva a través de sistemas que permitan llegar a toda la plantilla de la compañía, dando voz a todos los empleados y permitiendo ampliar sus oportunidades de desarrollo.

MAPFRE presenta su nuevo **Modelo de Gestión del Conocimiento** que pretende apoyar el cambio cultural que afronta la empresa y adaptarse a los nuevos retos digitales, crear un nuevo hábito de compartir y colaborar con los empleados, dando respuesta a la necesidad de contar con un proceso

sistematizado para la localización, conservación, compartición y reutilización del conocimiento de la empresa. Se pretende con esta iniciativa ofrecer un espacio global en el que los más de 34.000 empleados de todo el mundo compartan su conocimiento, identificar a los referentes internos y conectar personas de cualquier ámbito y localización para generar el hábito de compartir conocimiento de manera natural. Se identifican 15 materias –unas específicas de negocio y otras de soporte o transversales- y más de 500 conceptos. Para implementar este proyecto identificaron a los empleados que destacan por su conocimiento o experiencia en una materia, denominándolos “referentes internos de conocimiento”, logrando sumar más de 700 profesionales de cinco países en este grupo.

Con la ayuda de la tecnología se materializa esta iniciativa en forma de un espacio virtual denominado “Eureka”, con una interfaz muy sencilla para el usuario, alojado en la intranet global, donde se almacena y comparte el conocimiento. Este proyecto supone para **MAPFRE** parte del patrimonio de la empresa, con un valor incalculable. Es un espacio único en el que todos los empleados del mundo pueden compartir su conocimiento y experiencia, diferenciando aprendizaje y formación y proporcionando una fuente de ventaja competitiva.

SECURITAS DIRECT apuesta por que el área de Recursos Humanos se alinee con los objetivos del negocio para vivir su mayor transformación mediante la co-creación. El objetivo de **Co-creando con el Negocio para transformar los RRHH** es construir una estrategia que responda a las necesidades reales de cada una de las áreas de negocio y que cada persona pueda aportar su perspectiva particular. Este proceso de co-creación de la estrategia de RRHH ha unido al Departamento de Gestión de Negocio con todas las demás áreas de la compañía, desde operaciones y ventas hasta marketing y finanzas ya que, según la empresa, la gestión de personas no sólo depende de RRHH, sino de todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. Para llevar a cabo esta iniciativa se han apoyado en formatos novedosos como el *design thinking*, que hace del proyecto un elemento rompedor. A través de talleres en los que participaron 92 personas, directores de cada área y *managers*, se realizaron sesiones muy dinámicas en las que identificaron retos

y necesidades. Se aportaron soluciones para posteriormente analizar toda la información y poder asociar las necesidades identificadas a los diferentes momentos del ciclo de vida del empleado. Este análisis les ha permitido identificar los grandes pilares en los que basar su estrategia. La empresa afirma que involucrar desde el principio a todos los cargos relevantes ha permitido alcanzar conclusiones únicas y resultados que ayudarán a desarrollar “*new ways of working*”.

NESTLÉ se apoya en las redes sociales como herramienta de comunicación ágil y abierta. Apuesta por integrar la red social **Workplace by Facebook** para gestionar el conocimiento de toda la organización sin barreras. Todos los colaboradores pueden compartir espontáneamente conocimiento, mejores prácticas y logros. De esta manera se impulsa una cultura abierta e inclusiva y permite dar visibilidad a los logros de cualquier profesional, potenciando su desarrollo. Con el nombre de **¡Queremos Escucharte!**, la empresa anima a los colaboradores a crear y participar en las distintas “comunidades” entre las que destacan la de Sostenibilidad y varias relativas a Diversidad e Igualdad: gender balance, discapacidad, ayuda a la empleabilidad de jóvenes o LGTB+, entre otras.

Empleados de alto potencial

En las prácticas descritas en este apartado las empresas siguen apostando por la identificación de talento interno de alto potencial para formar y desarrollar personas que serán clave para el futuro de la organización. Las iniciativas desarrolladas apuestan por proporcionar itinerarios de formación específicos para este colectivo, potenciar la comunicación e interacción para crear un clima de compromiso y, en definitiva, detectar a las personas que se convertirán en los futuros líderes de las organizaciones.

Con el objetivo de generar una cantera de aspirantes a puestos de responsabilidad para garantizar el relevo continuo y detectar el potencial de las personas, **GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR** presenta su **Escuela de Desarrollo Directivo**, con la que pretende sistematizar el desarrollo directivo del per-

sonal creando itinerarios específicos para los puestos de responsabilidad. Con este objetivo se cubren estos puestos con personal interno y se eleva la capacitación profesional de los directivos. La empresa admite que el nivel de satisfacción de los participantes es muy elevado siendo un programa de larga duración que además implica a la totalidad de los miembros del comité de dirección, quienes no sólo apoyan la iniciativa, sino que participan directamente en la transmisión de la cultura y valores de la compañía.

La farmacéutica **URIACH** crea el programa de formación **MUA**, dirigido a un grupo reducido de empleados de alto potencial, con el fin de proporcionarles la información necesaria para que entiendan el negocio y las funciones de todas las áreas que lo componen. El objetivo al lanzar **MUA** es fidelizar el talento, potenciar la relación entre departamentos y gestionar el conocimiento interno. Durante una semana, las personas seleccionadas con potencial y en la línea de sucesión de mandos intermedios-altos, trabajan de manera intensiva aspectos de la empresa, así como aspectos personales relacionados con la marca personal. El resultado de este programa es un fortalecimiento de las relaciones entre los asistentes, la generación de un clima de compromiso y confianza, así como una mejora en la fluidez y eficacia de las relaciones entre departamentos.

Con el objetivo de identificar talento, acelerar su desarrollo y asegurar la continuidad, **ABBVIE SPAIN** presenta la experiencia **Future Abbvie Leaders**. Se trata de un programa dirigido a jóvenes talentos que operan en Europa Occidental y Canadá, en el que participan 19 países, y cuyo fin es crear una cantera fuerte de líderes. El programa se diseña en cuatro etapas. La primera es la de "Análisis", donde cada país nombra entre tres y cinco candidatos que serán validados por **Talent Management**. La segunda etapa es "Desarrollo", en la que tiene lugar un proceso basado en la metodología 70/20/10 y en el que Future Leaders crea un repositorio compartido con las afiliadas que pretende fortalecer el desarrollo del joven talento a la vez que consolida la cultura común. "Seguimiento de indicadores de éxito" es la tercera etapa y pilar fundamental del programa. En esta fase se revisa la evolución de los participantes trimestralmente, compartiendo prácticas con los diferentes países y, atendiendo a esta monitorización, el candidato se gradúa cuando

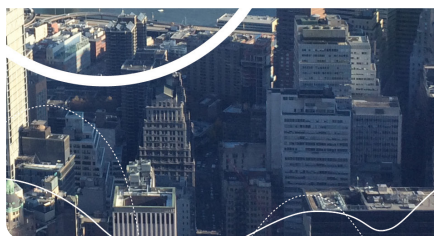
promociona a la función de manager. Finalmente, la última etapa es “Documentos de soporte”, que consiste en el desarrollo de una serie de documentos -como infografías, mejores prácticas, programas de rotación y formación, entre otros-, que facilitan la comunicación entre afiliadas, mángers y participantes. Con esta experiencia, **ABBVIE SPAIN** apuesta por desarrollar futuros líderes, a quienes acompaña durante su proceso de crecimiento, asegurando un desarrollo similar a los jóvenes talentos de diecinueve afiliadas alcanzando una consistencia y fortaleciendo su cultura.

El objetivo principal de la experiencia presentada por **SANITAS** es desarrollar de manera diferente a un grupo de empleados participantes en un proyecto de talento. La empresa quería contar con un programa de alto impacto que incluyera una experiencia única, además de exponer a sus colaboradores a situaciones incómodas pero controladas. Así surge la experiencia **Aprendizaje Clandestino**, como proyecto experiencial para provocar distintas emociones a los empleados sometiéndoles a situaciones de incertidumbre, de tal modo que aprendan de una manera innovadora de gente increíble en lugares extraños. Para desarrollar la idea, la empresa cuenta con una agencia de comunicación, en lugar de proveedores de formación, para diseñar la experiencia de manera menos convencional. Se acordó que esta fuera confidencial, secreta y clandestina entre participantes y se identificaron personas y lugares para hacer al menos una acción al mes. Lo innovador del proyecto es la originalidad y la importancia que cobran las emociones en todas las fases. La incertidumbre es un factor clave en este aprendizaje, ya que el empleado no conoce hasta el final en qué consiste la formación ni cómo ni dónde se impartirá. El programa tiene dos elementos clave: la persona que los empleados van a conocer y el lugar donde lo van a hacer. Todos los eventos del programa tienen la misma estructura: un proceso gamificado de enigmas y mensajes que guarda cierta similitud a los que podrían verse en un escape room, una comunicación por e-mail con alguna pista o enigma sobre la temática del evento y, pasados unos días, se envía un teaser físico (un objeto con mensaje) mediante el que se facilitan unas coordenadas de dónde será el evento y a qué hora, pero no revelan con quién ni a qué irán. El perfil de los invitados externos, no sólo formadores sino personas que han vivido experiencias en primera persona, variaba con cada acción; se escogían personas

especiales que permitían introducir diferentes temáticas como digitalización, superación, privacidad, innovación o relaciones interpersonales, y con cada invitado se acudía a ubicaciones diferentes.



ESPACIOS DE TRABAJO PRODUCTIVOS



¿Quieres mejorar la productividad de tu empresa hasta un 15%?

¿Está tu empresa preparada para los nuevos retos del futuro? Somos la compañía con mayor conocimiento en los espacios de trabajo del mundo y además, tenemos la fórmula:



Desde las fases más tempranas de análisis y consultoría, hasta la ejecución final del proyecto, acompañamos a las empresas para crear espacios de trabajo productivos, que, por un lado, ayuden a conseguir los objetivos de la organización y por otro, estén destinados a que sus trabajadores alcancen su máximo potencial, apoyando su bienestar físico, cognitivo y emocional.

Steelcase®

Descubre más en www.steelcase.es

2.2 Cultura Corporativa



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

La mayoría de las experiencias presentadas en este libro proponen innovaciones que guardan relación con la transmisión de la cultura y los valores corporativos. Sin embargo, queremos destacar en este apartado aquellas que directamente afrontan un cambio cultural transversal a todas las áreas de la dirección de Personas o que han lanzado iniciativas con el objetivo de fortalecer, compartir la cultura, transmitir sus valores, transformarla o hacerla más visible.

Las prácticas incluidas aquí encuentran en la comunicación interna su mejor aliado. Muchas organizaciones han modificado su comunicación clásica para introducir nuevas herramientas que permiten una comunicación bidireccional, dando voz a los empleados y situándoles, una vez más, en el centro. La transformación cultural evoluciona hacia estructuras y entornos más colaborativos donde, ante nuevos proyectos, las empresas se plantean fases de *co-creación* y facilitan espacios donde la participación e integración se convierten en clave para la evolución de las organizaciones y para la experiencia del empleado. En este sentido se implementan planes para cambiar actitudes pasadas, promover la colaboración y aumentar el compromiso de todos los profesionales, siempre desde la motivación de sentirse parte imprescindible en la toma de decisiones.

Las empresas han innovado con el objetivo de trasladar valores, con los que sólo se identificaban algunos empleados, para formar estructuras más cohesionadas y alineadas. Además, se han introducido nuevas figuras que potencian, movilizan y fortalecen la cultura y valores, y desde el liderazgo se ha trabajado por transformar organizaciones que buscan más autonomía, transparencia, agilidad y rapidez. Observamos también este año cómo la metodología **Agile** sigue presente en las compañías para cambiar su forma de trabajar y organizarse, mejorar así la calidad, alcanzar un mayor compromiso del empleado, aumentar la rapidez y flexibilidad y conseguir asignar mejor los recursos y ser más productivas.

Bajo el paraguas de Cultura corporativa, hemos incluido una sección dedicada a las iniciativas presentadas que han trabajado de manera específica la mejora del Compromiso y Orgullo de Pertenencia. Al igual que hemos resaltado el interés de las organizaciones en asegurar el bienestar del empleado, su interés por mantener a sus empleados comprometidos y orgullosos de pertenecer a un grupo es una constante también en esta edición.

PELAYO está en un proceso de transformación cultural y presenta esta experiencia con el nombre de **Líderes del cambio cultural**, ya que representa la

forma de abordar la transformación de la empresa, siendo mucho más innovadora y en la que priman la eficiencia, la agilidad, el talento y la corresponsabilidad Empresa-Profesional-Sociedad. Se une a las iniciativas que persiguen desarrollar todas las herramientas necesarias y al alcance de la empresa para que, durante la crisis del COVID-19, la mayor parte de la organización pueda trabajar en remoto y ofrecer el mejor servicio. La iniciativa tiene un doble objetivo: por un lado, implementar una cultura ágil y flexible y, por otro, utilizar una metodología de implementación distinta e innovadora. Para ello, crearon una célula de *intra-emprendimiento* integrada por cinco “Líderes del cambio cultural” cuya misión es impulsar iniciativas a todos los niveles de la organización y que cuentan con un grupo más amplio de personas llamadas “Embajadores del cambio”. Para concretar las acciones, los “Líderes del cambio cultural” trabajan en sesiones de design thinking donde identifican las siguientes líneas: viralización de la agilidad, comunicación multidireccional, nuevas formas de trabajo flexible, mejora de la experiencia empleado, intensificación del propósito social y solidario, identificación y potenciación del talento, y la mejora del liderazgo. Entre las principales acciones que están en curso en la actualidad destacan: el trabajo en remoto, compaginando la adecuada prestación del servicio y el bienestar de los equipos; implantación de herramientas colaborativas; creación de la figura “Equipo Champions”, personas que dan soporte en todo el proceso de transformación digital; píldoras formativas de cómo trabajar en remoto; y la implantación de un “canal de transformación cultural”, bidireccional y donde se anima a la plantilla a participar en diferentes iniciativas involucrando también a las familias. Entre las acciones destinadas a mejorar la experiencia del empleado, encontramos la **app Happydonia**, que aporta una red social a través de la cual se gestionan clubes de ocio e intereses para la plantilla; charlas de personalidades reconocidas y vídeos divertidos grabados por los diferentes equipos. Además, la empresa implementó iniciativas del programa “Somos solidarios”, cuyo objetivo es elevar a estratégico el propósito social y solidario de la empresa. La compañía admite que el cambio en agilidad ha permitido una rápida adaptación del plan de transformación cultural.

Con la transformación cultural de fondo, y a través de la herramienta de RRHH mejor valorada por los empleados, **TELEFÓNICA** expande su Universidad Corporativa, antes reservada a ejecutivos y mandos, llegando a más de 14.000 personas en toda la organización, rápida, eficientemente y a coste inmaterial. La Universidad es el canal principal de alineamiento estratégico, la única herramienta con alcance verdaderamente global y que sirve para transmitir el mensaje de transformación del cambio cultural. Tradicionalmente, la universidad impartía programas y ofrecía experiencias de aprendizaje en dos formatos: *on campus*, un formato residencial de una semana de duración, y *on the road*, cursos de dos días de duración dedicados a un país específico en formato presencial. Con estos dos formatos, **TELEFÓNICA** alcanzaba un máximo de 4.000 empleados al año, en general pertenecientes a las capas más altas de dirección y a un coste muy elevado. Su nueva iniciativa, **Universitas Exponencial**, consigue democratizar el acceso a la experiencia de la universidad corporativa, alcanzando más de 14.000 empleados en 2019 y capas de gestión más diversas. Para conseguirlo la empresa crea un equipo de *Power People*, empleados que se convierten en delegados locales de la universidad corporativa. Se crea un curso de un día de duración que condensa el mensaje estratégico impartido por las personas que integran dicho equipo. Una vez diseñados y creados todos los materiales, el equipo de la Universidad se desplaza a cada región para impartir "*train the trainers*" en cada una de ellas y se forma a más de 200 personas. Los *Power People* empiezan a impartir de manera autónoma los cursos de un día en sus respectivos países y negocios. De ese modo se ha llevado el mensaje de transformación cultural a más de 14.000 personas. Con esta experiencia **TELEFÓNICA** crea una red de franquicias de un producto global a nivel local logrando que se conviertan en altavoces del mensaje corporativo.

CANAL DE ISABEL II se transforma culturalmente para conseguir una empresa más ágil, transparente, cercana y transversal. Donde tradicionalmente el sistema de liderazgo ha estado basado en criterios técnicos y de excelencia, ahora crean un programa de desarrollo de directivos, denominado **Canal Persona**, basado en valores y diseñado según el modelo de aprendizaje

70/20/10. Su objetivo es profundizar en el significado de los valores de la compañía, establecer un lenguaje común, reforzar el nuevo sistema de gestión del desempeño, impulsar el autoconocimiento, desarrollar la corresponsabilidad e integrar a los directivos en el proceso de aprendizaje social. Este programa se aplica a todas las promociones internas con el fin de promover el cambio cultural en la compañía.

Desde el departamento de Comunicación Interna, **DELOITTE** presenta una iniciativa en formato concurso en la que los profesionales nominan a un compañero que consideran que representa uno de los valores clave de la compañía. Con el nombre de **Greenmate Awards**, la empresa pretende impulsar los valores corporativos que sustentan la ética, premiando a los profesionales que han sido reconocidos por sus propios compañeros. Con esta iniciativa la empresa consigue profundizar en cada uno de los valores de la compañía (compromiso, diversidad, integridad, excelencia y generosidad), visibilizar comportamientos concretos y reales, poner en valor el comportamiento ejemplar de los profesionales nominados y crear un sentimiento de orgullo y de comunidad. La innovación de realizar este reconocimiento en formato concurso hace que la experiencia sea más enriquecedora y el nivel de involucración más elevado, gracias al anonimato que permite el formato. Además, el proceso de votación entre las 9.000 personas de la compañía va acompañado de una fase de asimilación e identificación de valores haciendo que estos se perciban como más reales y menos abstractos.

ANGULAS AGUINAGA presenta el proyecto **Cultura/Actitud Aguinaga**, cuyo objetivo es conseguir que todos los empleados de la compañía compartan una misma cultura, independientemente del colectivo al que pertenecen dentro de la organización. Identifican que el personal de la planta de producción no está igual de satisfecho que el resto de los empleados (oficinas y red comercial) y trabajan en este proyecto con el fin de trasladar a todo el personal los cinco valores de la compañía: innovación, personas, compromiso, calidad e integridad, para conseguir un equipo cohesionado y comprometido con un proyecto común. Entre las distintas iniciativas llevadas a cabo destaca la

formación de un equipo de RRHH especializado en el personal de planta y a su disposición para solucionar problemas de este colectivo. Además, se han habilitado *tablets* para que puedan participar en encuestas y cuestionarios, ya que por la naturaleza de su trabajo no disponen de correo electrónico; se ha reforzado la comunicación interna con señalética y cartelería; el CEO se ha involucrado para llegar a todos los empleados visitando las plantas en todos los horarios operativos; y se ha hecho uso del whatsapp como herramienta de comunicación más rápida y efectiva, especialmente durante el estado de alarma. Asimismo, se ha implementado un sistema de evaluación del desempeño en formato de entrevista (mínimo de dos anuales) que hace un seguimiento de objetivos cuantitativos, pero también cualitativos, ligados a la actitud de la compañía, que definen como el conjunto de valores y comportamientos que identifica la cultura de Angulas Aguinaga.

ÉCIJA se convierte en el primer despacho de abogados en Europa en incorporar un equipo de profesionales dedicados exclusivamente a mantener la felicidad de sus empleados. Introduciendo la figura de **Chief Happiness Officer (CHO)**, la empresa rompe los esquemas tradicionales del sector para cambiar el enfoque y alcanzar el máximo índice de felicidad entre sus empleados. A través de esta figura se transmiten los valores de la firma; el CHO actúa como agente de movilización e impulso de la fuerte cultura corporativa. Con un enfoque claro en personas y no en recursos, esta figura lidera el área de **People & Culture**, para retener el talento más valioso de la firma, especialmente perfiles digitales jóvenes dentro de la abogacía. El rasgo más característico de esta innovadora figura es su metodología de trabajo que se basa en la escucha activa. El CHO desempeña funciones formales como son entrevistas de valoración, evaluaciones 360º, entrevistas con socios y de salida, así como pone a disposición de los profesionales un canal de comunicación informal donde poder concertar citas online o presenciales. Entre las acciones concretas desarrolladas para alinear los procesos con los

valores de la firma se encuentran: un programa de voluntariado, un plan de desarrollo de carrera flexible, un programa global de diversidad, modelo de formación 70/20/10 o la creación del rol *welcome buddy*, que ejerce de figura de referencia para los recién llegados. Una de las labores fundamentales del CHO es la identificación, definición y descripción de la cultura corporativa, traduciéndolos a comportamientos observables, ayudando a permear todos los procesos relacionados con las personas, desde la propuesta de valor empleadora hasta la comunicación interna de una salida profesional.

ISS FACILITY SERVICES, a través de esta práctica, asume el reto de promover desde el liderazgo el sentimiento de pertenencia de profesionales de primera línea para que actúen como palanca para transformar y diferenciar a la empresa. Estos profesionales son personas que realizan los servicios en los centros de clientes en un sector en el que se aplica la ley de subrogación, que implica que este personal se transfiera de una entidad a otra cuando hay cambios adjudicatarios. En este contexto, la empresa ve necesario que los profesionales de primera línea sean conscientes de cómo son ellos quienes marcan la diferencia. Este proyecto nace impulsado desde la cultura empresarial que promueve sus valores de honestidad, iniciativa, responsabilidad y calidad, así como desde los principios de liderazgo que establecen la forma de dirigir y gestionar la compañía. La iniciativa se materializa en un programa donde se crean espacios de aprendizaje para que cada empleado encuentre su propósito y lo despliegue en "actitud de servicio", tanto en su equipo de trabajo como en el cliente. El programa une tres aspectos interrelacionados: "Encuentra tu Propósito", que es una iniciativa innovadora y dinámica que permite a cada persona aprender a anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes: "Programa de agradecimiento por marcar la diferencia", a través del cual se agradecen comportamientos de personas a través de felicitaciones; y el "Programa de reconocimiento", que premia cada mes las mejores actitudes de servicio y pone en práctica el toque humano. A través de este programa interactivo y participativo **ISS FACILITY SERVICES** une tres aspectos: cultura de propósito, de agradecimiento y de reconocimiento,

y crea una experiencia de **Personas ISS que lideran desde su propósito a través del programa *Service with a Human Touch***.

ADEVINTA SPAIN es una organización resultante de la unión de siete marcas con historia, cultura, valores y formas de trabajar diferentes que se enfrenta al reto de compartir un proyecto común y funcionar como un único equipo. Con la implementación de **PEAK Performance**, esta experiencia presenta una nueva metodología que acompaña a una nueva cultura corporativa para cambiar las dinámicas del pasado y promover la colaboración y el bien común. **PEAK** permite trabajar con agilidad y dinamismo para responder a las necesidades de adaptación en un sector digital cambiante y muy competitivo. Con la implantación de esta nueva metodología, la empresa consigue transformar su cultura corporativa, aportar valor al usuario rápidamente, desarrollar equipos autosuficientes y empleados empoderados, incrementar el sentimiento de pertenencia, al tiempo que basan la relación entre los empleados en la transparencia y compartición constante de *feedback* constructivo. Bajo el lema “ahora sí” se resume el nuevo enfoque que desarrolla una consultora especializada, a través de metodología agile con quién la empresa desarrolla **PEAK Performance**. Un equipo de 30 personas, **PEAK Champions**, ayuda a desplegar e implementar **PEAK** en la compañía. Progresivamente, se van creando equipos **PEAK** y mediante una mejora continua el modelo evoluciona hasta alcanzar 100% de la plantilla trabajando con **PEAK**. Esta transformación cultural se apoya en los siguientes cinco comportamientos: “cada día lo doy todo”, relativo al compromiso y esfuerzo a diario; “doy el primer paso y si me tropiezo me levanto”, dirigido a probar cosas nuevas y salir de la zona de confort; “te digo lo que pienso y te escucho”, para dar *feedback* de forma constructiva y transparente; “acelero al compañero”, para fomentar el trabajo en equipo involucrando a los compañeros; y, por último, “tengo prioridades claras”, enfocado en compartir las mismas para todos los equipos: usuarios-clientes-equipos-individuo.

NATIONALE NEDERLANDEN inicia hace más de cuatro años un camino hacia su transformación digital que supone un cambio cultural en una empresa

de más de 170 años de antigüedad. Para ello han elegido seguir un modelo de organización basado en la innovación, la eficiencia y la dinámica de trabajo por proyectos. En dos años se han convertido en una empresa 100% Agile. Esta experiencia, **Agile Transformation**, ha permitido dar una mayor relevancia a los empleados, fomentando su autonomía y creando más transparencia y responsabilidad. Este proceso de transformación ha dotado de mayor flexibilidad a la empresa y ha supuesto un reto importante para el área de tecnología, pero también ha puesto de relieve la implicación de toda la plantilla que ha sido clave para materializar el cambio. La empresa afirma que son la primera organización que ha conseguido implementar esta metodología de forma completa al conseguir transformarse en una compañía 100% *Agile*. Han realizado un proceso de transformación cultural completo en un sector clásico y jerarquizado, modificando su organigrama, eliminando líneas de reporte y creando nuevos roles. La transformación se ha llevado a cabo en tiempo récord y se han empleado recursos económicos y humanos mínimos.

DELUZ Y COMPAÑÍA atravesó una etapa de crisis, en la que experimentó un crecimiento muy rápido con la apertura de cuatro nuevos restaurantes, donde las decisiones, responsabilidades y pensamientos estaban sólo en puestos directivos, desgastando la agilidad y eficiencia de la empresa. En este contexto identifica dos grandes necesidades: mejorar la participación de todas las personas del equipo, aumentar su energía y motivación, así como mejorar los resultados económicos. La experiencia nace con el objetivo de transformar toda la organización e introducir nuevos modelos de trabajo colaborativo a través de un fuerte cambio cultural y no de estructura: **Transformación de toda la Organización hacia un Modelo TEAL**. A través de la participación en talleres *co-creados* entre el equipo directivo y los empleados, se formó a toda la plantilla mediante la combinación de teoría y ejercicios grupales en trabajar la autogestión, toma de decisiones, resolución de conflictos, *feedback*, comunicación positiva y *agile Kanban*, entre otras materias. Con estos talleres se crea un lenguaje común y una cultura más humana, ágil e innovadora, definiendo los valores de la compañía. Durante

todo el proceso de cambio todas las reuniones se llevan a cabo en formato colaborativo y el conocimiento comenzó a traspasarse de empleado a empleado, dando espacio a las ideas de los colaboradores, incrementando la motivación y el compromiso. La comunicación ha mejorado porque los trabajadores están conectados y se comunican en red gracias al uso de la plataforma *Slack*. La agilidad y la transparencia han sido clave también en este proceso evolutivo que como resultado ofrece un cambio organizacional llamado Movimiento *TEAL*, que se fija en las personas, en su bienestar, en los equipos y su inteligencia colectiva y que pretende construir una organización más ágil, sostenible e inteligente.

CAPGEMINI presenta ***People Experience***, un nuevo paradigma de trabajo que potencia la experiencia empleado. La empresa inicia la ruta de transformación hacia una organización ***Agile*** con el objetivo de convertirse en líderes de líderes y se apoya en una estrategia con tres pilares: liderazgo en clientes, liderazgo en tecnologías y negocio, y liderazgo en talento y gestión de personas. Esta práctica se presenta como estrategia para integrar valores y fomentar nuevos comportamientos ***Agile***, implantar un nuevo modelo organizativo transversal de equipos, ofrecer un entorno de trabajo ágil y flexible, establecer nuevas metodologías de trabajo y liderazgo, e implantar nuevas tecnologías que respondan al contexto de transformación tecnológica y digitalización. Con estos objetivos en mente, la empresa primero identifica nuevas competencias y comportamientos ***Agile*** para adaptar la cultura corporativa y desarrolla nuevos modelos de gestión, entre los que destacan: Programa *BeYou*, que fomenta la conciliación y la flexibilidad; el espacio interactivo *BeBuddy*, donde los profesionales comparten y disfrutan de aficiones, intereses y refuerzan el espíritu de equipo y de comunidad; Campus, con formación a la carta, reglada e individualizada; o *Thank You*, una iniciativa que consiste en enviar *e-mails* de agradecimiento entre profesionales, acercándoles y creando un entorno de trabajo colaborativo. Como segunda fase, la empresa trabaja en un cambio organizativo que se materializa en un nuevo modelo operativo y con objetivos para cada pilar: cliente, tecnología y personas. Transformarse culturalmente implicó la implantación de un modelo de

liderazgo *Agile*, colaborativo y orientado a objetivos, sustentado en diferentes metodologías como *LEAN*, *Design Thinking* y *Workplace*. La tecnología y el espacio de trabajo son los dos pilares restantes de esta estrategia. Por un lado, la implantación de una cultura digital que ha permitido transformar la forma de trabajar, contando con nuevas herramientas tecnológicas y, por otro, el nuevo entorno físico caracterizado por un modelo basado en la actividad de las personas, *FlexOffice*, un entorno de trabajo ágil y flexible aprovechando al máximo los espacios abiertos. Además, la empresa pone la experiencia empleado en el foco de la estrategia impulsando el bienestar, la salud y el deporte del día a día de los equipos, así como fomentando el engagement e interacción de los profesionales.

Compromiso y orgullo de pertenencia

Para aumentar el orgullo de pertenencia las organizaciones han lanzado iniciativas que, a través de una comunicación eficaz, consiguen su integración y fomentan la retención. La comunicación una vez más se convierte en herramienta imprescindible para tratar al empleado de manera inclusiva, conocer sus opiniones, integrarlas en las decisiones y mejorar su experiencia consiguiendo aumentar su compromiso y orgullo de pertenencia. Sin conocer bien al empleado, sus motivaciones e intereses, sería difícil llegar a él y responder a sus necesidades. Como en el resto de los apartados de este libro, la tecnología se alía con las personas para alcanzar diferentes objetivos: comprender y analizar la experiencia del empleado, sus momentos clave y motivaciones, para “escuchar” y mejorar en definitiva su viaje dentro de la organización, aumentando así su sentido de pertenencia y compromiso.

DHL SUPPLY CHAIN ha lanzado un nuevo modelo de gestión compartida llamado *Together*. Aunando los pilares de comunicación, compromiso, bienestar y felicidad, su objetivo es trabajar en una comunicación más efectiva, integral y bidireccional para tener empleados comprometidos. Dentro de esta iniciativa crean el Programa de Felicidad, escuchan e involucran a todos los empleados en la toma de decisiones y acercan el área de Recur-

Humanos a las operaciones y al negocio con acciones concretas. Para conseguir el compromiso de los empleados y poder ir “más allá” crean una red definida de Communications Champions como embajadores en todas las operaciones de la compañía en España y apoyados por las herramientas de *Big Data* y *HR Analytics*, creando un cuadro de mando compartido para gestionar mejor los recursos. Este proyecto responde a la necesidad de conseguir una mayor implicación, identidad corporativa y orgullo de pertenencia y ha conseguido mejorar los resultados económicos y la satisfacción de todos sus empleados.

VITALDENT ha creado el proyecto **Persona**, que hace real la estrategia de apostar por las personas y su desarrollo dentro de la compañía. Entendiendo que a las personas les preocupa que sean escuchadas, reconocidas, valoradas y que tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, la organización sitúa a sus empleados en el centro para fomentar la retención, el orgullo de pertenencia y mejorar el clima laboral y la productividad. Para conseguirlo han lanzado una serie de acciones empezando por una encuesta de clima y satisfacción para identificar áreas de mejora. Entre las iniciativas llevadas a cabo, destacan el proyecto ERASMUS, mediante el cual el personal de las oficinas centrales pasa un día en una clínica y así puede conocer mejor la realidad del negocio; el refuerzo de su plan de acogida creando un nuevo manual de bienvenida, comunicando las nuevas incorporaciones y lanzando el proyecto Tutor; Entre otras iniciativas disfrute de “si es tu cumpleaños hoy no tienes que trabajar” o de los “días sin cole” en las oficinas, para acercar la organización a los hijos de los empleados en una jornada llena de actividades.

Cada mes, cada vez más cerca de ti, resume la experiencia presentada en su área de Comunicación Interna el **GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR**. Se trata de una campaña de comunicación innovadora de RRHH y poniendo en valor la experiencia de empleado. Pretende generar un cambio esencial en la forma de dirigirse a las personas haciéndoles sentir que son el verdadero valor de la entidad y dándoles la oportunidad de sentirse escuchados y libres para poder comunicarse a través de un espacio interactivo. Como objetivo principal encontramos la mejora de la experiencia empleado y la comunicación, en todas las direcciones. La cercanía y la transparencia son

la clave de esta experiencia. Con un nuevo espacio de comunicación, cada mes se aborda una temática diferente atendiendo a las áreas de gestión de RRHH desde el punto de vista del bienestar y el desarrollo personal del equipo humano. Cada mes se ofrece una oportunidad para establecer una nueva vinculación entre las personas y la organización con temáticas como: “un buen lugar para trabajar”, “todos nos cuidamos, COVID-19”, “queremos cuidarte” o “cercanía y cooperación”. Este proyecto ha permitido conocer mejor las inquietudes y necesidades de las personas ofreciendo la posibilidad de compartir experiencias para descubrir nuevas oportunidades de mejora en el desarrollo personal.

SAINT-GOBAIN ha creado una campaña que permite segmentar y dar voz a todos los empleados, acercarse y tomar en cuenta sus necesidades. La empresa crea un mapa de experiencias del empleado, durante las cuatro etapas que vive profesionalmente, con el fin de mejorar su compromiso con la organización. Para la organización, las etapas vividas son: entrada, adaptación, desarrollo y salida. A este mapa la empresa lo denomina **Nos ponemos en tus zapatos** y persigue identificar las áreas de mejora de cada uno de los momentos relevantes que vive un empleado, para mejorar su experiencia y potenciar así el deseo de pertenecer a la organización. La compañía entiende que poner al empleado en el centro es clave y un valor diferencial para fidelizar talento, alinear a los colaboradores con la estrategia y ayudar a obtener mejores resultados. La empresa crea una metodología que mide lo que vive y siente el trabajador en momentos clave. El fin es medir hechos objetivos, así como percepciones subjetivas, y obtener experiencias generadas en los trabajadores y sus consecuencias. Para incentivar la participación, después de dar a conocer el proyecto con una campaña de comunicación, abrieron una encuesta en versión digital y presencial. Según afirma la organización, es una iniciativa disruptiva porque pone al empleado en el centro con el objetivo de mejorar la experiencia de toda la plantilla, además de permitir la personalización y ser unificadora y creativa.



HEREDEROS DEL
MARQUÉS DE RISCAL
Desde 1858



LOS TIEMPOS CAMBIAN,
LO AUTÉNTICO PERMANECE.

@marquesderiscal www.marquesderiscal.com

2.3 Experiencias COVID-19

Este año hemos decidido incluir un apartado específico para agrupar aquellas prácticas diseñadas a raíz de la situación de pandemia que vivimos y que tanto está afectando a nuestros entornos profesionales. En todas las experiencias detalladas a continuación, los departamentos de gestión de Personas, apoyados por las direcciones generales, han tenido que dar respuesta a una situación nunca vivida y que afectó directamente a todos los empleados. Con poco margen de respuesta, muchas organizaciones se anticiparon para asegurar la seguridad y salud de sus empleados, así como la continuidad de la actividad profesional, ante la crisis provocada por el COVID-19, y las diferentes etapas antes, durante y después del periodo de confinamiento.

Nuestras organizaciones han fortalecido sus sistemas de comunicación interna, estableciendo canales bidireccionales, para mantener a sus empleados conectados y comprometidos con su labor profesional. Ante la incertidumbre de implementar el teletrabajo las empresas se han preocupado de asegurar que todos los empleados tuvieran las herramientas adecuadas para trabajar en remoto, la información corporativa necesaria para desempeñar sus funciones y, lo más importante, el sentimiento de que seguían formando parte de un conjunto que ha estado pendiente de sus necesidades en todo momento.

Hay que destacar cómo la tecnología en este contexto ha desempeñado un papel muy importante ya que ha permitido seguir trabajando en equipos cohesionados y ha puesto al alcance de los empleados multitud de recursos -en formato conferencias, juegos interactivos, sesiones de formación, boletines, etc.- con el fin de mantener al empleado comprometido y orgulloso de pertenecer a su organización.

La empresa presenta esta experiencia ante la necesidad de adelantarse y responder de forma innovadora a la crisis del COVID-19. **ERNST & YOUNG** implementa con éxito **Smart Working** (teletrabajo), un plan que contempla acciones pioneras en seguridad y salud, talento, continuidad de negocio y comunicación interna. Con fecha 5 de marzo, la empresa envía a todos sus trabajadores de Madrid a trabajar desde casa, situación que se repitió para todos sus empleados en España (14 oficinas) una semana después. La compañía activó un Plan Estratégico de Gestión del Talento y Comunicación Interna priorizando la seguridad y salud de sus empleados y familiares, dotando de herramientas para continuar la actividad profesional y proporcionando los medios para mantener a los trabajadores motivados, conectados e informados. Con un plan muy detallado dividido en varias fases, EY consigue adelantarse a la situación siendo ágiles, abriendo nuevos canales de manera inmediata, priorizando la salud, siendo pioneros con la fórmula *Smart Working*, innovando con formatos adaptados al trabajo en remoto y tratando la crisis con honestidad, transparencia, empatía y orgullo de pertenencia, en un clima de cercanía y confianza.

Para generar sentido de pertenencia y acompañar a los empleados durante el periodo de crisis desencadenada por el COVID-19, **DANONE** crea el programa **Engagement Plan Coronavirus**. Esta iniciativa surge de la necesidad de responder a los altos niveles de incertidumbre creados y a la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajar, manteniendo una comunicación cercana. La empresa identifica que, ante momentos de crisis, son sus valores -humanismo, apertura, proximidad y entusiasmo- y la cultura de la compañía los que marcan la diferencia. A través de una estrategia de comunicación se aseguró la salud, bienestar y seguridad de los empleados, extendiendo el servicio médico y acceso a apoyo psicológico las 24 horas, así como ofreciendo pruebas diagnósticas a aquellos empleados con síntomas, recomendaciones de ejercicios y alimentación y herramientas para garantizar el teletrabajo durante el confinamiento. Otros objetivos alcanzados fueron garantizar la

comunicación entre empleados y líderes de la organización, fomentar el liderazgo de proximidad y aumentar el reconocimiento y orgullo de pertenencia.

ZURICH SEGUROS en ESPAÑA es otra de las empresas que se suma a las iniciativas enmarcadas dentro de la gestión de la crisis del COVID-19. Su respuesta ante la situación de incertidumbre se materializa en la experiencia **#optimismozurich**. La empresa lanza medidas proactivas que priorizan el bienestar de los empleados, clientes y sociedad, mejorando la cultura organizativa en agilidad, compromiso y transversalidad. La clave en su caso ha sido la anticipación para minimizar el impacto en el bienestar de los colectivos esenciales (empleados y familias, clientes y distribuidores, sociedad) basándose en tres ejes de actuación comunes a todos los colectivos: compromiso con el empleo, la salud y el servicio a clientes, optimismo inteligente como actitud ante la crisis, y campaña de RSC - "Juntos y comprometidos"- para ayudar a los colectivos más vulnerables. Se establecen tres fases de actuación.

En la primera, que se enmarca tres semanas antes del estado de alarma, implantan las primera medidas: prohíben los viajes tanto nacionales como internacionales, virtualizan todas las reuniones de más de diez personas, envían a casa a los colectivos de riesgo y suprimen los tornos de entrada en las oficinas. En la segunda fase, durante el confinamiento, ponen en marcha medidas extraordinarias entre las que destacan aquellas dirigidas al colectivo de Colaboradores: "Compromiso con el bienestar" (línea de asistencia emocional y realización de pruebas PCR, lanzamiento de un chat médico, sesiones diarias de relajación y estiramientos, iniciativas para después del trabajo por temáticas o el traslado de vacaciones planificadas durante el confinamiento, entre otras iniciativas), "Cooperación y flexibilidad", como la elaboración de una guía con recomendaciones para trabajar en remoto; "Aprovechando el momento" (oferta de clases de inglés virtuales, formación continua o un canal específico para líderes, entre otras oportunidades de desarrollo) y "Agradeciendo y apoyando" (con iniciativas como el bono en nómina para la compra de material que pueda hacer más ergonómico el puesto de trabajo).

También lanzan iniciativas para sus otros dos colectivos clave, los clientes y la sociedad, a la que han reconocido especialmente en sus colectivos más sensibles representados por los sanitarios y personas más vulnerables, mediante voluntariado corporativo, donaciones y alianzas.

Su última fase, “Reinventando el futuro juntos”, tiene dos puntos clave: la desescalada bajo la premisa de “volvemos los últimos para ser los primeros”, diseñada a partir de información facilitada por los empleados y el futuro tras el COVID-19, aprovechando todos los aprendizajes para crear un futuro mejor.

BANCO SANTANDER se une a las experiencias que describen las iniciativas lanzadas por las empresas para la **Gestión de la Pandemia**. Este proyecto da respuesta a las necesidades e inquietudes de los profesionales ante la crisis sanitaria del COVID-19, poniendo el foco en la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados. Se ha contado con herramientas mobile y estudios que han permitido llegar a los 25.000 empleados distribuidos en el territorio nacional con un servicio personalizado y a medida para empleados y familia. Poniendo al empleado en el centro, la entidad aborda la situación basándose en su cultura y consiguiendo garantizar la continuidad de la actividad del negocio, asegurar la salud y seguridad de empleados y clientes, ofrecer una experiencia de empleado excelente y apoyar al empleado y a su familia. Diferenciando la experiencia en dos fases -la primera en periodo de confinamiento y la segunda en periodo de desconfinamiento y transición a la nueva normalidad-, destacan las siguientes acciones: compra y envío de geles y guantes para la protección de los empleados, refuerzo de limpieza y desinfección de cajeros y oficinas, envío de mascarillas a los empleados de oficinas, protocolo para mitigar los contagios en oficinas, apoyo de un equipo médico a disposición de todos los profesionales o el servicio de asesoramiento de especialistas, como psicólogos, nutricionistas, abogados y trabajadores sociales. También elaboraron un protocolo de actuación en caso de cierre de oficinas, aplicaron medidas de conciliación para todos los padres que no tuvieran cobertura, facilitaron el trabajo desde casa de las personas

vulnerables o de riesgo, pusieron en marcha iniciativas diarias de Salud y Bienestar, lanzaron #LaAcademiaEnCasa para reforzar la formación a distancia y la escuela infantil de la empresa y fueron habilitando conexiones con empleados que superaban la enfermedad. En la segunda fase se reforzaron las pautas e indicaciones para los empleados que se incorporaron a las oficinas y se crearon guías para los diferentes colectivos.

Este proyecto se ha sustentado en la tecnología y ha sido clave la comunicación y la cercanía con el empleado a través del centro médico y de los gestores de RRHH.

CANAL DE ISABEL II proporciona un servicio esencial a la ciudadanía que no puede detenerse ni ver afectada su calidad aún en situaciones de crisis. Ante la llegada del COVID-19 la empresa se ha enfrentado al reto de mantener el servicio en las mismas condiciones, implicando al menor número de empleados presenciales posible. Su experiencia **Gestión de RRHH de crisis COVID-19** pone al empleado en el centro para garantizar su seguridad y salud, favorecer la conciliación, asegurar su bienestar y mantener una comunicación activa y bidireccional. Todo ello fomentando la transición digital y gestionando el personal presencial crítico para asegurar el servicio. El proyecto se divide en tres fases: Planificación e inicio, Ejecución y seguimiento y Fase de cierre.

En la fase inicial se habilita el teletrabajo para todos aquellos empleados con hijos menores de 12 años o considerados grupos de riesgo y se dota de las herramientas necesarias para que los trabajadores realicen sus funciones. Entre las iniciativas llevadas a cabo en la fase de ejecución y seguimiento destaca la creación de una red social abierta y colaborativa, a la que denominaron "Conectados". Con ella consiguen conectar a más de 2.700 trabajadores para gestionar equipos, reunirse y socializar, además de crear diferentes canales sociales con temáticas variadas. La empresa también ha proporcionado apoyo psicosocial, a través de vídeos deportivos y de actividades para niños, *coaching online* y, con la ayuda de una trabajadora social, ofreció

apoyo a los empleados afectados por la crisis. En esta segunda fase es importante destacar también el trabajo de soporte informático, que facilitó la transformación digital y el trabajo de un servicio médico que ha hecho seguimiento diario de los trabajadores de baja o en aislamiento. En la actualidad la empresa se centra en el desarrollo de una nueva aplicación que garantice la mejor relación empresa-trabajador, contribuyendo a un mejor clima laboral y rendimiento empresarial, aprovechando los aprendizajes de la etapa pasada.

En los peores momentos de la pandemia, **QUIRÓNSALUD** responde con esta experiencia a la necesidad de incrementar el ánimo, agradecer el esfuerzo y el trabajo de los equipos, así como generar fuerza y energía, estableciendo un sistema de comunicación donde cualquier empleado pudiera compartir mensajes positivos dirigidos a cualquier compañero, equipo u hospital. Comunicación Interna crea y desarrolla esta propuesta llevando a cabo los desarrollos internos junto con Sistemas entre el 12 y 13 de marzo. La campaña se lanza el 14 de marzo y cada día hasta el 10 de mayo el área de Comunicación consigue que todos los mensajes compartidos lleguen a todos los rincones de la compañía. En función de las peticiones que llegaban desde los hospitales, el movimiento creció compartiendo iniciativas positivas a través de las cuales se ponía a disposición de los equipos médicos, de enfermería y otros colectivos de primera línea, ayudas en forma de calendario en modo cuenta atrás: #UnDíaMenos, donde partiendo de las imágenes recibidas de fuerza, agradecimiento y reconocimiento, cada día se quitaba una hoja del calendario que acercaba al final de la difícil situación. Esta experiencia, que han bautizado como **#GRACIASQUIRÓNSALUD**, consigue romper silos y jerarquías igualando a todos los miembros de la organización, incrementa el orgullo de pertenencia y potencia la cultura común. Con el objetivo de cuidar a los empleados, consigue incrementar el ánimo y energía de los equipos sanitarios y no sanitarios en primera línea y acompañar a aquellos empleados que teletrabajan.

ABANCA CORPORACIÓN BANCARIA ha presentado un plan impulsado desde Capital Humano para contener los efectos provocados por la crisis

COVID-19 y mantener el *engagement*, el bienestar profesional y la productividad. Con el nombre de **ABANCA CONTIGO**, la entidad dispone de manera inmediata de múltiples recursos para el 100% de la plantilla ante las necesidades creadas en el día a día por los cambios generados por el COVID-19. Desde un enfoque integrado y a través de un único canal, la empresa aporta herramientas que permitan a los profesionales una adecuada adaptación al nuevo entorno de trabajo en remoto. Se ofrece un espacio concreto con una completa oferta de recursos y servicios que se ordenan conforme a tres líneas de atención: servicios de asistencia personal en temas de salud, apoyo psicológico y *coaching*; herramientas para el trabajo en remoto eficaz; y recomendaciones para el bienestar personal y familiar. Para la implementación del canal primero identificaron los recursos que se iban a poner a disposición como alternativas de asistencia, oferta de actividades en remoto, guías y recomendaciones. Se proveyeron los servicios y formaciones de la oferta y se habilitó un canal en la intranet de la organización con un espacio específico en el que ir disponiendo todos los servicios de asistencia, formaciones, ofertas, recomendaciones o guías de actuación. Una de las claves del éxito de la iniciativa ha sido mantener la herramienta útil y atractiva con un plan de actualización y comunicación específico.

BANCO SANTANDER presenta una segunda experiencia específicamente diseñada para mantener la salud física y emocional de los profesionales de la compañía en tiempos de COVID-19. En la organización apuestan por la salud y el bienestar de los profesionales con iniciativas y actividades que persiguen crear hábitos y entornos de trabajo saludables. Por ello, la estrategia de Salud y Bienestar tiene un peso importante para la organización y en los momentos de confinamiento querían estar al lado de los profesionales y sus familias. El portal **#BeHealthyTambiénEnCasa** es un espacio diseñado dentro del Portal *BeHealthy* para aportar ideas, iniciativas, actividades y contenidos que ayuden a los profesionales y sus familias en su día a día durante las semanas de confinamiento. Con esta iniciativa **BANCO SANTANDER** persigue estar al lado de los empleados y sus familias durante el confinamiento, continuar promoviendo la salud y el bienestar, facilitar información útil y de calidad y

crear un espacio de comunicación bidireccional fomentando la participación. Además, la empresa ha trabajado sobre los cuatro pilares de la estrategia de salud de la compañía (alimentación, entrenamiento físico, bienestar emocional y conocimiento de los principales indicadores de salud), fomentando la comunicación de especialistas, estando alineados y dando soporte a todos los departamentos involucrados. Con el 80% de la plantilla trabajando en remoto, la experiencia perseguía que cada día fuera especial y diferente con **#BeHealthyTambiénEnCasa** a través de los contenidos ofrecidos en el portal.

Ante la nueva realidad de teletrabajo creada como consecuencia de la pandemia del COVID-19, la empresa **UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS (UCI)** presenta su experiencia **Contigo en Casa**, que incluye nuevas fórmulas para motivar a los empleados en remoto y poder seguir contando con una visión de equipo unido y comprometido con los valores de la compañía. Han conseguido mantener la continuidad del negocio, la unidad de los equipos y el orgullo de pertenencia. El 10 de marzo la empresa decide iniciar un plan de teletrabajo para garantizar la salud y bienestar de toda la plantilla y dos días después todos los profesionales están trabajando desde casa. Entre las acciones llevadas a cabo destacan el envío de sillas ergonómicas, portátiles, pantallas y móviles a los empleados que lo desearan, una comunicación diaria informando del número de afectados por la enfermedad y con consejos para cuidado y protección frente al virus y el envío de manuales con información sobre cómo trabajar desde casa y cómo gestionar personas a distancia. Además, se ofrecieron desayunos virtuales con la Dirección General, charlas *hub* donde se comparten datos de la evolución de la compañía y también concursos para motivar y fomentar las actividades familiares. UCI también incluye iniciativas solidarias para contribuir a paliar los efectos de la pandemia, como la colaboración con el Banco de Alimentos y Cruz Roja y la reformulación “Cuídate Corazón”, su programa de entrenamiento y nutrición que pasa a llamarse “Cuídate Corazón en Casa”.

Engagement y Bienestar en tiempos de COVID-19 es la experiencia presentada por **3M**. La empresa se enfrenta al reto de asegurar que los empleados mantengan fuertes lazos y un sentido de comunidad con sus compañeros, asegurándose de que cuidan de sí mismos y son productivos en entornos virtuales. En la primera semana de confinamiento se lanza el Plan de *Engagement* en tiempos de COVID-19 con el objetivo principal de cuidar de la salud emocional, social, física y espiritual de los empleados. El plan contempla diferentes acciones que se centran en cuatro ejes principales: ayudar a los empleados a mantenerse conectados, productivos, positivos y con energía. Crean un paraguas de comunicación único con visuales optimistas y positivos, con mensajes alegres y efectivos. Semanalmente se recuerda a los empleados todas las ofertas de desarrollo existentes y se ofrecen sesiones de formación para mantener a los empleados productivos. Todas ellas, relacionadas con mejores prácticas durante el confinamiento como “Estrés excesivo y su control” o “¿Cómo superar con éxito las situaciones de confinamiento?”. También se ofrecen clases de inglés gratuitas *online*. Con el objetivo de cuidar de toda la familia se construyen talleres virtuales para tener a los niños de los empleados ocupados y comprometidos mientras sus padres trabajan, como el programa impulsado por la Fundación “*Science Wizards*” para llevar la ciencia a las casas de sus empleados. Para mantener a la plantilla con energía, se ofrecen sesiones virtuales de yoga, visitas culturales y clases semanales de pilates y *fitness*, se ofrecen sesiones virtuales de terapia mental y emocional y se organizan las agendas del equipo de RRHH para hacer llamadas diariamente para conocer el estado de los empleados y sus familias bajo el título “Más lejos pero más cerca que nunca”. En sintonía con los demás proyectos, la Fundación corporativa pone en marcha el Plan SUMA de voluntariado virtual, que colabora con jóvenes en situación de vulnerabilidad, personas con discapacidad, personas mayores en residencias, y da apoyo a la comunidad de profesionales de la compañía dedicado a familiares de empleados que trabajan en el sector sanitario, entre otras colaboraciones. Este programa está acompañado de medidas de flexibilidad laboral en las que la compañía trabaja intensamente, las cuales han contribuido a mantener a los empleados conectados, productivos, positivos y con energía.

La experiencia **Kit de adaptación COVID-19** busca seguir ofreciendo la mejor experiencia posible a los más de 34.000 empleados de **MAPFRE** a nivel mundial. En una situación en la que más del 90% de los empleados han trabajado desde casa, la empresa tiene como objetivo que lo hagan de manera coordinada en los más de 40 países y siempre poniendo al empleado en el centro. Este Kit aporta a los equipos pautas de actuación y materiales prácticos, garantiza una gestión de RRHH coordinada y alineada, comparte buenas prácticas entre países y asegura una comunicación bidireccional. La empresa comienza a finales de 2019 a trabajar en la protección y cuidado de los empleados en China para desarrollar acciones e implementarlas en el resto de los países en los meses siguientes. La iniciativa consiste en una carpeta con materiales que se adaptan en función de cada país y abarcan temáticas como la salud física y emocional, conciliación, seguridad, desarrollo o comunicación, entre otras. Se configura un equipo de trabajo, que se reúne semanalmente, para decidir los temas a incluir en cada Kit y cada semana se difunden los contenidos a través de la intranet corporativa en formato noticias. Hasta el momento se han enviado nueve Kits y se han tratado, entre otros, los siguientes temas: salud, prevención de riesgos y salud psicoemocional, planes de contingencia, ciberseguridad, aprendizaje y desarrollo y voluntariado a distancia. **MAPFRE** ha gestionado la situación creada por el COVID-19 con un enfoque de gestión del cambio acompañando al empleado en todo momento y reaccionando en 48 horas desde la detección de la necesidad hasta la implementación del proyecto.

AXA SEGUROS GENERALES apuesta por estar **#lejosperocerca** de los empleados en los momentos de crisis sanitaria para garantizar la salud de las personas, estableciendo el teletrabajo para el 100% de la plantilla y poniendo a su disposición todas las herramientas para seguir desarrollándose. La empresa reconoce que la “nueva normalidad” a la que les ha llevado la crisis sanitaria del COVID-19 es una oportunidad para transformar e impulsar la función de RRHH para convertirse en punta de lanza de una transformación cultural de las organizaciones, respondiendo a las necesidades que demanda la sociedad y el negocio: ver a los colaboradores de manera integral y

dando importancia a la salud física, mental y emocional. La iniciativa **#lejospercerca. La transformación hacia una nueva realidad**, dentro del Plan de Gestión del Cambio y Comunicación, pretende dar respuesta a diferentes retos: proporcionar apoyo emocional, adaptación rápida a una nueva manera de trabajar, usar eficientemente los recursos tecnológicos y reforzar la conciencia de prevención y responsabilidad social. Con el foco en la experiencia empleado, el objetivo fundamental ha sido generar una huella imborrable en los colaboradores y para ello el plan #lejospercerca está basado en cuatro pilares: mantener la proximidad con el comité de dirección, instaurar nuevas pautas de prevención, salud y bienestar, acelerar el aprendizaje y desarrollo de habilidades para trabajar en remoto, y reforzar habilidades clave como resiliencia, valentía y gestión de equipos. Destacamos las siguientes iniciativas puestas en marcha dentro del plan: “HOLA, buenos días”, envío de un vídeo diario realizado por un miembro de la alta dirección, “Juntos nos cuidamos”, un servicio telefónico de atención médica y psicológica, soporte técnico, y acuerdo con gimnasios, entre otras actividades; “¿Sabes que tienes un súper poder?”, nueva comunidad en *Yammer* para que los *mánagers* compartan mejores prácticas de motivación de equipos, trabajo colaborativo y continuidad del negocio. Además, a todos los colaboradores se les ofrecen diferentes canales en los que apoyarse para que se sientan acompañados, como un blog de periodicidad semanal para generar las emociones que mejor puedan ayudarles en esta situación, talleres virtuales sobre emociones, *coaching* y apoyo psicológico profesional.

El nombre de la experiencia **El Desafío de la Gestión de Personas que cuidan de Personas ante el COVID-19** presentada por el **GRUPO RIBERA SALUD** resume esta iniciativa que destaca por situar a la persona en el centro y enfrentarse al reto de encontrar las claves para fomentar y generar una cultura de confianza y compromiso entre los profesionales del sector salud y salvaguardar al mismo tiempo los valores de la organización. Los objetivos de esta experiencia han sido garantizar la salud y el bienestar de los profesionales. La organización reconoce que en ningún momento de la pandemia han faltado equipos de protección homologados para sus profesionales y

que se ha proporcionado la formación adecuada y adaptada a cada puesto, dos factores que en las circunstancias vividas fueron especialmente importantes, obteniendo como resultado que ninguno de sus profesionales haya fallecido por COVID-19 y sólo un 3,29% de sus profesionales hayan padecido los efectos del virus en la primera ola. Este resultado para la empresa es realmente relevante ya que trabajando en el sector sanitario y público han atendido a los ciudadanos de la mejor forma posible y han trabajado desde RRHH para implementar un plan que cuidara de sus profesionales, desarrollando nuevas medidas de conciliación, dando apoyo psicológico y generando nuevos circuitos internos dentro de sus centros hospitalarios para crear hospitales COVID y NO COVID.

Esta experiencia se lleva a cabo en tres fases: "Fase inicial de la pandemia", en la que destacan iniciativas como la elaboración de guías y protocolos para garantizar la seguridad de profesionales y pacientes o el establecimiento de un plan de refuerzo de la plantilla para minimizar el contagio entre profesionales; "Fase de desarrollo de la pandemia", con medidas para proporcionar protección y apoyo, relacionadas con la conciliación familiar y flexibilidad o medidas de comunicación interna. Y, por último, la "Fase de desescalada de la pandemia".

PEPSICO presenta una experiencia basada en la creación de una estrategia rápida para adaptarse a las necesidades y emergencia inmediata generadas por la crisis del COVID-19. La iniciativa persigue mantener y elevar el nivel de motivación de los empleados, asegurar las medidas de seguridad de todos ellos frente al COVID-19 y minimizar el impacto negativo del virus para avanzar con competitividad en el mercado. Tras enviar a todos los empleados de oficinas a trabajar en remoto, se crea una plataforma interna con formaciones, comunicaciones, consejos y recursos para dar respuesta a las necesidades de los empleados. Es una estrategia que permite ser transparente y crear un fuerte sentimiento de pertenencia, al mismo tiempo que posibilita ampliar conocimiento, desarrollar competencias, potenciar la autonomía y conseguir mantener los niveles de calidad. Para definirla cuentan con diferentes cana-

les: *webinars*, *Sharepoint*, un portal web accesible para todos los empleados, mailing y cartelería. El contenido incluido en los diferentes canales abarca desde videoconferencias llevadas a cabo por el *General Manager SWE* o la directora de RRHH sobre noticias COVID-19, medidas que la compañía tomaba para hacer frente a la situación y *"Slido"*, un sistema de preguntas y respuestas en tiempo real. Además, crearon el portal Sharepoint llamado **Empowering you to Act as an Owner and get things Done fast**, del que toma su nombre esta experiencia, en el que se incluían apartados como *"Your Talent"*, de formación interna y externa, *"Wellness"*, con consejos de salud, flexibilidad y conciliación familiar y laboral; *"Stay Tuned"*, un espacio donde encontrar grabaciones de todas las conferencias y *"Connectivity & Working from home"*, espacio donde resolver dudas de conectividad y hacer de la distancia un aliado. Además, se creó un *mailing* diario llamado "De buena mañana, a tu lado desde primera hora", en el que se incluía información relevante sobre la situación del COVID-19. En las fábricas y delegaciones se utilizó la cartelería para informar y proporcionar indicaciones en términos de seguridad y salud

2.4 Reclutamiento y Selección

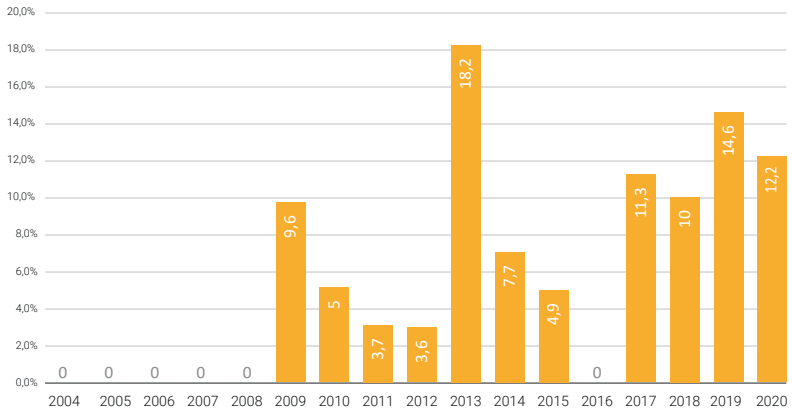


Gráfico 4. Distribución anual de las experiencias de la categoría Reclutamiento y Selección

Como pilar fundamental del área de Personas, este año han sido muchas las candidaturas recibidas que incluimos en este apartado. Las organizaciones participantes reconocen que la búsqueda de talento es cada día más competitiva y reinventan sus procesos de reclutamiento y selección para atraer a los mejores candidatos.

En un contexto en el que el candidato elige dónde quiere trabajar y la competencia por el talento tecnológico es feroz, nuestras organizaciones trabajan por potenciar su imagen de marca empleadora y la propuesta de valor del

empleado, a través de diferentes canales e iniciativas. Han reformulado sus procesos de atracción de talento para generar experiencias únicas en los candidatos y fidelizar al futuro empleado desde el primer contacto con la organización.

Veremos en las candidaturas presentadas cómo el proceso de onboarding es cada vez más importante y cómo se aumenta la inversión en esta fase, convirtiendo el viaje del candidato en una pieza fundamental de su vida dentro de la organización. La tecnología, una vez más, desempeña un papel fundamental, ampliando los canales de comunicación y proponiendo actividades de formación en la fase de onboarding que permiten transmitir la cultura corporativa de manera ágil y atractiva.

Atracción del talento y marca empleadora

Las empresas comprenden que la atracción de talento es vital para conformar organizaciones preparadas para enfrentarse a los retos del entorno actual. Para atraer al mejor talento posible, en un contexto altamente competitivo, las compañías apuestan por invertir en acciones que potencien su marca como empleadores atractivos y que consigan fidelizar a los futuros empleados. La tecnología proporciona un sinfín de herramientas para llegar a los candidatos más jóvenes, haciendo del "viaje del candidato" uno de los momentos más atractivos de su viaje como empleado y generando ya desde el inicio un "deseo de pertenencia".

En este apartado hemos incluido las experiencias que se enfocan en atraer talento joven y diseñan para su captación y desarrollo programas de prácticas personalizados, atractivos y que afrontan los desafíos de cada sector de manera específica. Con la ayuda de Recruitment Marketing, los departamentos de Reclutamiento y Selección proponen itinerarios de prácticas que ofrecen formación como parte imprescindible de la primera etapa y apuestan por

procesos de selección inclusivos para estudiantes que quieran comprometerse y evolucionar dentro de la misma organización.

Ante la escasez de profesionales en el sector TIC, **IBERMÁTICA** lanza el proyecto **Junior University**, con el fin de atraer y desarrollar talento joven y contar así con profesionales “del mañana” que conozcan el ADN de la compañía, crezcan y se integren en ella. El diálogo permanente entre los diferentes grupos de interés (jóvenes de bachillerato y último curso de ESO, alumnos de grado o máster, jóvenes que quieren cambiar su trayectoria no tecnológica, jóvenes con discapacidad física de colectivos anteriores, profesores, asociaciones empresariales y fundaciones y la sociedad) ha sido fundamental para el desarrollo de esta experiencia cuya idea nace en 2018 y en la que en 2019 participaron 207 personas, de las cuales el 70% se incorporaron a proyectos de la compañía inmediatamente después del periodo de aprendizaje. En 2020 la empresa ha apostado por proyectos que inciden en el desarrollo social y responsable del entorno teniendo como marco de referencia los objetivos de desarrollo sostenible marcados por la agenda 2030 de las Naciones Unidas. Entre otras acciones vinculadas a la práctica destacan: “La Junior University y la discapacidad”, con la participación de alumnos invidentes y con movilidad reducida; “Mujeres y hombres a bordo”, creado para alcanzar un liderazgo equilibrado entre hombres y mujeres; y “Jóvenes en riesgo de exclusión”, proyecto en el que la empresa colabora con una fundación que forma a jóvenes en nuevas tecnologías.

Para construir su cantera de talento para el futuro, **DANONE** lanza su **Programa Stagiaires Btheone**, un proyecto integral de la gestión del becario en la compañía y que cubre el ciclo completo: desde la fase de atracción, selección, desarrollo, formación y aumento del compromiso, hasta la evaluación y medición de quiénes están preparados para posiciones *junior management*. La creación de este proyecto responde a la ambición de crear el mejor programa de prácticas integral del sector de la alimentación en España y construir una cantera de talento joven como base y pilar de su estrategia. Sus dos principales objetivos fueron: convertirse en referente para la generación Z,

con una propuesta única que prepara a los candidatos como futuros líderes, y contribuir al negocio digitalizando y haciendo más objetivo el proceso de selección y evaluación del talento joven, desde la óptica del marketing y no de la selección, apostando por la digitalización, la tecnología y las redes sociales, haciendo más objetivo el proceso de toma de decisiones. Este nuevo modelo de *Recruitment Marketing* se ha diferenciado por la optimización de la imagen proyectada y su posicionamiento en canales digitales; la conversión de cualquier punto de contacto del potencial talento en una base de datos para invertir el enfoque y hacer que la compañía sea quien contacte con los jóvenes de forma proactiva y no al contrario, además de hacer los procesos de selección 100% inclusivos. Las características principales del programa son: más de un 10% del tiempo de las prácticas se invierte en formación reglada, pagada por la compañía, además de acceso a la plataforma *Campus X* con una extensa oferta formativa; desarrollo único con el diseño de los roles de los empleados en prácticas y preparación de los tutores; y la organización de eventos y encuentros exclusivamente para este colectivo que aumentan el sentimiento de comunidad.

Esta experiencia surge para dar respuesta a la necesidad de incorporar personal de enfermería en los centros del Grupo **QUIRÓNSALUD**. Para ello, la empresa crea **Talent Beats**, un programa innovador de atracción e integración de talento para estudiantes de enfermería. Su objetivo es retener y fidelizar a este colectivo, en un sector de alta rotación y con gran fuga histórica de talento al extranjero. Con el lanzamiento de este programa, la empresa también pretende compartir conocimiento, experiencia y valores, identificar jóvenes talentos, fomentar iniciativas para convertir la experiencia en una plataforma de lanzamiento al mundo laboral, así como generar compromiso, fidelidad y talento. El proyecto tiene una fase de "arranque" en el que se realiza una presentación a alumnos de una universidad española de reconocido prestigio, una jornada de puertas abiertas en los hospitales para aspirantes, con la participación de los directores de Enfermería, y un proceso de selección de alumnos y de tutores que los acompañarán durante los tres años que dura el programa. Entre otras iniciativas, desde *Employer Branding* y Gestión

del Talento, la empresa introduce en su sector recursos como la figura del Embajador de Marca de Talento, con testimonios audiovisuales de profesionales de la compañía, un proceso de *onboarding* que guía al profesional junior en la cultura de la organización o un proceso de *Mentoring* y Desarrollo a cargo de enfermeros senior. La empresa destaca las múltiples ventajas que el programa tiene para el estudiante, la universidad y la propia organización, destacando que esta práctica es pionera en el sector sanitario.

En un momento en el que la actividad presencial no es posible, **ACCENTURE** apuesta por reforzar el vínculo con potenciales candidatos y futuros empleados de la compañía *vía online*. A través de su iniciativa **Candidate Experience**, diseña una nueva experiencia diferencial *online* que permite un acompañamiento del futuro talento antes y después de su incorporación. El objetivo principal de esta iniciativa es la digitalización de la experiencia del candidato, así como del conjunto del proceso de identificación de talento, selección e incorporación. La práctica se ha lanzado en distintos centros con los que colabora la empresa, lo que ha permitido impactar en más de 3.000 personas usando una metodología que han estructurado en cuatro fases. Primero realizaron un análisis de situación para evaluar y entender cómo es la relación con los centros en los que captan talento joven y cómo es el proceso de incorporación de nuevos empleados. A continuación, iniciaron la fase de "Búsqueda de nuevos medios y canales digitales de comunicación", ante la imposibilidad de organizar o mantener encuentros presenciales y para buscar una manera de dar respuesta en remoto a las nuevas necesidades de manera ágil, rápida, segura y escalable. La tercera etapa fue la "Elaboración de un plan de digitalización", que abarcaba toda la experiencia del candidato, desde acciones online dirigidas a universitarios hasta la digitalización del proceso de incorporación (por ejemplo, la firma del contrato, la sesión de bienvenida y la formación inicial). Finalmente se aprobó y lanzó el plan implementando, entre otras, las siguientes acciones: programa de formación *online*, *Academies Online*, proceso de selección *online*, Newsletter para candidatos y digitalización de las sesiones de Bienvenida. Con esta práctica,

ACCENTURE consigue poner al candidato en el centro, impulsando una mejora de su experiencia gracias a soluciones digitales.

ALTADIS presenta a sus embajadores como claves a la hora de fomentar su imagen de marca empleadora. En un entorno muy competitivo, donde los candidatos tienen un mayor poder de decisión y se mueven según sus valores e intereses, la empresa decide dar continuidad a su marca empleadora implementando una estrategia con el **#ProyectoEmbajadoresImperial**. Este proyecto no sólo se centra en nombrar embajadores de la marca, sino que pretende hacer conscientes a los empleados de todas las oportunidades y beneficios que ofrece la compañía para que puedan recomendar y hablar de la empresa a terceros. Con esta iniciativa han podido evaluar no sólo la marca empleadora, sino también la propuesta de valor para el empleado, pudiendo así transmitir a través de un buen plan de comunicación dicha propuesta y generar una imagen sólida. La iniciativa parte de RRHH, pero cuenta con el área de Comunicación como aliado para estructurar y transmitir el proyecto. Después de realizar una campaña interna, solicitaron a los interesados que cumplimentaran una encuesta. Un jurado formado por diferentes direcciones y el CEO seleccionó a los embajadores teniendo en cuenta criterios de diversidad, liderazgo, impacto, trabajo en equipo e influencia en redes sociales, entre otros, con el objetivo de llegar a tres grandes grupos: universitarios, perfiles de hasta 30 años y perfiles a partir de 40. Con esta experiencia ALTADIS formaliza la figura del promotor con la que siempre ha trabajado.

El proceso onboarding

Hemos detectado cómo los reclutadores otorgan cada vez más importancia a esta fase que, en muchos casos, se extiende hasta un año después de la incorporación. Conseguir una integración exitosa de los nuevos empleados es vital para su posterior desarrollo y evolución dentro de la organización. En línea con la fase de reclutamiento, se ponen en marcha iniciativas en los procesos de onboarding a través de nuevos canales en los que la formación,

la comunicación y las actividades de integración, son claves para conseguir un aterrizaje perfecto y transmitir desde un primer momento la cultura corporativa.

ABANCA CORPORACIÓN BANCARIA redefine su proceso de onboarding presencial con la llegada del COVID-19 y de las medidas restrictivas adoptadas como consecuencia del estado de alarma. En diciembre de 2019 la entidad comenzó la construcción una nueva compañía de seguros a la que se incorporarían 80 nuevos empleados en 18 meses. La situación derivada del COVID-19 cambia el enfoque de incorporación de estas personas proporcionando una alternativa virtual al programa de bienvenida y acogida, cuidando el lado humano y la inmersión cultural. Para ello crean la **App On Boarding**, una aplicación móvil para estos nuevos empleados. Desarrollada en cuatro fases -“Previo al estado de alarma”, “Pre-estado de alarma”, “Confinamiento” y “Desconfinamiento progresivo”-, la experiencia transforma el programa de bienvenida para que la incorporación y todos los procesos que conlleva se produzcan de manera digital, suministrando al nuevo empleado todas las herramientas necesarias para el teletrabajo y manteniendo el espíritu de acogida. La **App On Boarding** es un sitio fácil de usar que proporciona información desde la fase inicial de traslado a un nuevo hogar hasta encuentros virtuales en el primer día de incorporación, bajo la premisa de trabajar en formato teletrabajo y posponer los traslados geográficos que suponían las contrataciones. La empresa se reinventa en estos procesos utilizando las aplicaciones digitales actuales (*App* propia, *SuccessFactors*, *Trello*, *Cisco Jabber* y *Lifesize*) para lograr una mejor experiencia del candidato en la fase crítica de onboarding y manteniendo la cercanía y proximidad con el departamento de Capital Humano.

La empresa **ALTADIS** ha presentado una segunda iniciativa: **Happy Imperial Experience** que está destinada a potenciar la imagen de ALTADIS como empleador a través de un proceso de incorporación en el que pretende incluir una inmersión cultural corporativa, además de fomentar valores de inclusión y diversidad. El objetivo es conseguir orgullo de pertenencia, para que sus

empleados actúen como abanderados de la compañía y a su vez quieran atraer nuevos talentos. Contando con la tecnología para llevar a cabo este proceso, la empresa dispone de avatares y aplicaciones que ayudan en su implantación. La base del éxito del proyecto reside en poner el empleado en el centro, pidiéndole opinión y apostando por las nuevas tecnologías como canal de comunicación. La experiencia consta de tres pilares fundamentales. El primero, *"The Onboarding Experience"*, que persigue realizar un acompañamiento exhaustivo a todas las incorporaciones. A través de una aplicación el nuevo empleado accede a información una semana antes de su incorporación, está acompañado y recibe formación sobre la actividad de la empresa en su primer día y también se le presta el acompañamiento de compañeros. "Inclusión y Diversidad" es el segundo pilar del proyecto. Su objetivo es la gestión adecuada de la diversidad mediante una formación simulada por inteligencia artificial. Gracias a su avatar *SHE*, la empresa ayuda a comprender los sesgos y estereotipos que a veces fuerzan decisiones de manera inconsciente. Por último, el tercer pilar del proyecto es el "Programa de Referenciados", que pretende aumentar la transparencia de los procesos de selección y hacer partícipes a los empleados, animándolos a referenciar conocidos en los procesos de selección. La empresa afirma haber aumentado el compromiso del empleado y reforzar su marca empleadora con esta práctica.

En **ABBVIE SPAIN** llevaron a cabo un análisis de cómo se estaban realizando las incorporaciones e identificaron dos áreas principales de mejora: la falta de estandarización del proceso y la baja satisfacción de los empleados y gerentes en algunas áreas del proceso de incorporación y rotación. Como consecuencia, crean **Onboarding y Transboarding**, un proyecto matricial para mejorar y estandarizar estos procesos, que persigue tres objetivos: establecer un proceso de incorporación definido con hitos específicos en un marco temporal, definir quién participa en el proceso, sus funciones y responsabilidades, y realizar una encuesta para revisar la satisfacción de los empleados y gerentes. Para abordar este proyecto, se decide utilizar la metodología *Lean* creando un equipo multidisciplinar, con experiencia y conocimiento en

el proceso y con ganas de mejorarlo, como primera fase. A continuación, se centran en escuchar al cliente y a los involucrados, se define el proceso de incorporación en cada una de sus etapas y, por último, una vez definido dicho proceso, se busca asegurar la mejora continua. Dada la alta rotación interna en un entorno dinámico, por razones de gestión de talento y productividad, este proyecto representa una innovación ágil que permite poder hacer cambios de manera rápida.

On Boarding One Year es el nombre de la experiencia presentada por **KPMG ESPAÑA**, que representa según la consultora, el único programa del mercado de empresas de Servicios Profesionales que permite el acompañamiento desde los 15 días previos a la incorporación hasta el primer año de llegada a la compañía. Se trata de un programa que identifica momentos clave y detecta puntos de mejora que surgen en el proceso, con el objetivo de asegurar la mínima rotación, aumentar el sentimiento de pertenencia, identificar necesidades de desarrollo, ofrecer la mejor experiencia, y lograr una eficiencia y productividad mayores. La parte diferencial se encuentra en el proceso de *On Boarding*, donde se van aportando píldoras informativas para que el empleado tenga la información necesaria en los momentos clave de su experiencia. En la línea temporal de este proceso, el primer día el nuevo empleado recibe su documentación y es acogido por el Responsable de Incorporaciones, asiste a una sesión de *On Boarding* y al terminar es recogido por su *buddy*, compañero del departamento que le acompaña a su lugar de trabajo. La primera semana se continúa el seguimiento personalizado desde el departamento de *People* y el *buddy* junto con el *counselor*, quien es el responsable del desarrollo del empleado en la firma y con quien empezará a hablar de sus objetivos para el primer año. A partir de aquí se llevan a cabo acciones el primer mes, acciones trimestrales y en el aniversario de la incorporación. Han utilizado tanto medios presenciales como virtuales, con una aplicación, *WebApp*, donde el empleado puede encontrar contenidos de interés. A nivel global, KPMG ha reconocido esta experiencia como *best practice* para el resto de los países donde opera.

NESTLÉ ESPAÑA presenta un proyecto dentro de su proceso de selección que incluye la actividad de *Escape Room* en los assessments, así como potentes paquetes formativos en los primeros días, semanas y meses de los recién incorporados a la empresa para conseguir de este modo una perfecta integración. Con el título de **¡Nuestros Procesos de Recruitment y Onboarding te encantarán!**, la empresa persigue mejorar el proceso de incorporación de los nuevos colaboradores y agilizar el proceso de alta, mejorando la experiencia del candidato y del mánager. El proyecto ha permitido redefinir el rol del mánager como principal responsable de la integración del nuevo colaborador en el equipo, y han desarrollado una herramienta de *software* para que pueda convocar sesiones de formación *online* y presenciales, concretar objetivos de desempeño durante los primeros 100 días, organizar los primeros días de trabajo y convocar reuniones, así como asignar un tutor a la nueva incorporación. Esta herramienta también permite que el nuevo colaborador acceda a un paquete de bienvenida virtual y suba toda su documentación de alta como nuevo empleado. La formación inicial se completa con cursos *online* durante el primer mes y una sesión presencial con mánagers de diferentes áreas para facilitar la cooperación intra-empresarial. Esta sesión, llamada *Welcome Session*, permite por un lado comunicar al nuevo empleado información sobre valores, cultura y normas de conducta, y por otro, facilitar que desarrolle su red de contactos entre compañeros y mánagers -con actividades como *Escapes Room*- fortaleciendo la sensación de equipo.

2

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS PRÁCTICAS?

2.5. Aplicación de Nuevas Tecnologías

Este apartado podría incluirse como sub-apartado de todas las secciones presentadas en este libro, puesto que ha sido una constante de innovación en las prácticas recibidas este año. Hemos decidido incluir a continuación aquellas prácticas que se basan en la aplicación de la tecnología en procesos concretos y que permiten a la organización dedicar los recursos humanos a actividades que aportan más valor, permitiendo automatizar, simplificar y robotizar metodologías que digitalizan las organizaciones como parte de sus procesos de transformación cultural.

PROSEGUR presenta la robotización al 100% del proceso de alta del empleado y digitalización de trámites asociados al sistema de cotización y recaudación con la iniciativa: **Robotización de Procesos de RRHH**. Esta práctica forma parte del Plan Estratégico de la compañía con el fin de adaptarse a la transformación digital. Debido al gran volumen de contrataciones, cuyos trámites se realizaban de manera manual, la empresa lanza este proyecto para digitalizar y automatizar el proceso de contratación de empleados además de realizar de forma segmentada otros muchos procesos para el mantenimiento de su vida laboral. Con ello, consigue poner la tecnología al servicio de las personas, lograr mayor agilidad, minimizar costes y mejorar la eficiencia, así como atraer talento y convertir a RRHH en una potencial fuente de ingresos ante la posibilidad de vender el servicio de robotización a terceros. Algunos de los procesos robotizados, además de subprocesos relacionados con la elaboración del contrato, son el trámite y gestión de las cotizaciones a la Seguridad Social, el procesamiento de variaciones contractuales, el tratamiento de incapacidades temporales, accidentes de trabajo y enfermedad profesional, el procesamiento de las bajas de

empleados o la gestión de embargos judiciales, entre otros. El proceso ha permitido mejorar el éxito de los procesos desde la contratación hasta la salida de los trabajadores, favoreciendo una mejor experiencia del empleado.

Para reforzar la idea de que el cuidado de los empleados es el elemento diferenciador de toda empresa, ya que potencia la motivación de los equipos e incrementa su productividad, **CIGNA ESPAÑA** presenta una herramienta que permite conocer, valorar y visualizar gráficamente los niveles de estrés de los empleados, combinando el análisis de datos biomédicos (frecuencia cardíaca, ondas cerebrales y sudoración de la piel) con el arte digital: **la Herramienta Stress Visualization Experience**. Gracias a esta iniciativa desarrollada por médicos, artistas y expertos en tecnología e innovación, es posible extraer a partir de la colocación de sensores en manos y cabeza, una imagen gráfica de los niveles de estrés de una persona a través de un mapa de calor: los colores fríos revelan niveles bajos, mientras los cálidos muestran índices elevados. La interpretación de la imagen obtenida se realiza bajo los siguientes parámetros: colores, turbulencias, pulso, destellos y rayos aura. El objetivo de la empresa es contribuir a prevenir y controlar el estrés en el ámbito laboral, concienciar a los mandos superiores de la importancia de su control, identificar quién padece estrés realmente, así como reenfocar la estrategia de salud y bienestar. Después de identificar una creciente incidencia de estrés en el panorama empresarial, la compañía planteó la posibilidad de crear una máquina que pudiera calcularlo y buscó partners que pusieran en marcha la creación de un prototipo. Una de las particularidades de la máquina que crearon es que mide el estrés en tiempo real y en un plazo de cinco segundos calibra la lectura de los niveles y en quince segundos calcula los niveles de estrés y muestra una animación visual en la pantalla. La máquina se ha ido probando en todas las oficinas que la empresa tiene en el mundo y se han readaptado los planes de salud y bienestar a partir de los datos obtenidos. Con esta experiencia CIGNA se convierte en un agente de cambio ayudando a gestionar y prevenir el estrés desde la empresa, a conocer y controlar sus niveles para poder prevenirlo y evitar patologías más severas, a la vez que incrementa la motivación de

la plantilla, crea un mayor orgullo de pertenencia y refuerza la atracción de talento.

GRUPO SANTANDER crea un modelo del procesamiento de lenguaje natural para la lectura de 400.000 comentarios *multi-idioma*, que permite hacer un mejor diagnóstico de la encuesta global de compromiso. El aspecto más importante de esta experiencia es la posibilidad que ofrece el modelo de obtener percepciones cualitativas de los comentarios que dejan los empleados en la encuesta. Estas percepciones suelen quedarse fuera del análisis porque procesarlas implica un esfuerzo enorme y mucho tiempo de lectura y categorización. Con este proyecto, **Procesamiento del Lenguaje Natural en Encuesta Global de Compromiso**, la empresa aborda este problema y obtiene, a través del análisis cualitativo, palancas de acción concretas que permiten mejorar el compromiso de los empleados y que difieren dependiendo de la geografía. El banco identifica la necesidad de diseñar una estrategia de “Escucha Activa” para los empleados de todo el Grupo que permita hacer un diagnóstico continuo y en tiempo real del clima laboral, centrándose en aspectos importantes como el compromiso, la implementación de la cultura o el liderazgo. Su objetivo principal se centra en el análisis de los comentarios del cuestionario poniendo el foco en tres factores: *Topic Discovery*, mediante técnicas NLP (*Natural Language Processing*); identificación de palancas claves que mueven el compromiso mediante ecuaciones estructurales; y segmentación de empleados en función de su similitud, mediante técnicas de *clusterización*. Con esta nueva herramienta, la empresa consigue hacer un tipo de análisis que sería difícil de realizar de otra manera y descubrir palancas claras de acción y temas concretos de interés entre los empleados que permiten, en última instancia, mejorar su experiencia.

REPSOL sigue un Programa de Digitalización como palanca de su plan estratégico, en el que enmarca su candidatura: **Plan de Robotización de RRHH**. Uno de los pilares en los que descansa la digitalización de la compañía es el despliegue de la tecnología RPA, a través de la formación de más de

400 profesionales. REPSOL ha construido 11 robots en RRHH, logrando procesos más eficientes, reduciendo costes externos, minimizando errores humanos, motivando a empleados, mejorando la experiencia del empleado y dedicando humanos a tareas de más valor, entre otros logros. Esta iniciativa consigue promover transformaciones profundas en procesos y actividades del negocio, utilizar metodologías ágiles, apoyarse en tecnologías digitales innovadoras y tener un impacto económico. Estos cuatro objetivos hacen de la experiencia una iniciativa digital, según criterios de la compañía.

PROSEGUR también presenta la creación de dos **Centros de Servicios Compartidos en Latinoamérica**, para aumentar la eficiencia operativa. Como consecuencia de un cambio de modelo organizativo, la empresa consideró necesario que las áreas de soporte tuvieran a su vez una gestión única centralizada, que permitiera estandarizar al máximo los servicios ofrecidos al negocio en todos los países. Con esta premisa se inicia la creación de los dos Centros de Servicios Compartidos (CSC), uno en Brasil y otro en Argentina. En Brasil se ha centralizado la Administración de Personal y Nómina de 44.000 empleados, antes descentralizada en 22 regiones. Desde Argentina ahora se gestionan un total de 13 países con más de 59.000 empleados. Con esta experiencia se ha conseguido homogeneizar y simplificar procesos basados en tecnología estándar y novedosa, centralizando la gestión de 100.000 empleados. Además, RRHH contó con los servicios del departamento de *Robotic Process Automation* (RPA), que aportó más de 34 robots en producción en los CSC.

2.6. Salud y Bienestar

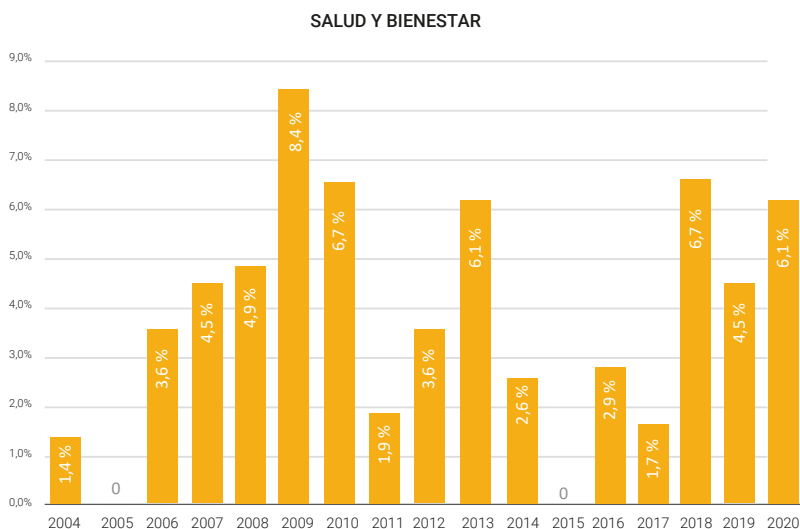


Gráfico 5. Distribución anual de las experiencias de la categoría Salud y Bienestar.

A pesar de que el bienestar de los empleados es un tema transversal a todas las iniciativas presentadas, queremos destacar a continuación aquellas prácticas que detallan proyectos concretos dirigidos específicamente a favorecer la salud y el bienestar en los entornos profesionales.

Todas las organizaciones han comprendido que hay que cuidar al empleado tanto en su faceta personal como profesional, permitiendo la conciliación, y tanto a nivel físico como emocional. Veremos en este apartado cómo las empresas han lanzado proyectos e innovado para preservar la salud de sus empleados desde distintas perspectivas: creando espacios físicos que generen impactos positivos y proporcionando herramientas para que los empleados lleven una vida sana y equilibrada, no sólo en el plano de la nutrición, sino conciliando, siendo positivos y trabajando con energía. Para alcanzar todos estos objetivos, las empresas han confiado en la tecnología, pero también en la comunicación y en la formación como aliados en el compromiso adquirido con sus empleados de crear entornos saludables que favorezcan el sentido de pertenencia y compromiso.

HOMESERVE SPAIN potencia el factor salud dentro de la compañía a través del proyecto **HomeSaludable**. La iniciativa se lanza mediante una *Wellness Week* con el fin de generar un mayor impacto en los empleados y buscando cuatro objetivos clave: realizar un lanzamiento visible de *HomeSaludable*, contribuir a la mejora del engagement mediante un impacto directo, fomentar la prevención de enfermedades y mejorar la salud de los empleados y garantizar un entorno de bienestar, que sea seguro y saludable. A lo largo de la *Wellness Week* se realizan diferentes actividades para los empleados y se recurre a una campaña de comunicación a través de la intranet corporativa, apoyada en la entrega de *merchandising* y con colocación de cartelera en las oficinas. A lo largo de esta semana se ofrecen talleres y actividades orientadas a mejorar los hábitos de salud de los empleados, entre las que destacan: taller de *Mindfulness*, de nutrición, micro masajes de cuello y hombros y *walking breaks*, fomentando paseos de media hora después de comer. Además, se dan recomendaciones sobre alimentación y se anima a los empleados a través de cartelera a “cuidar tu postura” o “utilizar las escaleras en lugar del ascensor”. Durante esta semana se ha llegado a más de 450 empleados y la empresa ha mantenido un plan de acción continuo a lo largo de todo el año implementando

el “Día de la Salud” y consiguiendo alinear las acciones con los tres grandes bloques dentro de la salud y el bienestar: físico, emocional y alimenticio.

La iniciativa *#Healthylives* surge de la creencia firme de la empresa en la célebre frase ***Mens sana in corpore sano***. A través de esta práctica, **NESTLÉ** forma en salud y anima a sus empleados a hacer deporte en colaboración con la empresa Gympass y habilitando en las oficinas una sala donde practicar actividades como yoga, zumba, salsa y *fitness*. Por un lado, a través de su partner, los empleados tienen acceso a cientos de gimnasios a un precio reducido y, por otro, al habilitar una sala para realizar actividades, la empresa ofrece todas las tardes clases impartidas por formadores internos voluntarios que dan sesiones desinteresadamente a grupos de máximo 25 personas. También ofrecen salas en las que los empleados pueden concentrarse y una sala *kreativity* en la que celebrar reuniones de *brainstorming*. El proyecto *#Healthylives* forma, orienta y aconseja a los colaboradores para que tomen decisiones saludables en su vida. El objetivo de NESTLÉ es que sus empleados dispongan de información para tener una vida equilibrada y saludable.

La experiencia presentada, bajo el nombre ***Be Well Work***, responde a la necesidad de hacer posible el equilibrio entre carrera profesional y vida saludable en el entorno laboral actual. **PwC** pretende mejorar la salud y el bienestar de sus empleados, fomentar el *engagement*, crear marca empleadora y una cultura de *smartworking*, y conciliar los nuevos modelos organizativos basados en la flexibilidad y el bienestar de sus empleados con la excelencia profesional. El programa consiste en un conjunto de iniciativas accesibles a través de un *microsite*, que se van complementado periódicamente con nuevas acciones para cubrir el bienestar en todas sus dimensiones: promover una alimentación sana y equilibrada, fomentar el deporte, trabajar de manera productiva, maximizar la energía personal y del equipo, promover la conciliación con la vida personal, así como la salud física y mental, además de gestionar situaciones especiales frente al COVID-19. Entre las iniciativas implementadas destacan: subvención para acceder a una plataforma que da acceso a más de 2.000 centros para realizar actividad física, teletrabajo, seguros de salud, vida y

asistencia en viajes, plan de compensación flexible, lanzamiento de iniciativas para una alimentación saludable o la revisión de productos ofrecidos en las máquinas de *vending*. Resaltan también las acciones realizadas a raíz de la crisis del COVID-19: *app* de telemedicina, servicio de atención psicológica, *app* de entrenamientos físicos y nutrición, conciertos online y formación específica en resiliencia y *mindfulness*. La empresa destaca la forma que ha tenido de abordar la experiencia apalancándose en *people analytics*, con un foco basado en el dato, integrando a un equipo transversal que ha garantizado una visión 360°, con una metodología ágil de respuesta al cambio y con un enfoque en *employee experience*, siendo el empleado y su bienestar el centro y punto fundamental de la agenda estratégica de la firma.

3M apuesta por transformar espacios para generar un impacto positivo en las personas que forman parte de la compañía, transmitiendo sus valores y generando un cambio de mentalidad y de hábitos. El nombre de la experiencia, **Espacio inspirador para saborear el día a día**, resume los objetivos de esta iniciativa que responde a la necesidad de ofrecer espacios que faciliten los nuevos paradigmas de trabajo, convivencia y bienestar laboral. Los objetivos de esta práctica incluyen el aprovechamiento de espacios infrautilizados, la transmisión de los valores de la organización, facilitar un espacio flexible y dinámico para potenciar modelos de trabajo colaborativo, creación de un área innovadora y agradable que acoja actividades variadas, de descanso y conexión informal, ofrecer opciones nutritivas saludables y aumentar el orgullo de pertenencia de los empleados. Tras una campaña de comunicación interna que genera curiosidad y entusiasmo, el Nuevo Comedor se inaugura ampliando su horario para que pueda ser utilizado para otros fines como recibir visitas, acoger reuniones, celebrar eventos o hacer una pausa con la oferta de alimentos saludables. Entre algunas iniciativas destacan: "Platos to Go", que sigue la línea de sostenibilidad de la empresa y ofrece excedente de comida a precios muy económicos para que los empleados se lleven la cena a casa y no se desperdicie nada; y con la iniciativa "Farmidable" se acercan productos ecológicos y de cercanía. También se ofertan charlas nutricionales y en una fase de seguimiento y mejora continua la compañía se centra en identificar

las áreas de mejora a través de sugerencias recibidas en la *app Time Chef*. 3M afirma que con este cambio han roto barreras y han transformado un comedor en un espacio innovador lleno de rincones especiales que transmiten la cultura y valores de la empresa, un espacio multidisciplinar y vivo que apuesta por experiencias 360° que activen los cinco sentidos.

Con el fin de desarrollar la cohesión entre personas y fortalecer el sentimiento de pertenencia, **STEF IBERIA** propone la práctica de una actividad física a todos los colaboradores de todos los países como respuesta a la necesidad del trabajador de participar de forma proactiva en el desarrollo de la política de RSC. El fin último de la empresa es mejorar la salud, favorecer el bienestar y luchar contra el sedentarismo. El desafío para STEF fue buscar una solución fácil de poner en marcha, con pocos medios materiales y dirigida a todos los perfiles de la compañía -deportistas o no- y de todas las nacionalidades. La iniciativa, con el nombre de **Stef Heroes**, ha evolucionado con el tiempo, empezando con una actividad de *running* exclusivamente y que admitía equipos de diez personas. En un paso posterior se amplía la experiencia a todos los colaboradores, con un límite de 20 personas por equipo y con tres actividades disponibles: *running*, ciclismo y marcha. Finalmente se lanza la experiencia con la ampliación a todo tipo de actividades físicas, sin límite de personas en cada equipo, con retos individuales y colectivos solidarios. La innovación se apoya en una aplicación móvil que clasifica equipos, retos constantes para realizar individualmente o por equipos, un apartado dedicado a la información sobre la salud, el bienestar y la historia de la empresa, que pone al alcance de todos los colaboradores la información en formato digital teniendo en cuenta que los puestos de operarios no disponen de acceso a la red de empresa ni de correo electrónico.

2.7. Diversidad e Igualdad

Cuando tratamos la Diversidad hablamos de inclusión, de conciliación y de integración. Nuestras organizaciones siguen implementando políticas y planes que hagan de sus empresas lugares más amigables, inclusivos, tolerantes y diversos. Abrimos este apartado en el que encontramos las experiencias presentadas con el objetivo común de fomentar la inclusión e igualdad desde la diversidad.

Las organizaciones se esfuerzan en generar culturas de respeto que fortalecen los lazos de unión con el empleado, favorecen el clima laboral, el aprendizaje y la motivación, convirtiéndose en organizaciones más productivas y eficaces. El valor de la diversidad se impregna en algunas de las culturas corporativas y se integra desde el primer contacto que el candidato tiene con la organización ya en su fase de reclutamiento.

En estas candidaturas, las empresas han lanzado planes para conseguir la igualdad real a través de políticas de conciliación y conseguir un equilibrio entre vida personal y profesional. La mujer, los trabajadores senior y el colectivo LGTBI+, son algunos de los protagonistas de estas prácticas a través de las cuales se impulsa su reconocimiento, se persigue aumentar su motivación y se asegura un entorno 100% inclusivo en el que pueden trabajar con naturalidad.

La firma **ECIJA** ha experimentado una expansión internacional en un periodo de dos años que ha hecho cambiar su enfoque clásico para incorporar nuevas formas de trabajar innovadoras. Estar presentes en 13 países les ha permitido abrazar una diversidad cultural y una gran variedad de perspectivas, definiendo unos objetivos comunes, pero permitiendo que cada profesional

se desarrolle de manera flexible, alcanzando el máximo nivel de excelencia. Este aprendizaje sobre diversidad lo han trasladado a todos los aspectos de la organización. El reto al que se enfrenta la empresa es garantizar que la diversidad y la inclusión estén presentes en todas las actividades. Desarrollando esta iniciativa en cuatro fases, la empresa genera el **Plan Global de Diversidad**, compuesto a su vez por múltiples acciones, entre las que destacamos: la creación de un comité de igualdad y conciliación, que trabaja en la ejecución de medidas concretas para la consecución de la igualdad real; implantación de políticas de flexibilidad horaria y teletrabajo libre; el proyecto “Por + mujeres STEM”, que promueve el acceso de mujeres a formaciones STEM; la adecuación del candidato al valor de diversidad, que es condición necesaria para entrar en la empresa; la política de dress-code libre, apelando a la libertad y responsabilidad de los profesionales; y la firma del manifiesto “Propuestas para mejorar el bienestar y el cuidado de la abogacía de los negocios” del Consejo General de la Abogacía Española. Con estas acciones, la empresa tiene el objetivo claro de cuidar, mantener y fomentar la diversidad y avanzar en el principal reto que tiene el sector de la abogacía: la consecución de una igualdad de género real en todos los perfiles de la firma.

BP OIL SPAIN apuesta por que sus equipos sean diversos y reflejo de las sociedades en las que vivimos. Esto se materializa creando una cultura de respeto e inclusión y así nace **BP Pride Spain y su mejor aliado, el Comité de Dirección**, que facilita que todos los empleados se sientan incluidos y se eliminen potenciales pensamientos que impidan que el colectivo LGTB+ piense y trabaje con naturalidad. El objetivo de esta iniciativa es crear un espacio para todos, independientemente de la orientación sexual, expresión e identidad de género. Para alcanzar dicha meta, la empresa define los siguientes propósitos: búsqueda de apoyos en el comité de dirección, formación a los empleados en conceptos y realidades LGTB+, fomento de una cultura inclusiva en la que se hable con naturalidad y propiedad de temas LGTB+, creación de una red de aliados (compañeros que no forman parte del colectivo y apoyan los objetivos de *Pride Spain* interna y externamente),

colaboración con asociaciones y empresas y participación en foros externos. Esta práctica se desarrolla para dar respuesta a las inquietudes de los empleados y ejemplifica que sus opiniones son escuchadas y aplicadas a la estrategia de la compañía. Es un proyecto que recibe el apoyo y compromiso de la Dirección, desde el presidente de la compañía en España y otros miembros del comité de dirección, hasta los que participan como aliados. Destaca el corto plazo de tiempo (tres meses) que ha transcurrido desde que se ha identificado la necesidad hasta que se ha implantado el proyecto y el éxito en la acogida por parte de todos los empleados: alrededor de un tercio de la plantilla de Madrid está involucrada en el grupo de aliados, la asistencia y participación en eventos es elevada y el nivel de satisfacción de los asistentes, recogido a través de encuestas, es alto.

Este programa de Inclusión y Desarrollo potencia el talento más senior de la empresa **3M IBERIA**, impulsa sus conocimientos, experiencias y habilidades y devuelve el valor y reconocimiento que merecen los **Nativos de Negocio 3M**. Más de un tercio de los trabajadores de la empresa en España son profesionales con una antigüedad media de 20 años, sin personas a cargo y sin desarrollo vertical en la compañía, aunque algunos sí han realizado movimientos horizontales interesantes. Este grupo de profesionales mostraba un *engagement* más bajo y transmitía no sentirse suficientemente valorado. El equipo de *Talent Solutions Iberia* detecta la necesidad de impulsar el reconocimiento y motivación de este colectivo y lo hace a través de la iniciativa "Semana de Nativos de Negocio" y forma parte del plan de Diversidad e Inclusión Generacional. Los grandes objetivos de esta iniciativa han sido potenciar la diversidad generacional y empoderar al colectivo de Nativos de Negocio. Para diseñar el proyecto se realizaron varias sesiones con la metodología *Lego Serious Play*, se involucró a nueve voluntarios de este colectivo como representantes y se formaron grupos de trabajo para entender mejor su visión, detectar sus necesidades e identificar sus expectativas con respecto de la iniciativa. Después de analizar las conclusiones, se creó un calendario de acciones divididas en dos tipos: sesiones abiertas a todos los profesionales de la empresa e impartidas por Nativos de Negocio,

en formatos diferentes como monólogos y presentaciones históricas, y sesiones exclusivas para los Nativos de Negocio sobre materias innovadoras y creativas con metodologías digitales o neurociencia, todas ellas impartidas por expertos externos en formato de talleres experienciales. La organización se volcó y a la Semana de Nativos de Negocio asistieron 119 personas de los 350 trabajadores que hay en la oficina. Al finalizar la acción los Nativos de Negocio recibieron un reconocimiento interno y se ha identificado un gran incremento de sus niveles de satisfacción.

UNIBAIL RODAMCO SPAIN ha trabajado los últimos años implementando una serie de medidas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, diversidad y apoyo a la conciliación. La empresa aboga por una gestión de RRHH que integre la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, y contempla la importancia de la formación y el desarrollo de sus empleados manteniendo la igualdad y la diversidad. Además, determina que los procesos de selección se realicen con criterios de igualdad de trato y oportunidades, garantizando la equidad en todas las áreas. Las medidas adoptadas por la empresa se enmarcan bajo el paraguas *"Be at your best"*, que derivó en **BeYOU**. La compañía se planteó abordar la diversidad desde un punto de vista más amplio, creía que los empleados estarían en mejor disposición para aportar lo máximo al entorno laboral sólo desde su mejor versión, en una empresa en la que el trabajo en equipo, la confianza y la excelencia son fundamentales. Para ello, trabajaron la mejor versión de uno mismo desde tres pilares: autoconocimiento, respeto por las necesidades del individuo y fomento de la curiosidad. La experiencia **BE YOU AT URW** persigue trabajar la diversidad desde un punto de vista humanístico y holístico, para que el trabajador ofrezca su mejor versión, sabiendo que es una decisión individual de la persona hasta dónde quiere trabajar los tres ámbitos que se ofrecen. Para abordar la etapa de autoconocimiento, la empresa lanza un programa de Counseling a disposición de todos los empleados, ofrecido por profesionales especializados en crecimiento personal/profesional y gestión emocional. El siguiente pilar, la individualidad, *BE AT YOUR BEST*, se trabaja desde el convencimiento de que los profesionales tienen la

capacidad individual de organizar su tiempo para cumplir con necesidades de conciliación, y se apuesta por empoderar al empleado para hacerlo responsable y poner en valor su papel en los resultados de la compañía. Además, se les ofrecen herramientas, como *Easy Life*, que facilita a los empleados acceso a una plataforma externa que reúne servicios de apoyo para recados diarios, tareas administrativas, etcétera. Otros ejemplos son los Programas *Disconnect-Reconnect* y *Parenting Counseling*, que facilitan una adaptación progresiva antes y después de la baja parental. El tercer pilar, la curiosidad, surge de la responsabilidad que la empresa considera que tiene en fomentarla entre su plantilla. Destacan las iniciativas *Curiosity Card*, una tarjeta-monederero cargada con 500 € para libre uso de los empleados y acotada a establecimientos, productos o servicios que fomenten la curiosidad (como viajes, música, libros o museos, entre otros), y la **Growing Week**, una semana dedicada a la formación, con más de 100 horas entre formaciones, debates, charlas y espacios de inspiración. Con este programa, **UNIBAIL RODAMCO** mejora la experiencia del empleado e incrementa el sentimiento de pertenencia y compromiso, claves para contribuir a alcanzar los resultados de la compañía.

2.8. Responsabilidad Social Corporativa

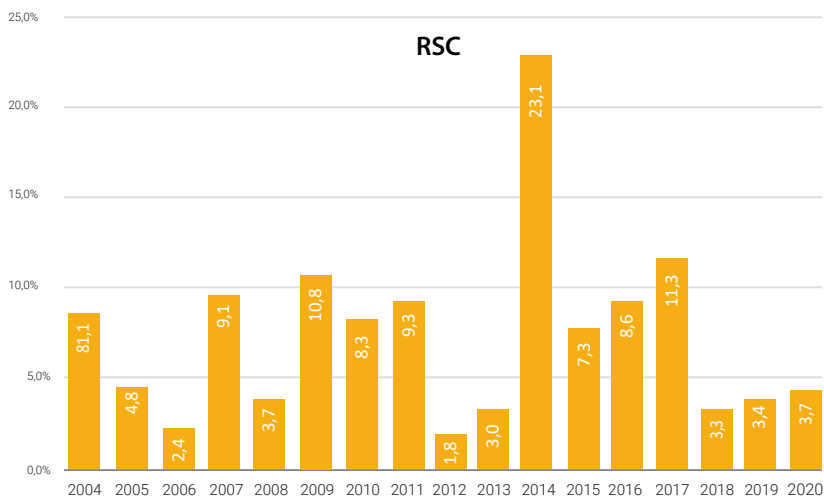


Gráfico 6. Distribución anual de las experiencias de la categoría Responsabilidad Social Corporativa

En el entorno profesional actual siguen siendo muchas las empresas que trabajan para generar un impacto positivo en la sociedad y convertirse en agentes de cambio en un entorno del que no es posible quedarse al margen. La concienciación a través del aprendizaje, el conocimiento y las diferentes políticas y prácticas que las empresas implementan desde sus áreas de Responsabilidad Social Corporativa, genera en los empleados un cambio de

hábitos y relación con el entorno que favorece actitudes más solidarias y empáticas.

En este apartado leeremos tres prácticas presentadas dirigidas a: aumentar la sostenibilidad de los territorios con baja población, romper estereotipos uniendo deporte y discapacidad y crear empleo digno en países en vías de desarrollo. A través de estas tres iniciativas las organizaciones consiguen transmitir y favorecer los valores corporativos y conseguir un mayor orgullo de pertenencia entre los empleados.

La candidatura presentada por la **UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA** facilita que estudiantes universitarios realicen prácticas en empresas de áreas poco pobladas, viviendo junto a sus residentes y contribuyendo a la sostenibilidad de estos territorios. Como institución centrada en la formación, transferencia de conocimiento e investigación, busca que las personas que se gradúan sean profesionales y ciudadanos íntegros, parte activa y comprometida de organizaciones eficientes, sostenibles y generadoras de valor para su sociedad. Con esta meta humanística y técnica, intelectual y práctica, la institución reconoce que el principal objetivo de un servicio de orientación y empleo es facilitar el encuentro entre el mundo académico y laboral. Siendo las necesidades del entorno rural diferentes a las de las áreas metropolitanas, es necesario que el talento siga llegando a ambas. Hasta el momento, según la institución, no existían programas que fomentaran la realización de prácticas en el entorno rural, una tarea difícil a pesar de la existencia de empresas e instituciones con proyectos atractivos en este entorno donde pueden encajar jóvenes motivados. El programa da respuesta al alumnado que quiere sentirse útil y aportar ideas teniendo una experiencia de vida que le permita conocer y apreciar el mundo rural y, a su vez, las empresas colaboradoras reciben a jóvenes con interés en formarlos para que puedan aportar su creatividad. Con esta iniciativa, la UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA aumenta la empleabilidad e inserción laboral de sus estudiantes, al mismo tiempo que mejora su "propósito" social, contribuyendo a la **Sostenibilidad de los Territorios con Baja Población.**

Desafío 2019, pedaleando por la inclusión es la práctica presentada por **QUIRÓNSALUD** cuyo objetivo es trasladar a la sociedad y a los profesionales del Grupo la importancia de la inclusión y participación de las personas con discapacidad intelectual, contribuyendo a construir una sociedad mejor y más diversa. La iniciativa se materializa en un proyecto que aúna discapacidad intelectual y ciclismo, donde empleados y personas con discapacidad intelectual pedalean juntos y a través de la integración ayudan a romper barreras y estereotipos para la inclusión de personas con capacidades diferentes. Después de una fase de creación, se comunica la iniciativa internamente para captar participantes, organizarlos y coordinarse con entidades sociales. Se crea un *microsite* específico informando sobre cada jornada y se gestiona la logística del proyecto en cada provincia. Finalmente se comunicaron los resultados de participación a todas las personas involucradas, consiguiendo el acercamiento de los hospitales al entorno social y poniendo en valor la importancia de crear una empresa diversa con la integración de personas con capacidades diferentes. Además, se hace evidente el trabajo en equipo y la necesidad de cambiar hábitos y generar un entorno seguro a través de estilos de vida más saludables.

El sector en el que opera **ISS FACILITY SERVICES** está marcado por la ley de subrogación que implica que las personas empleadas se transfieran de una entidad empresarial a otra cuando hay cambios adjudicatarios tras los correspondientes concursos. Los empleados trabajan en los centros propios de los clientes lo que dificulta el sentimiento de pertenencia a la organización. En este contexto, la empresa promueve sus valores de honestidad, iniciativa, responsabilidad y calidad; y una relación de transparencia, equilibrio e innovación y mejora continua con los representantes legales de los trabajadores. La empresa, a través de su Fundación sin ánimo de lucro, y contando con la implicación voluntaria de los empleados que quisieran donar céntimos de su nómina, ha financiado programas destinados a generar empleo digno en países en vías de desarrollo o en proyectos con ONG's. Su proyecto responde a tres objetivos: transmitir los valores tangibles de la compañía, crear sentido de pertenencia a través de un vínculo emocional

con las personas de la organización más allá del binomio salario-empresa y crear empleo digno en países en vías de desarrollo. Cientos de empleados se han convertido en Embajadores de la actividad de la Fundación, con el objetivo definido de alcanzar en 2020 los 100.000 euros con el apoyo de 10.000 socios de la empresa. La Fundación se ha centrado en ayudar a las familias más necesitadas en países en vías de desarrollo a conseguir un trabajo permanente que les permita mantenerse dignamente y financiando algunos programas, entre los que destacan: acceso a formación profesional, acceso a micro-créditos en condiciones beneficiosas, acceso a recursos para emprender negocios y a los mercados locales, nacionales o internacionales donde poder comercializar adecuadamente el producto de su trabajo, etc. Según afirma la empresa, el propósito de querer interactuar directamente con personas de primera línea ha logrado ir más allá del binomio salario-empleo. La compañía ha logrado a través de la formación transformarse digitalmente, pudiendo interactuar con sus empleados a través de email y redes sociales. De esta manera, y bajo el título **Cómo la Fundación ISS, una sonrisa más”, conecta con propósito de las personas más allá del binomio salario-empresa**, la empresa ha conseguido generar un mayor orgullo de pertenencia y ha facilitado vincular los valores empresariales.



EXPERIENCIAS GANADORAS



CIGNA



Fotografía: Mauricio Skrycky

3.1 CIGNA ESPAÑA. Herramienta Stress Visualization Experience

CIGNA ha creado una herramienta que permite conocer, valorar y visualizar gráficamente los niveles de estrés de los empleados, conjugando el análisis de datos biomédicos con el arte digital.

La experiencia da respuesta a la necesidad de situar la salud de la plantilla como eje fundamental de la inversión en capital humano y de reforzar la idea de que el cuidado de los empleados es el elemento diferenciador de toda empresa para competir en mejores condiciones, ya que potencia enormemente la motivación de los equipos e incrementa su productividad. Sobre todo en lo que respecta a la gestión del estrés, uno de los principales factores de riesgo para la salud en las empresas, muchas veces invisible y causante principal de algunas enfermedades crónicas.

A la hora de plantear este proyecto, **CIGNA** tenía los siguientes objetivos:

- Contribuir a prevenir y controlar el estrés en el ámbito laboral y ayudar en la medida de lo posible a reducir las enfermedades crónicas derivadas.
- Concienciar a los mandos superiores sobre la importancia de adoptar un enfoque proactivo en su control.
- Brindar a los mandos superiores las herramientas adecuadas para manejarlo de una manera estructurada y atractiva, y facilitar a los empleados las mejores pautas para gestionarlo a nivel individual.
- Ver el estrés de una manera totalmente diferente e identificar a quien lo padece realmente.
- Reenfocar la estrategia de salud y bienestar de la empresa para adaptarla a la situación actual de estrés de los empleados.

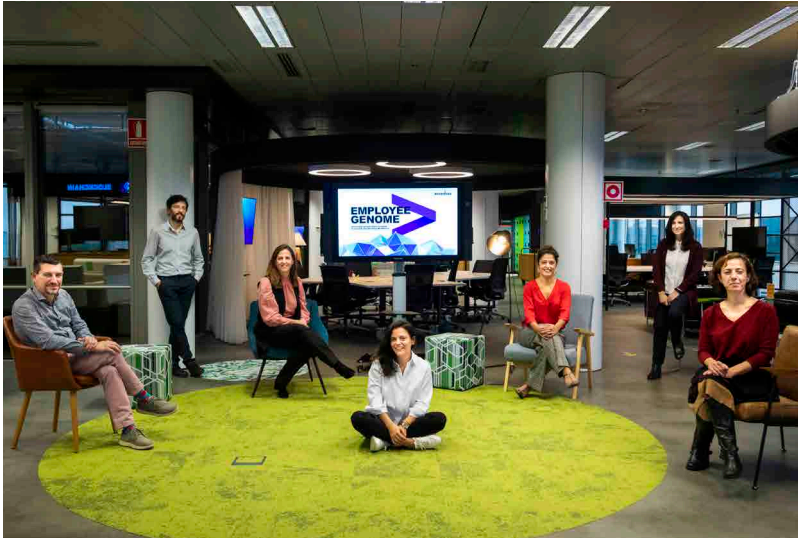
Gracias a la herramienta *Stress Visualization Experience* es posible extraer, a partir de la colocación de sensores en manos y cabeza, una imagen gráfica de los niveles de estrés de una persona a través de un mapa de calor: los colores fríos revelan niveles bajos, mientras que los cálidos muestran los índices más elevados.

CIGNA destaca de *Stress Visualization Experience* los siguientes aspectos:

- Se trata de un proyecto innovador. Existe una gran dificultad a la hora de medir los niveles individuales reales de estrés en la plantilla y apenas hay herramientas para su detección. Esta herramienta permite identificar de forma rápida, cómoda y original a aquellos empleados afectados. Además, este nuevo instrumento posee una tecnología puntera que relaciona tres indicadores biomédicos (cardíaco, ondas cerebrales y sudoración de la piel), ya que medir sólo uno no sería suficientemente válido.
- Convierte a la empresa en un agente de cambio. El estrés es actualmente uno de los principales factores de riesgo para la salud. Dado que el ámbito laboral es muchas veces el origen de este problema, gestionarlo y prevenirlo desde la empresa debería convertirse en uno de los principales objetivos de las organizaciones dentro de la estrategia de fomento de la salud.
- El carácter preventivo de la iniciativa. El estrés no solo tiene consecuencias a nivel psicológico, sino también a nivel físico cuando es mantenido en el tiempo. Por ello, conocer y controlar los niveles de estrés de la plantilla supone un beneficio a largo plazo que puede llegar a evitar bajas médicas, la aparición de patologías más severas o crónicas, o una merma de la productividad laboral.
- Es una acción referente en la implantación de las mejores prácticas. **CIGNA** desarrolla esta y otras acciones innovadoras centradas en el cuidado de la salud física y mental de sus empleados, a fin de incrementar la motivación de la plantilla, crear un mayor orgullo de pertenencia y reforzar la atracción de talento. El cuidado de la salud y bienestar y, en concreto del estrés, es la vía que actualmente se debe potenciar más para conseguir esos objetivos.

accenture

ACCENTURE



Fotografía: Mauricio Skrycky

3.2 ACCENTURE. Genoma del empleado

Gracias a la visión holística de datos de empleado (experiencia, *skills*, formación, aspiración, certificaciones, inquietudes, etc.), **ACCENTURE** descubre talentos ocultos, forma a sus trabajadores e incrementa la empleabilidad.

En la actual era posdigital, uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones es destapar su talento oculto, elevarlo, y rotar sus capacidades hacia las nuevas profesiones que se crean cada día. En los últimos años la tecnología ha evolucionado a un ritmo exponencial y, por ello, **ACCENTURE** ha pensado que es el momento de apoyarse en ella para avanzar en la búsqueda del genoma del empleado.

La decodificación del genoma del empleado permite evolucionar del tratamiento masivo de información sin conectar de los empleados a la construcción de taxonomías de datos, perfiles, servicios y experiencias individuales. Incorpora a los datos estructurados la información que el empleado genera en su interacción diaria sobre su experiencia, conocimiento, intereses, motivaciones y aficiones, alcanzando una visión 360°. Todo ello con el uso de la tecnología, evolucionando el HR Analytics a la utilización a escala de inteligencia artificial, machine learning y técnicas de procesamiento de lenguaje natural, para empoderar y destapar el talento oculto: la tecnología al servicio de las personas.

Según un estudio realizado por **ACCENTURE** a 10.000 empleados de diferentes organizaciones en el mundo, el 64% de los encuestados está preocupado por el uso de sus datos que hagan las empresas en las que trabajan. Sin embargo, el 92% afirma que estarían abiertos al tratamiento de sus datos si estos son utilizados para mejorar su desempeño o bienestar. El reto actual, por ende, no es tanto conseguir esos datos sino usarlos de

forma responsable y enfocada a aportar valor y sentido para las personas. Contar con la confianza del empleado es, pues, fundamental.

En este sentido, el estudio dejó patente que, para ceder sus datos, las personas necesitan entender el propósito con el que se van a utilizar y qué valor les va a aportar esta cesión. En el caso del proyecto **Genoma del empleado** este propósito y aporte de valor es claro: en el contexto actual de rotación de habilidades que la compañía necesitará a futuro, el objetivo es ayudar a los empleados a alcanzar estas habilidades a través de programas de *upskilling* y *reskilling*, mejorando así su empleabilidad.

Así, los objetivos que se planteó **ACCENTURE** fueron los siguientes:

- Identificación de expertos y comunidades de conocimiento.
- Recomendación inteligente a los empleados de sus posibles áreas de desarrollo en las que poder aflorar sus capacidades.
- Optimización de las rutas formativas para adquirir conocimientos ágiles, en nuevas tecnologías o incrementando el conocimiento en las existentes.
- Afloramiento de talentos ocultos que disponen de las capacidades requeridas, diferenciales y que con los sistemas informacionales de la compañía no se hacen visibles. Esto permite una mayor flexibilidad de la fuerza de trabajo.
- Gestión óptima y anticipación de las necesidades de proyectos para asignar a las mejores personas, al disponer de una visualización de los datos y a una taxonomía de conocimientos y mapeo con las mismas.

De esta manera, **ACCENTURE** señala las siguientes características destacadas del proyecto:

- Pone al empleado en el centro, como protagonista de su vivencia en la compañía. Puede conocer sus talentos y elegir aquellos caminos de desarrollo que más le interesen alineados con el contexto de la compañía.
- Combina el uso de las nuevas tecnologías punteras existentes con las necesidades de los empleados, sus aspiraciones, intereses, habilidades, experiencia, etcétera.
- Se ha creado un algoritmo y un sistema con su patente que combina una definición experta de “nicho” de habilidades con una corrección basada en el propio dato que permite un ajuste y personalización total en la experiencia del empleado, pero a su vez alineada a los objetivos estratégicos de la compañía.
- La aplicación de conocimiento permite la toma de decisiones basadas en datos de una forma totalmente contextualizada y visible.
- La aplicación de nuevas tecnologías de visualización hace la navegación mucho más apetecible e innovadora, permitiendo además la obtención de *insights* antes impensables.

ATRESMEDIA



ATRESMEDIA



Fotografía: Mauricio Skrycky

3.3 ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN S.A. Atresmedia Formación

ATRESMEDIA ha creado un *spin off* del área de Recursos Humanos para convertirla en fuente de valor e ingresos y ser referente en la formación en comunicación para particulares, empresas e instituciones.

El objetivo principal ha sido que el área de RRHH sea capaz de aportar más valor a la compañía, generando un beneficio económico. En segundo lugar, aportar un nuevo atributo a la marca, que la enriqueciera y la introdujera en una actividad como la formación, con aportación social, prestigio, diversidad, innovación y compromiso con la sociedad. Dado que la comunicación es su punto fuerte, se han propuesto activar un valor latente como es la experiencia y liderazgo en esta competencia transversal. Otro objetivo de este proyecto es servir de inspiración para otras áreas de **ATRESMEDIA** en el camino de la innovación y el intraemprendimiento, involucrando a toda la organización en un proyecto que permite que todos los profesionales puedan estar siempre en la vanguardia de los conocimientos y tendencias en el área de la Comunicación y que aumenta aún más el compromiso de todos con la compañía.

El inicio del proyecto fue el lanzamiento de cursos desarrollados en las instalaciones de **ATRESMEDIA** (platós, salas de edición y controles, sets de radio, etcétera), impartidos por aquellos profesionales que estaban desempeñando las labores que eran materia del curso y dirigidos a personas que hubieran acabado sus estudios recientemente y quisieran completar su formación y/o personas interesadas en cualquiera de los temas. Eran cursos cortos muy prácticos, con pocos participantes, sobre temas muy concretos, de aplicación inmediata y con un precio competitivo. El objetivo era enriquecer la oferta formativa en el ámbito de la formación técnica audiovisual, llegando a acuerdos con diferentes entidades públicas y privadas para desarrollar estos cursos. También se acercaron a empresas del sector que no tenían una oferta formativa en temas específicos audiovisuales. Otras de las acciones que se han abordado han sido:

- Proyecto de formación para el SERGAS (Servicio Gallego de Salud) para trabajar la manera de abordar ciertas situaciones complejas y difíciles, dirigido

al personal sanitario y administrativo: cómo manejar la comunicación en estos momentos y cómo convertirla en una aliada. Desarrollaron vídeos encaminados a cómo deben ayudar los sanitarios a las víctimas de violencia de género y cómo pueden apoyarse en la comunicación para conseguirlo.

- Con NOVARTIS abordaron la optimización de la comunicación en hospitales.
- Con SANOFI y ROCHE han ayudado a formar a médicos, asociaciones de enfermos y diversos sanitarios, en habilidades de comunicación.
- A la Junta de Castilla La Mancha la ayudaron a cómo mejorar la comunicación de profesores y directores de colegios.

La siguiente fase del proyecto les llevó a abordar la formación de comunicación en diversas empresas y dirigida a técnicos, directivos y personas con potencial. El último reto, en plena etapa de confinamiento debido a la situación de COVID-19, ha sido lanzar cursos a través de su plataforma online, que está funcionando muy bien y les permite llegar a alumnos de fuera de Madrid y de fuera de España.

La propuesta de **ATRESMEDIA** marca una diferencia con respecto a otras opciones en cuanto al lugar de impartición (los platós y estudios donde cada día se desarrollan los programas de TV y radio), la colaboración de profesionales que cada día deben luchar por ser los mejores comunicadores, su gran experiencia en comunicación y en ser capaces de llegar a muchas personas. Los contenidos son originales y la dinámica es muy novedosa.

ATRESMEDIA señala que este proyecto de formación es innovador porque ha optimizado la visión interna de RRHH, consiguiendo que el respeto profesional aumente exponencialmente, teniendo un gran éxito tanto en la repercusión de la marca como por los resultados económicos, e impulsando varias experiencias parecidas en la compañía.



GRUPO SANTANDER



Fotografía: Santander

3.4. GRUPO SANTANDER.

Procesamiento de lenguaje natural en encuesta global de compromiso

El **GRUPO SANTANDER** ha desarrollado un modelo de procesamiento de lenguaje natural para la lectura de 400.000 comentarios en diferentes idiomas, que permite hacer un mejor diagnóstico de la encuesta global de compromiso.

La necesidad se sustenta en diseñar una estrategia de escucha activa para los empleados de todo el Grupo en la que la información obtenida durante este proceso sea crucial para diagnosticar y definir iniciativas dirigidas a mejorar el clima laboral de los empleados.

Esta estrategia incluye un plan que, a través de diferentes herramientas y procesos, permite hacer un diagnóstico continuo y en tiempo real del clima laboral centrándose en aspectos importantes como el compromiso del empleado, la implementación de la cultura, el apoyo organizativo o el liderazgo. Para ello es necesario hacer:

- Un análisis cualitativo de los resultados, interpretándolos más allá de la información cuantitativa.
- Análisis de oferta sobre los principales impulsores del compromiso y la motivación, entre otros.

Como el objetivo del proyecto va dirigido a escuchar y entender al empleado, es fundamental hacer un análisis de los resultados de las preguntas abiertas del cuestionario, permitiendo a **GRUPO SANTANDER** tener la capacidad de análisis y presentación de las conclusiones extraídas de los comentarios de los empleados. Para lograrlo, se han centrado en los siguientes factores:

- El modelo estadístico *Topic Discovery*, mediante técnicas de NLP (*Natural Language Processing*).

- Identificación de palancas claves que mueven el compromiso (*Key Drivers of Engagement*) mediante ecuaciones estructurales.
- Segmentación de empleados en función de su similitud, mediante técnicas de categorización.

El aspecto más importante de la experiencia es la posibilidad de obtener insights cualitativos de los comentarios que dejan los empleados en la Encuesta de Compromiso. Estos *insights* tradicionalmente se quedan fuera de los análisis, debido a que conlleva un enorme esfuerzo la lectura y clasificación, y más, en empresas como **GRUPO SANTANDER**, en la que por el volumen de empleados implica la lectura de casi 400.000 comentarios.

Este tipo de análisis proporciona palancas de acción concretas -que difícilmente son identificables de otra manera-, que posibilitan mejorar el compromiso de los empleados y que son diferentes dependiendo de la geografía sobre la que se trabaje.

También permite obtener concreción sobre parámetros exógenos y recurrentes de queja como puede ser el “salario”, pudiendo identificar palancas claras de acción y temas concretos.

Al igual que ítems muy específicos e insignificantes, pero ampliamente extendidos en una geografía en concreto, que facilitan mejorar la experiencia del empleado con un coste mínimo *Quick-Win*, y que no se podrían identificar en encuestas generalistas.







4

EXPERIENCIAS ACCESIT





**Servicio de Orientación
y Empleo** 

Universidad Zaragoza

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



Fotografía: UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

4.1. Universidad de Zaragoza.

Sostenibilidad de los territorios de baja población mediante la incorporación de universitarios en prácticas

La **UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA** ha propuesto que sus estudiantes realicen prácticas pre-laborales en empresas ubicadas en áreas poco pobladas donde vivan con sus residentes, contribuyendo a la sostenibilidad de estos territorios. El objetivo último de esta institución es buscar que las personas que se forman y gradúan sean profesionales y ciudadanos íntegros, parte activa y comprometida de organizaciones eficientes, sostenibles y generadoras de valor para su sociedad. Estas prácticas pre-laborales constituyen un elemento central tanto para la formación de los estudiantes como para generar conocimiento bidireccional, hacia y desde la empresa, para y por la universidad.

El principal objetivo de las prácticas es facilitar el encuentro entre el mundo académico y el laboral, es decir, tratar de acercar el joven talento universitario a sus potenciales empleadores, de modo que sean visibles las oportunidades de desempeños laborales atractivos en todo su territorio de influencia, en pequeñas y grandes organizaciones, de manera que, al igual que en las sociedades dinámicas, se aprecie al capital humano como el activo clave en la dinamización del territorio. Dado que las necesidades en el entorno rural son diferentes a las de zonas metropolitanas, la **UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA** pretende facilitar que el talento, uno de los recursos más escasos y difíciles de conseguir, llegue también al ámbito rural.

Este proyecto aporta innovación a la formación universitaria a través de un aprendizaje experiencial en entornos no habituales. Consiste en un programa que les permite vivir una "experiencia vital" sin que les suponga un coste adicional (el proyecto cubre los gastos de alojamiento y manutención, además de una pequeña bolsa de ayuda al estudio). Este programa beneficia tanto a los estudiantes de más de 15 titulaciones de la **UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**, como a las empresas colaboradoras y a las localidades que acogen a los estudiantes:

- Los universitarios tienen distintos trasfondos e intereses pero todos, en general, valoran el aprendizaje a través de la experiencia y quieren poner en práctica su saber hacer y desarrollar sus soft skills.
- Las empresas o entidades que colaboran en el proyecto reciben a estos jóvenes con interés en formarlos, para que puedan aportar su creatividad e innovación a sus procesos de trabajo y de renovación de sus modelos de negocio.
- Las pequeñas localidades acogen a los estudiantes que posteriormente se pueden incorporar a sus empresas, entidades e instituciones, con el aliciente de luchar contra su despoblación, contribuyendo a la sostenibilidad de su territorio.

La **UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**, a través de este proyecto, mejora la empleabilidad e inserción laboral de sus estudiantes, a la vez que mejora su propósito social. Se han combinado conceptos aparentemente antagónicos como despoblación y desarrollo, pequeñez y creatividad, juventud y envejecimiento, para aprovechar, por un lado, el potencial formativo de la pequeña escala y, por otro, fomentar la competencia de entidades de reducido tamaño en el ámbito rural para poder conseguir un capital humano valioso que les permita ser globales y competitivas en su dinamismo.

Se ha conseguido desarrollar un programa que resulta atractivo para los jóvenes universitarios, que les facilita conocer otra realidad: la del mundo rural. Los resultados de satisfacción de las encuestas realizadas y el interés por la contratación laboral de los universitarios muestran su eficacia; también lo indica el hecho de que el proyecto ya esté siendo replicado por otras universidades y territorios, incluso siendo reconocido por el Ministerio de Universidades.

A pesar del alcance limitado de la práctica, puesto que se ha llevado a cabo únicamente en una sola provincia, es fácilmente escalable y replicable, facilita la regeneración social y económica de las áreas en declive, y es una estrategia que contribuye a la sostenibilidad de estos territorios.



PARTE DE *Bupa*

SANITAS



Fotografía: Mauricio Skrycky

4.2. Sanitas S.A. de Seguros

Aprendizaje clandestino

SANITAS ha desarrollado un proyecto experiencial para provocar distintas emociones a los empleados, sometiéndoles a situaciones de incertidumbre para que aprendan de una manera innovadora de personas increíbles y en lugares extraños.

El objetivo ha sido aumentar, de un modo único y diferente, las capacidades de un grupo de personas identificadas como altos potenciales dentro de un programa de talento corporativo. Los formatos virtuales tienen múltiples ventajas, pero en este caso querían contar con un programa experiencial de alto impacto. Así surgió la idea de hacer algo que fuera completamente distinto a cualquier cosa que hubieran hecho antes en la empresa, e incluso que nadie hubiera hecho en ninguna otra organización en toda su carrera, permitiéndoles aprender a través de esa experiencia y aumentando su orgullo de pertenencia. Querían trasladar conocimiento y valores a ese grupo de empleados, intentando que retuvieran más de lo que retendrían en una formación al uso, gracias a las emociones que les iban a provocar.

Por otro lado, querían exponer a sus colaboradores a situaciones incómodas pero controladas, para que vivieran una experiencia de formación desde una óptica que nunca habían imaginado.

En paralelo, dado que las personas que iban a participar estaban identificadas como empleados de alto potencial, esta experiencia también les permitiría obtener información acerca de la personalidad y las skills de todos ellos, de una manera amena y lejos de la tensión que suele acompañar a las evaluaciones formales.

Todos los eventos del programa tenían la misma estructura que incorpora un proceso gamificado de enigmas y mensajes, y guarda cierta similitud a los

que podrían verse en un *escape room*. Este proceso es innovador dado que se incorpora a un proceso formativo corporativo de una manera que nadie antes había realizado. Sus fases son:

- Se envía una comunicación por email a los posibles participantes. En ella aparece un enigma o un mensaje que da alguna pista sobre la temática del evento, pero no se dice nada relevante. Se le pregunta a la persona si quiere participar en algo, pero sin decirle en qué.
- A los que se inscriben, pasados unos días se les envía un rompecabezas físico, un objeto con un mensaje adjunto al mismo. Este objeto guarda relación con el evento, pero todavía nadie imagina qué esconde. En el mensaje se les indica mediante coordenadas dónde tienen que estar y qué día y hora, pero no saben con quién (porque no va nadie de su área) ni para qué. Todo permanece en secreto todavía.
- Se cierra un grupo de invitados externos que participan en cada una de las experiencias de “aprendizaje clandestino” como protagonistas del evento. El perfil de esta persona variaba en cada acción, pero todas ellas eran especialistas en sus ámbitos, permitiendo introducir una temática de interés para la compañía y sus profesionales pero de una manera nunca vista antes (digitalización, superación, privacidad, innovación, relaciones interpersonales y otras temáticas de interés), ya que no se trataba solo de formadores, sino de personas que han vivido experiencias en primera persona.
- Con cada uno de ellos se organizaba una cena en diferentes ubicaciones y los invitados de la empresa siempre eran distintos (pero siempre participantes del programa de talento corporativo).

El proyecto es innovador porque los departamentos de formación suelen dejar de lado las emociones durante el aprendizaje y **SANITAS** ha tenido en cuenta todo lo que los participantes iban a sentir en cada una de sus fases. “En la vida solo recordamos aquello que nos ha emocionado, positiva o ne-

gativamente, pero que de algún modo impacta en un lugar concreto del cerebro. La conversación íntima con el invitado, que acaban de conocer, queda grabada de otra manera”.

Por otro lado, ningún programa de formación juega con la incertidumbre y **SANITAS** ha querido darle un papel protagonista, teniendo en cuenta que el mundo **VUCA** (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) donde ya todos tenemos que vivir, exige saber moverse en situaciones desconocidas.

Nadie se imagina lo que de verdad ocurre detrás de una convocatoria de “aprendizaje clandestino”, donde los participantes solo cuentan con unas coordenadas y una hora, y unas pistas temáticas que no desvelan mucho.

Todos los integrantes del proyecto han coincidido en señalar el alto valor de la experiencia, así como la originalidad y el torrente de emociones que han ido sintiendo en todas sus fases.

Adevinta

ADEVINTA



Fotografía: ADEVINTA

4.3. ADEVINTA SPAIN

PEAK PERFORMANCE, una metodología de trabajo única que ha transformado nuestra cultura corporativa

La metodología **PEAK Performance** ha transformado la cultura de **ADEVINTA SPAIN** con empleados empoderados y autónomos. Se han roto silos del pasado y trabajan todos a una, mejorando su rendimiento.

La historia de la compañía es el resultado de diferentes adquisiciones y cada empresa tenía su propia historia, cultura, valores y forma de trabajar. Todo ello hacía que cada una de las siete marcas que forman ADEVINTA SPAIN (Foto-casa, habitacalia, InfoJobs, motos.net, coches.net, Milanuncios y vibbo) trabajasen de forma independiente.

Estos silos no permitían optimizar todo el potencial dentro de la compañía. Necesitaban compartir un proyecto común, funcionar como un único equipo. Necesitaban hacer las cosas diferentes si querían obtener resultados diferentes y, para conseguirlo, se empezó por cambiar la forma de trabajar implementando **PEAK Performance**. Una nueva metodología que iba de la mano de la creación de una nueva cultura corporativa única y común que permitiera romper con las dinámicas del pasado y funcionar como un único equipo. Más allá de cada marca, más allá de cada área funcional, había que promover la colaboración, el bien común y que todas las personas de la compañía remasen en la misma dirección.

Además, el sector digital en el que operan sus *marketplaces* es muy competitivo y cambiante y **PEAK** permite responder a la necesidad de ser una compañía ágil de alto rendimiento. **PEAK** facilita trabajar con la agilidad y el dinamismo de una *startup*, dando respuesta a los cambios constantes que se producen en el mercado digital que funciona a un ritmo frenético. En este sentido, había una necesidad de aplicar una nueva forma de trabajar que les permitiera ser una

compañía ágil de alto rendimiento, recibiendo inputs constantes del mercado para ofrecer las mejores soluciones según las necesidades de cada momento.

PEAK Performance es una metodología de trabajo basada en las mejores prácticas lean y agile que engloba a toda la compañía y que responde a los siguientes objetivos:

- Transformar la cultura corporativa: alinear a todos los equipos de la compañía, funcionar como un one team y romper con silos del pasado.
- Aportar valor lo más rápido posible al usuario y ofrecer soluciones al mercado según los requisitos de cada momento.
- Desarrollar equipos autosuficientes, evolucionando de un modelo de liderazgo más clásico a uno de pirámide invertida, el servant leadership, donde el líder está al servicio del equipo. Contar con empleados empoderados que sientan los proyectos como suyos, evolucionando del “te digo lo que tienes que hacer” al “propón, prueba, equivócate y aprende”.
- Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía, que los empleados se enamoren de la filosofía de la organización, de la forma de trabajar y se sientan identificados y comprometidos.
- Basar la relación de todos los empleados en la transparencia y la compartición constante de feedback constructivo para motivar a los compañeros y al equipo y seguir creciendo.

Gracias a **PEAK**, la compañía cuenta con más de 80 equipos que tienen unos **OKR** (Objectives and Key Results) trimestrales, y se reúnen cada semana con su mánager para revisar la evolución de esos objetivos y qué pasos han de dar para llegar a ellos, priorizando las necesidades más inmediatas para lograrlos. Los empleados conocen los planes y objetivos de la compañía y participan activamente en ellos.

Esta transparencia con los objetivos y resultados de la compañía permite dar mucho empoderamiento y autosuficiencia a los empleados y equipos, ya que no se dedican únicamente a recibir y cumplir órdenes top down, sino que han de ver la forma que ellos consideran mejor para conseguir los objetivos marcados. El líder está en todo momento acompañando a su equipo para ayudarlo a evolucionar, resolver sus retos y crecer, poniendo a su disposición las herramientas que necesita para conseguir sus objetivos.

En resumen, **PEAK Performance** es una metodología de trabajo única que ha transformado por completo la cultura corporativa de **ADEVINTA SPAIN** y que les ha permitido mantener el ritmo trepidante y exigente que marca a las empresas digitales, siendo más ágiles y eficientes que nunca.



EY

**Building a better
working world**

ERNST & YOUNG



Fotografía: Mauricio Skrycky

4.4. Ernst & Young

Implantación de un Plan Estratégico de *Smartworking* y Comunicación

ERNST & YOUNG implementó con éxito el Smart Working ante la crisis sanitaria. Un plan que contempla acciones pioneras de seguridad y salud, talento, continuidad del negocio y comunicación interna.

Esta experiencia responde a la necesidad de adelantarse y responder de forma innovadora, en términos de gestión de personas y de comunicación interna, a una situación socio-sanitaria súbita, inédita y sin precedentes: la crisis del COVID-19.

ERNST & YOUNG fue la primera compañía en España que, dada la situación que acontecía, tomó la decisión de enviar a todos sus profesionales de Madrid a trabajar desde casa, en formato *Smart Working* (teletrabajo), el día 5 de marzo.

En este contexto, la compañía activó un Plan Estratégico de Gestión de Talento y Comunicación Interna que diera respuesta a la necesidad de sus profesionales ante la situación que afrontaban: poner como prioridad su seguridad y salud y la de sus familiares, dotarles de todas las herramientas necesarias para la continuidad de su actividad profesional y mantenerles motivados, conectados e informados con la compañía a través de canales y formatos innovadores. Los objetivos que se plantearon, fueron los siguientes:

- Velar por la seguridad y salud de todos los profesionales de la organización y de sus familias ante la crisis sanitaria sobrevenida.
- Garantizar la continuidad laboral de todos sus profesionales en esta coyuntura.
- Construir una comunicación interna (en cuanto a formatos, contenidos y cadencia) adaptados a este entorno.

- Generar sentimiento de cercanía emocional a pesar de la distancia física con el objetivo de cuidar la motivación y el orgullo de pertenencia (*people engagement*).

ERNST & YOUNG ha implementado tres grandes fases, adaptadas al desarrollo de los distintos acontecimientos:

La primera fase comenzó a principios del 2020: se diseñó un Plan Estratégico de Gestión de Personas para adelantarse a la posible crisis sanitaria. A medida que la información socio-sanitaria internacional avanzaba, EY España creó un Comité de Gestión de Crisis.

Una segunda fase abarca desde el despliegue del plan en España (5 de marzo), hasta la estabilización de la situación e inicio de desescalada en España: se activó el trabajo en remoto para toda la plantilla, se implementó un Plan de Comunicación interna específico y adaptado a las circunstancias, informando a los colaboradores de forma honesta, transparente y en tiempo real, a través de canales y formatos innovadores. Por último, se pretendía elevar la motivación y el orgullo de pertenencia a través de la puesta en marcha de un Proyecto de Entretenimiento que conectara con su público interno y sus familias.

La tercera fase abarca el Plan de Continuidad y Activación de Fases de Retorno (que comienza a finales de abril/principios de mayo): Se activó un Plan de Comunicación interna por fases, con el objetivo de resolver sus dudas y contar con la opinión y situación de todos y cada uno de los profesionales sobre su contexto familiar y necesidades específicas ante una posible vuelta a la oficina, a partir de un cuestionario remitido al total de la plantilla. A partir del cuestionario, los profesionales de Talento analizaron las respuestas de los profesionales para valorar la activación de las diferentes etapas planificadas en el plan estratégico de posible retorno; todo ello con la seguridad y salud de los profesionales –y de sus familias- como absoluta prioridad.

ERNST & YOUNG señala como rasgos más característicos de la experiencia su agilidad e inmediatez a la hora de tomar medidas, priorizando en todo momento la salud de sus colaboradores y mostrando una gran capacidad de adaptación. Han sido pioneros e innovadores, siendo la primera compañía en España en adelantarse a esta situación sobrevenida y sin precedentes, con la fórmula del *Smart Working* (teletrabajo) para el total de los profesionales. Por último, destacan su honestidad, transparencia, empatía y orgullo de pertenencia a la #EYFamily, materializando un conjunto de iniciativas de comunicación con el trasfondo de preocupación por el profesional y su entorno y de continuidad de negocio en iguales condiciones de excelencia, en un clima de cercanía y confianza.

Deluz y Compañía.

DELUZ Y COMPAÑÍA



Fotografía: DELUZ Y COMPAÑÍA

4.5. DELUZ Y COMPAÑÍA

Transformación de toda la organización hacia un modelo *TEAL* basado en la autogestión, la plenitud y un propósito evolutivo-movimiento teal.com

DELUZ Y COMPAÑÍA ha puesto en marcha una transformación empresarial hacia la organización *TEAL*, introduciendo nuevos modelos de trabajo colaborativo a través de un fuerte cambio cultural.

La compañía ha abandonado lo vertical y jerárquico por una cultura de la colaboración, donde los equipos de toda la organización trabajan con mayor autonomía y ponen toda la fuerza de la inteligencia colectiva grupal al servicio de **DELUZ Y COMPAÑÍA**, gracias a los nuevos canales de participación que se han creado. Trabajan en una cultura donde el conocimiento se comparte y se expande, donde la comunicación circula por todos los medios y llega a toda la organización. Dos años después del comienzo del cambio, los principales logros que han conseguido son:

- Los CEOs y cargos directivos tienen cargas de trabajo asumibles y más espacio para la creatividad y la toma de decisiones sosegada.
- Las ideas de todos los trabajadores tienen espacio y lugar de desarrollo. Esta participación está provocando un incremento en la motivación, compromiso e involucración de las personas.
- Los proyectos que se decide poner en marcha se ejecutan porque han nacido desde la co-creación y la inteligencia colectiva de los equipos que los van a llevar a cabo y no desde la dirección.
- Los empleados tienen mayor polivalencia funcional. Hay trabajadores que se ocupan de tareas más allá de las suyas propias (por ejemplo, personal de limpieza que colabora en un equipo de reducción de costes o camareros que

destinan parte de su tiempo a participar en un equipo multidisciplinar enfocado en incrementar las ventas).

- Hay menos críticas a directivos/compañeros y a la propia empresa. Se han instaurado nuevos modelos de resolución de conflictos y de *feedback*.
- La comunicación ha mejorado porque todos los trabajadores se comunican en red.
- La compañía ha ganado en múltiples aspectos: agilidad para tomar decisiones, autogestión de equipos, transparencia (se comparten los resultados económicos de los restaurantes y de la organización entre toda la plantilla cada mes), y en implicación (el 30% de los beneficios se ha repartido entre todos).

Los resultados económicos han mejorado significativamente y, además, todas las personas que forman **DELUZ Y COMPAÑÍA** dicen que están experimentando un desarrollo personal muy fuerte y positivo. Quieren continuar con la experiencia y consideran que están mejorando como trabajadores y como personas.

Se ha instaurado un modelo empresarial basado en la ética, la sostenibilidad del planeta y la felicidad de las personas. **DELUZ Y COMPAÑÍA** cree que esta visión puede ayudar a otras empresas a ser sostenibles en el tiempo. La compañía ha fomentado la participación y la colaboración transversal creando equipos multidisciplinarios para construir una organización más ágil, sostenible e inteligente, que atrae y retiene talento y es capaz de solucionar los problemas de la empresa y generar oportunidades de futuro.

Esta visión impulsa nuevos modelos de liderazgo que fomentan la iniciativa y la responsabilidad de todas las personas, son motor y facilitadores de los equipos y tienen más inteligencia emocional para retener talento. Este cambio cultural apuesta también por el aprendizaje continuo, compartiendo el cono-

cimiento entre los equipos para construir una empresa más inteligente, capaz de adaptarse con más facilidad a los cambios.

La compañía cree que es fundamental que se recupere el sentido de la vida en el trabajo y este modelo apuesta por la conexión entre los intereses de las personas y las funciones y tareas desempeñadas.

3M Science.
Applied to Life.™

3M IBERIA



Fotografía: 3M IBERIA

4.6. 3M IBERIA

Programa de nativos de negocio 3M

Con este Programa de Desarrollo e Inclusión **3M IBERIA** potencia el talento más sénior de la compañía, impulsando sus conocimientos, experiencias y habilidades y devolviéndoles el valor y reconocimiento que merecen.

La situación de la organización es que un gran número de sus profesionales tienen una antigüedad media de más de 20 años, no tienen personas a su cargo y no han tenido un desarrollo vertical en la compañía a lo largo de sus años de contribución. Un dato que se venía observando históricamente en la encuesta *Great Place To Work* es que este grupo de profesionales mostraba un nivel de engagement más bajo y transmitía no sentirse suficientemente valorado en las decisiones estratégicas, sobre todo en lo referente a cambios organizativos o reestructuraciones de plantilla.

Se ha detectado la necesidad de impulsar el reconocimiento y motivación de este colectivo tan significativo para la compañía. Los profesionales más sénior merecen sentirse importantes, valorados y reconocidos. Es fundamental para **3M IBERIA** demostrarles que siguen siendo muy valiosos en el presente y futuro de la organización. Esta experiencia, denominada Semana de Nativos de Negocio, en honor a este colectivo, forma parte del plan de Diversidad e Inclusión Generacional.

Los principales objetivos de esta experiencia han sido los siguientes:

- Potenciar la diversidad generacional dentro de la organización.
- Empoderar al colectivo de Nativos de Negocio: darles reconocimiento por su experiencia y conocimiento, hacerles co-creadores de la propia experiencia, sacarles de su zona de confort haciéndoles conscientes de que pueden seguir

asumiendo nuevos retos y desarrollando habilidades innovadoras, demostrándoles que cuentan con la confianza de la organización.

- Incrementar la visibilidad del valor del colectivo a toda la organización generando nuevas conexiones profesionales intergeneracionales.

La compañía quería que el colectivo fuese partícipe y co-creador del proyecto desde el principio. Por ello, Recursos Humanos optó por mantenerse en un segundo plano para dar el protagonismo absoluto al grupo de Nativos de Negocio desde su creación hasta su puesta en acción. Desde Recursos Humanos se encargaron de facilitar todos los recursos que fueron necesarios para llevarlo a cabo y prestar su apoyo para garantizar el logro de los objetivos. Así, dieron espacio a la creación, al diseño y a la creatividad, empoderando a un colectivo que sentía falta de protagonismo.

Se creó de forma conjunta un calendario de acciones que incluían tanto sesiones abiertas a todos los profesionales de la organización -impartidas por los Nativos de Negocio en formatos diferentes, como monólogos y sketches cómicos, presentaciones históricas o visitas guiadas-, como sesiones exclusivas para los Nativos de Negocio -sobre materias innovadoras y creativas, tales como metodologías digitales, neurociencia y visual thinking, impartidas por expertos externos en formato de talleres experienciales.

Garantizar la inclusión de cualquier profesional, independientemente de sus características personales, es para **3M IBERIA** una prioridad y una muestra clara de ello es este programa. Los esfuerzos de la compañía van orientados a que los diferentes colectivos se sientan integrados y entiendan su papel fundamental en el éxito de la organización.

La experiencia vivida es innovadora en sí misma porque invita al cambio de visión acercando a los distintos colectivos y facilitando su interacción y entendimiento. Esto potencia las sinergias entre colegas que, quizás, de otra manera no se hubiesen conseguido. Se logra de una forma mucho más sencilla la

empatía, el respeto y la puesta en valor de dichos profesionales. El impacto de esta experiencia ha sido muy significativo, teniendo resultados directos en la cultura corporativa y apoyando las políticas de Diversidad e Inclusión.



5

CONCLUSIONES



Como experimentamos el año pasado en la lectura de la anterior edición de estos Premios, seguimos destacando la figura del empleado como eje central de la toma de decisiones en el área de la dirección del Personal.

Después de leer todas las prácticas, hacemos referencia a la introducción de este libro en la que mencionábamos cómo el “Cuidado del Empleado” es un objetivo transversal de todas las candidaturas presentadas. Comprobamos cómo el viaje del empleado sigue siendo clave en las organizaciones, que no se conforman con tener profesionales eficaces y productivos, sino que quieren colaboradores satisfechos, comprometidos y motivados.

Resaltamos el interés de las empresas participantes por comprender, escuchar y atender las necesidades de sus empleados. Desde las distintas áreas se consigue responder a estas cuestiones, por un lado, implementando mecanismos para entender mejor qué está sintiendo cada individuo y, por otro, qué iniciativas poner en marcha para mejorar su experiencia. Con esta información, las compañías consiguen gestionar internamente el talento del que disponen, así como compartir el conocimiento adquirido y desarrollado a lo largo de los años. Además, haciendo que el empleado participe en la toma de decisiones, las empresas crean entornos más comprometidos y consiguen aumentar el sentimiento de orgullo de pertenencia.

Analizando las prácticas presentadas, podemos deducir que las organizaciones realmente ponen en marcha iniciativas que “dan voz” a sus empleados. Con sistemas de comunicación bidireccionales, donde las opiniones se tienen en cuenta, y procesos donde las fases de co-creación son cada vez más comunes, nos damos cuenta de que incrementar la participación de los profesionales consigue resultados muy positivos. El clima laboral se enriquece y mejora, el compromiso de los profesionales aumenta y su deseo de desarrollarse internamente se fortalece.

Hemos tratado en profundidad el impacto que la crisis sanitaria ha tenido en nuestras organizaciones. A través de las prácticas incluidas en el apartado dedicado en exclusiva a las iniciativas surgidas a raíz de la pandemia originada por el COVID-19, hemos visto que las empresas participantes han tenido una capacidad de respuesta inmediata ante la crisis. De alguna manera, todas las áreas de la dirección de Personas se vieron afectadas por esta situación y las empresas han sido capaces de reaccionar a tiempo y con propuestas atractivas para sus empleados. Extendemos este interés de hacer atractivas las iniciativas de Recursos Humanos al resto de experiencias, independientemente de su categorización. Más que nunca, desde las prácticas incluidas en el apartado de Formación a aquellas dentro de la sección Aplicación de Nuevas Tecnologías, todas apuestan por fomentar entornos de trabajo flexibles, ágiles y más humanos. La tecnología siempre es un factor que destacar en estos Premios y así lo hemos hecho constar en la redacción de este libro. Ha sido especialmente importante apoyarse en la digitalización y nuevas tecnologías para construir experiencias atractivas que tuvieran un impacto positivo en los trabajadores.

Por último, queremos destacar cómo las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, Diversidad e Igualdad, y Salud y Bienestar se convierten en estratégicas para unirse a la creación de entornos más atractivos, humanos y sensibles a las necesidades de las personas que los componen. Desde estas áreas se fortalecen los valores corporativos y consiguen que las diferentes culturas se transmitan satisfactoriamente al conjunto de los trabajadores. El año pasado cerrábamos este libro haciendo referencia al gran reto al que se enfrentaban las empresas para conseguir la mejor experiencia del empleado posible y hacer de los entornos profesionales lugares más atractivos. Creemos que este reto se ha asumido con responsabilidad y muchas acciones se han puesto en marcha para alcanzarlo. Este año la dirección de Personas va un paso más allá y se encamina a enriquecer cada etapa del ciclo de vida del empleado, incorporando sus opiniones, intereses y necesidades y aliándose con la tecnología para implementar procesos realmente innovadores.
