



El viaje del cambio: cómo potenciar a las personas a través de experiencias transformadoras.

Las mejores prácticas de Recursos Humanos
en el Perú premiadas por la Asociación de
Buenos Empleadores (ABE) 2024.





Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito de los editores.

© Todos los derechos reservados
© EY
© Ernst & Young
© Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú)

Esta es una obra colectiva

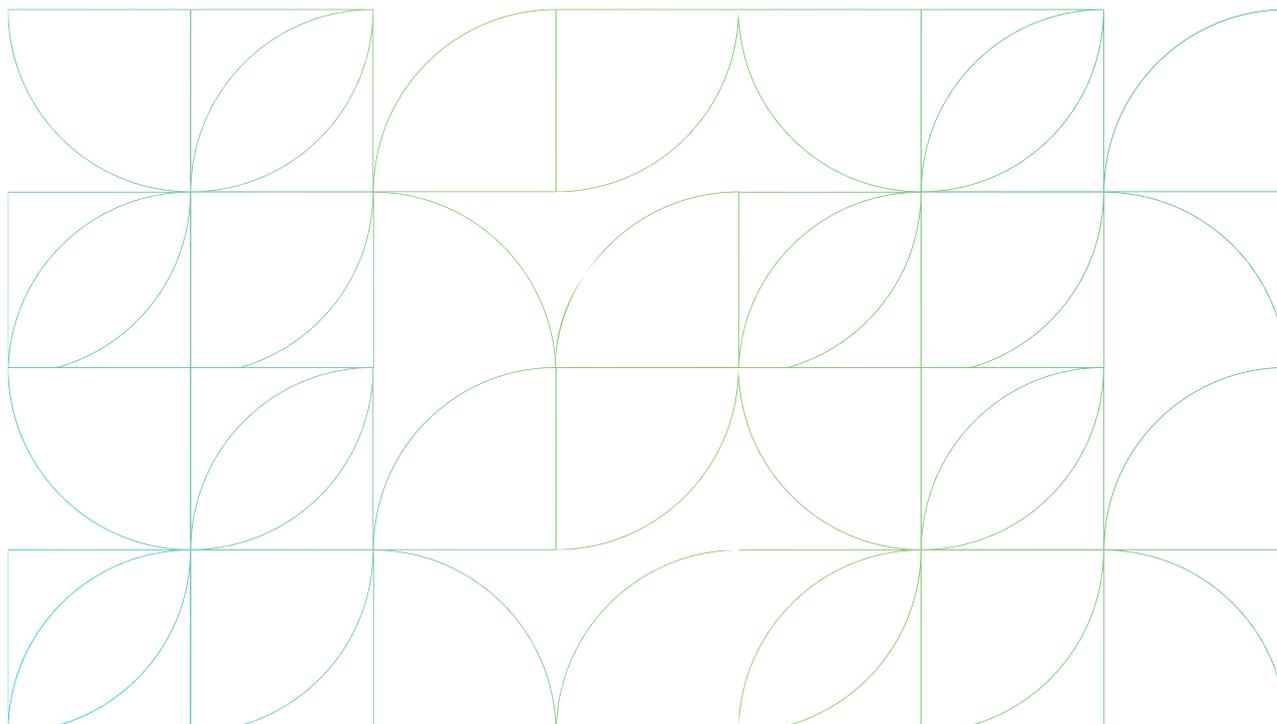
Editores:
Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.
Av. Víctor Andrés Belaunde 171
Urb. El Rosario - San Isidro
Lima - Perú

Cámara de Comercio Americana del Perú
Av. Víctor Andrés Belaunde 177
Edificio AmCham Perú - San Isidro
Lima - Perú

Diseño / Diagramación: Carlos Aspiros
Fotos: Shutterstock, GettyImages

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-12247
ISBN: 978-612-5043-83-2

Primera edición digital: Noviembre 2024
Libro electrónico disponible en
www.ey.com/es_pe



Índice

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



		Ganadores 2024	
Bienvenida	4	Categoría 01: Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos	12
Acerca del Premio ABE	8	Categoría 02: Aprendizaje y Desarrollo de Personas	17
		Categoría 03: Bienestar Integral	22
		Categoría 04: Comunicación Interna	27
		Categoría 05: Desarrollo de Líderes	32
		Categoría 06: Desarrollo del Entorno	37
		Categoría 07: Diversidad, Equidad e Inclusión	43
		Categoría 08: <i>Employee Experience</i>	49
		Categoría 09: Programas de Beneficios	54
		Categoría 10: Programas de Reconocimiento	59
		Categoría 11: Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital	64



Conclusiones:
¿Cómo podemos potenciar el aporte de las personas a través de estrategias transformadoras?

Bienvenida





Aldo R. Defilippi
Director Ejecutivo

Cámara de Comercio Americana
del Perú (AmCham Perú)



Estimados ejecutivos y líderes de Talento y Recursos Humanos,

Estoy seguro de que al igual que en años anteriores, los casos que presentamos en esta publicación serán de mucha ayuda a la comunidad empresarial ya que contribuirán a mejorar sus procesos internos. En especial, esta nueva edición destaca porque se realiza con motivo del X aniversario del Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, resaltando no solo los casos presentados en el evento, sino también marcando su consolidación como un interés en el mundo empresarial para destacar acciones en el campo laboral.

La organización de este importante evento no hubiera sido posible sin la participación de la Junta Directiva, los jurados y el personal de ABE, a quienes les agradezco por su apoyo durante estos 10 años continuados de esfuerzo realizando esta importante premiación.

A pesar de las dificultades tanto internas como externas, el sector privado sigue siendo un ejemplo de resiliencia y es el motor que mueve al país, crea valor y genera bienestar. Este año se siente una ligera recuperación de la inversión privada y esperamos un mayor dinamismo para el próximo año. Ello se ve claramente reflejado en las expectativas empresariales de corto y largo plazo, cuyos indicadores hoy están en terreno positivo.

Como sector privado debemos seguir el espíritu que caracteriza al Premio ABE, que más allá de premiar a las mejores prácticas laborales, sirve como una plataforma para compartir buenas prácticas, de manera que puedan ser replicadas por otras empresas, creando un ecosistema empresarial más saludable. Es un buen momento de dar un paso al frente y empezar a liderar el cambio que necesitamos como sociedad.

Felicito a todas las empresas ganadoras de esta X edición y espero que cada año se superen los esfuerzos.



Juan Carlos García
Director de la Junta directiva de ABE

Asociación de Buenos Empleadores
(ABE)



“¿Qué es más importante, tus clientes o tus empleados?” fue la pregunta que me hizo uno de los jefes que más influyeron en mi desarrollo hace ya muchos años atrás. A pesar de sospechar que me hacía una pregunta capciosa para darme otra de sus lecciones e impulsado por mi rol comercial del momento, contesté: “Mis clientes, ellos son los que aseguran nuestros resultados y crecimiento”.

Su sonrisa al responderme confirmó mi sospecha inicial: “Piensa en esto, si tú cuidas a tus empleados, ellos cuidarán a tus clientes”. Como toda frase que rompe tu esquema de creencias, me pareció equivocada; un juego de palabras simpático es verdad, pero inexacta por decir lo menos. Con el tiempo, quizá por el aprendizaje que da la experiencia o porque volví a escuchar versiones similares de la misma frase, -por cierto, una de ellas que me parece muy buena es atribuida a Richard Branson: “Cuida de tus empleados que ellos cuidarán tu negocio”- empecé a darle la razón.

Y es que, al final del día, son las personas, el equipo humano que forma una empresa, las que consiguen, organizan y ponen en marcha todos sus recursos o activos y, por lo tanto, las que generan los buenos o malos resultados. ¿Y el capital, las máquinas, la inteligencia artificial? Por supuesto que son indispensables, pero son también personas las que las dirigen.

Con lo cual, hoy creo que lograr la excelencia en las diversas prácticas de gestión de personas para “cuidar de tus empleados” es el principal factor que define el éxito de una empresa.

Por ello, les invito a conocer las historias de éxito que nos presenta esta edición de los casos ganadores de los Premios ABE. Espero que les sirvan de inspiración para adaptarlas a sus empresas y hacerlas realidad



Paulo Pantigoso
Country Managing Partner

EY Perú



¡Bienvenidos a “El viaje del cambio: cómo potenciar a las personas con experiencias transformadoras”!

En un entorno laboral en constante evolución, resulta crucial que las organizaciones reimaginen sus estrategias para mantenerse competitivas en la gestión del talento.

Desde EY Perú, nos enorgullece presentar esta publicación, fruto de la colaboración entre EY y ABE, que impulsa una agenda de cambio desde el sector privado, inspirando y compartiendo iniciativas centradas en las personas que contribuyen a la construcción de un mundo mejor para los negocios.

Celebramos los diez años de los Premios ABE, que continúan dando visibilidad a historias basadas en las mejores prácticas del mercado peruano, impulsando la transformación organizacional. Estas historias muestran cómo las organizaciones se han adaptado y reinventado frente a nuevos entornos digitales y post pandemia, siempre con un enfoque central en las personas.

Once iniciativas destacadas en el marco del premio resaltan decisiones estratégicas que han tenido un impacto positivo mediante el despliegue de programas de experiencia del colaborador, reconocimiento, beneficios, desarrollo de líderes, estrategias de comunicación, desarrollo del entorno, compromiso con el propósito, transformación digital y diversidad, equidad e inclusión.

Quisiera resaltar que, en esta oportunidad, el contenido de la publicación está enriquecido con el aporte de los líderes de las iniciativas, con quienes realizamos una sesión de construcción y cocreación en relación con las iniciativas transformadoras para potenciar el aporte de las personas en un entorno evolutivo y desafiante.

Gracias por acompañarnos en este viaje. Sigamos desafiando el *statu-quo* con estrategias transformadoras centradas en las personas.



Acerca del Premio ABE



Premio ABE

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

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

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

Propósito de ABE

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

Etapas del Premio ABE

1

Postulación

(Segunda semana de mayo)

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

2

Cierre de inscripciones

(Tercera semana de julio)

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

3

Jurado de Expertos

(Tercera semana de agosto)

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

4

Auditoría a los casos finalistas

(Cuarta semana de agosto)

Esta auditoría es realizada por SGS y tiene como fin único corroborar la veracidad de los indicadores de gestión señalados en la presentación de los casos.

5

Jurado Final

(Primera semana de septiembre)

Este jurado elige al ganador de cada categoría, tomando en consideración a los tres finalistas determinados por el jurado de expertos. Este jurado está conformado por gerentes generales y directores ejecutivos.

6

Gala de Premiación

(Primera semana de octubre)

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





Ganadores del Premio ABE 2024



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



• Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

1

Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

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



IDI Online

Iniciativa

Estrategia transformadora

Desarrollo y desempeño empoderado.

Objetivo de la iniciativa

Proporcionar una plataforma tecnológica y dinámica que permita a los Asesores de Negocio y Jefes de Créditos de Caja Piura monitorear el avance de sus Indicadores de Desempeño Individual (IDI) permanentemente, para realizar un seguimiento oportuno, flexible y eficiente, impactando en la autogestión, desarrollo y desempeño de los trabajadores.

Desarrollo de la iniciativa

En 2022, surgió una iniciativa para desarrollar una herramienta digital destinada a monitorear y optimizar el desempeño de los Asesores de Negocio y Jefes de Créditos en agencias a nivel nacional. Esta herramienta nació de la necesidad de un seguimiento ágil y oportuno de sus estadísticas diarias, basada en la construcción de una base de datos con almacenamiento integral de información diaria y mensual proporcionada por la gerencia de gestión humana.

La plataforma, IDI ONLINE, permite a los colaboradores visualizar de forma personalizada sus indicadores de desempeño individual. Ofrece una presentación clara y accesible de sus resultados, lo que facilita la toma de decisiones para mejorar su productividad. Además, fomenta una mayor interacción y colaboración entre los Asesores de Negocio y los Jefes de Créditos, promoviendo el intercambio de ideas y la discusión de estrategias para alcanzar metas comunes.

Gracias a la rápida y sencilla accesibilidad a la información, los usuarios pueden gestionar su tiempo de manera más eficiente, lo que les motiva y empodera para tomar el control de su desempeño y alcanzar su máximo potencial.

Impacto

Más de 2,000

colaboradores impactados directamente de forma positiva.

70%

de satisfacción en 2024.

98%

en usabilidad de la herramienta.

Aumento del 26%

en las colocaciones de crédito, impulsado por el incremento en el número de Asesores de Negocio con un desempeño destacado, que pasó de 4.46 mil millones en enero de 2022 a 5.64 mil millones en enero de 2024.





Principales desafíos

Incorporar nuevos segmentos que permitan una gestión del desempeño más integral en la organización, acompañado de un programa de capacitación para asegurar que cada colaborador cuente con las herramientas

necesarias para su desarrollo. Además, se incluirán métricas más personalizadas y una mayor automatización, lo que permitirá una retroalimentación más ágil y precisa.

“

Nuestra misión es transformar la vida de las personas. La clave radica en que todos interioricen nuestra cultura. Para nosotros, la cercanía con nuestros colaboradores es fundamental”.



Ricardo Mondragón García
Gerente de Gestión del Talento de Caja Piura

Aprendizajes



El aprendizaje más significativo de esta iniciativa ha sido que la combinación de tecnología y un enfoque personalizado en la gestión del desempeño es fundamental para potenciar el desarrollo de los colaboradores. La integración de herramientas digitales no solo incrementa la eficiencia, sino que también facilita un seguimiento continuo y autónomo del aprendizaje. Asimismo, el sólido apoyo del liderazgo y la convicción de que la educación es un pilar esencial han sido determinantes para el éxito del programa.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

• **Aprendizaje y Desarrollo de Personas**

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

2 Aprendizaje y Desarrollo de Personas

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

Programa de Especialista Técnico

Iniciativa



Estrategia transformadora

Desarrollo de maestros técnicos.

Objetivo de la iniciativa

Impulsar el desarrollo del talento diferenciado de los colaboradores técnicos mediante capacitaciones especializadas para aumentar la competitividad de SIDERPERU. El programa se realiza a través de alianzas con instituciones públicas y privadas, el desarrollo de cursos e-learning y de realidad virtual, y el patrocinio de diplomados.

Desarrollo de la iniciativa

Los avances tecnológicos, innovación y transformación digital, generan diversos cambios en los mercados y en la gestión de las empresas; creando la necesidad de contar con colaboradores especializados y comprometidos, así como tener la capacidad de adaptación a nuevas realidades.

En este contexto, SIDERPERU decidió que sería una excelente inversión desarrollar a sus colaboradores mediante un

programa de capacitación integral que abarca temas como seguridad y salud, ética, gestión ambiental y energética, Cultura Gerdau*, responsabilidad social, liderazgo, transformación digital, sistema integrado de gestión, sostenibilidad y cursos especializados. Además, se utilizaron diversas modalidades de capacitación: presencial, autoentrenamiento, *e-learning* y realidad virtual. Gracias a esta iniciativa, SIDERPERU se convirtió en la primera empresa del Perú en trabajar junto al sindicato de la compañía y al Fondo de Empleo para seguir beneficiando a sus trabajadores.

Junto a su equipo de ingenieros, desarrollaron un programa con el objetivo de convertir a sus colaboradores técnicos en “maestros técnicos”. Para lograrlo, los colaboradores deben pasar por diferentes niveles de capacitación, que incluyen sesiones presenciales en Chimbote, capacitaciones especializadas en Lima y certificaciones nacionales e internacionales. Han creado diversos programas de capacitación, demostrando creatividad e innovación al diseñar cursos *e-learning* a medida de las necesidades de sus colaboradores, con contenidos amigables y dinámicos.

*Se centra en la seguridad, ética, transparencia, innovación, sostenibilidad, desarrollo de personas y orientación al cliente. Estos valores guían el comportamiento y decisiones de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo seguro, ético, innovador y sostenible.

Impacto

100%

de colaboradores han sido beneficiados (colaboradores técnicos, administrativos y ejecutivos).

Se dictaron

39,398 horas

de cursos para los colaboradores en el 2023.

96.4%

es la satisfacción de los colaboradores por los cursos de capacitación en el 2023.

85.8%

es la eficacia de la capacitación en el 2023.

**42
colaboradores**

lograron convertirse en "maestros técnicos".



Principales desafíos

Uno de los principales desafíos en la implementación del programa de capacitación es el mapeo de la transformación digital y la integración de la inteligencia artificial, lo que requiere anticipar tanto las necesidades actuales como las futuras. Capacitar a todos los colaboradores, alineados con la estrategia de la compañía, es un proceso que puede llevar hasta tres años.

En los próximos meses, se priorizará la modernización de procesos como la laminación y la seguridad, apoyándose en una plataforma LMS (*Learning Management System*)* y una sala de capacitación con realidad virtual. Esto permitirá actualizar competencias y reducir la curva de aprendizaje. Este enfoque busca avanzar de manera gradual, preparando a la organización para los desafíos del futuro.

*Sistema que permite gestionar, administrar y evaluar el aprendizaje en línea. Facilita la creación de cursos, el seguimiento del progreso de los estudiantes y la interacción entre ellos, promoviendo un aprendizaje flexible y accesible.

“

Nuestra misión es empoderar a quienes están construyendo el futuro. Capacitar es sinónimo de empoderar. La formación que ofrecemos puede ser aplicada en otras empresas, y estamos abiertos a que sigan creciendo. Con esta iniciativa, contribuimos al desarrollo de la industria en el Perú.”



Jorge Castillo
Jefe de Capacitación y Responsabilidad Social
de SIDERPERU

Aprendizajes



Un aprendizaje clave es que los líderes deben tener una firme convicción en la educación y el desarrollo de las personas, ya que sin ese respaldo, la iniciativa no tiene posibilidades de prosperar. El patrocinador del programa debe involucrarse activamente, promoviendo el apoyo y el esfuerzo colaborativo. Además, es esencial comprender que la capacitación no solo debe impartir conocimientos, sino también fomentar la autonomía responsable, brindando a los colaboradores acceso continuo a herramientas y formación, incluso en ausencia de un facilitador. Por ello, un enfoque mixto, que combine autoentrenamiento con clases presenciales, asegura un aprendizaje más integral y efectivo.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

• **Bienestar Integral**

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

3 Bienestar Integral

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

Huella Ferreyros

Estrategia transformadora

Abordaje de familia ampliada que deja huella.

Objetivo de la iniciativa

Mejorar la calidad de vida y el bienestar integral de los trabajadores como una prioridad alineada con la cultura de la empresa. A través de un cuestionario se identificaron las necesidades de los trabajadores en categorías como educación, vivienda, finanzas y salud mental; con la finalidad de proponer planes de acción con base a los hallazgos y ofrecer beneficios segmentados según áreas y perfiles.

Iniciativa

Desarrollo de la iniciativa

Ferreyros siempre ha visto por cuidar a sus colaboradores, asegurarse que el éxito de las personas sea el éxito de la empresa. El programa "Huella" identifica y responde proactivamente a las necesidades de cada uno de los trabajadores, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y bienestar integral, y con el firme compromiso de retribuir su esfuerzo y desarrollar un sentimiento de fidelización hacia la empresa.

Para fomentar y contribuir al bienestar integral de los trabajadores, ha sido importante escucharlos y, junto con ellos,

identificar sus necesidades y estilos de vida. Los planes de acción se co-crearon con el equipo de dirección de la empresa, quienes desde un inicio manifestaron su interés y preocupación por ejecutar el programa y lograr el objetivo propuesto.

Uno de los puntos abordados más importantes ha sido el concepto de familia para los trabajadores, que incluye no solo al cónyuge e hijos, sino también a los padres, nietos, hermanos menores de 12 años, hijos de cónyuges, convivientes y mascotas. A partir de ello, la familia extendida se beneficia participando en los programas y actividades que la empresa realiza para todos los trabajadores durante el año.

Algunos ejemplos son: "Club de Verano" (Vacaciones útiles), "Festisalud", "Torneo de vóley playa", "Vive la Experiencia Ferreyros" (Visita a las instalaciones de la empresa), "En Equilibrio" (Orientación y apoyo emocional), "Aprende, Emprende y Sorprende" (Programa de emprendimiento), "Ferreyros Diviértete" (Entretenimiento), "Fascinarte" (Concurso de dibujo y pintura alineado al tema de seguridad), "Comunidad Pataza" (dirigido a las mascotas), Paseos Familiares y "Navidad Ferreyros". Se ha logrado crear un programa de cuidados integrales conociendo las necesidades de sus colaboradores y sus familias.



UNA EMPRESA FERREYCORP

Impacto

El índice de rotación del 2023

se redujo a 11.1%

de 11.7% en el 2022.

El histórico de los años demuestra que el

clima laboral ha mejorado

en la organización.

En los tres últimos años

se demuestra un crecimiento en los préstamos para construcción, compra o mejora de vivienda otorgados a los trabajadores.

EI 80%

considera que la empresa contribuye a su bienestar integral y el de su familia.



Principales desafíos

Abordar de manera efectiva los temas que impactan a los trabajadores, priorizando la población vulnerable. Es fundamental crear un enfoque que no solo identifique las necesidades de estos grupos, sino que también les brinde el

acompañamiento necesario para su progreso. Además, fomentar una cultura de crecimiento, vida plena y trascendencia requiere un compromiso sostenido de la organización para generar un impacto positivo y duradero en la vida de cada colaborador.

“

Somos una compañía dedicada a construir un entorno favorable para las personas basada en la confianza y la esperanza.”



Gonzalo Díaz Pro
Gerente General de Ferreyros

Aprendizajes

Los aprendizajes clave son la importancia de identificar y segmentar los beneficios para los colaboradores, adaptándolos a sus necesidades específicas. También es fundamental conocer los sueños y aspiraciones de cada persona, así como obtener detalles sobre sus familias, lo que permite crear un ambiente más personalizado y significativo. Esta conexión no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.



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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

• **Comunicación Interna**

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

4 Comunicación Interna

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

Influencers que nivelan la cancha

Iniciativa



Estrategia transformadora

Agentes de cambio en la comunidad.

Objetivo de la iniciativa

Promover en todos los más de 10,000 colaboradores la inclusión financiera, equidad de género y el cuidado del medio ambiente, empoderándolos para que actúen como agentes de cambio e integren estos valores en el núcleo de la cultura organizacional.

Desarrollo de la iniciativa

En Mibanco están convencidos de que las acciones de sus colaboradores pueden generar un impacto multiplicador en su entorno. Por eso, diseñaron una campaña de comunicación interna para sensibilizar y motivar a todos a contribuir en la concientización sobre la inclusión financiera, la equidad de género y el cuidado del medio ambiente, como parte del ADN de su cultura. La campaña se basó en cuatro pilares:

- 1. Sensibilización:** Se incluyó un video manifiesto y tres videos de seguimiento explicando cada frente, logrando sensibilizar a más de 7,700 colaboradores.
- 2. Activación:** Involucró a los colaboradores y reforzó los conceptos clave de la campaña. Tuvieron un concurso musical llamado "Rap Sostenible", en el que los colaboradores debían crear una canción resaltando palabras relacionadas con los tres frentes: inclusión financiera, equidad de género y protección del medio ambiente. Además, se lanzaron retos virtuales como crucigramas, sopas de letras y dos boletines informativos para difundir más el tema.
- 3. Procesos:** Se intervinieron los principales procesos del banco con una perspectiva de sostenibilidad para asegurar la coherencia entre sus acciones y sus declaraciones. En este sentido, se incorporó un módulo de sostenibilidad en la inducción de nuevos colaboradores, para que desde su primer día comprendan su papel como "Influencers que Nivelan la Cancha".
- 4. Líderes:** Implementaron una estrategia para obtener el patrocinio de los principales líderes del banco. Parte del éxito de la campaña se debió al involucramiento de estos líderes desde el inicio, quienes actuaron como los principales voceros y ejemplos a seguir.

Impacto

La participación de los colaboradores en actividades relacionadas con la inclusión financiera, la equidad de género y el cuidado del medio ambiente ha aumentado

del 65% en 2023
al 81% en 2024.

80% de los colaboradores reciclan en la empresa y el **90%** incrementa sus hábitos de ahorro.

94% de los colaboradores asocian el concepto de “nivelando la cancha” con los tres frentes prioritarios: inclusión financiera, equidad de género y cuidado del medio ambiente, alcanzando a más de 7,900 colaboradores.



Principales desafíos

Uno de los principales desafíos es movilizar el voluntariado de manera efectiva, alineando la comunicación con el propósito y la estrategia de la organización. Ser un agente de cambio no solo implica ser voluntario, sino también actuar como un promotor activo de la cultura.

La clave está en integrar el voluntariado y el cambio en la estrategia y cultura de Mibanco, más allá de considerarlo solo una actividad de sostenibilidad. El reto ahora es ampliar la meta de 7,000 a 10,000 agentes de cambio, logrando que este compromiso se convierta en una parte natural de la vida organizacional y su cultura.

“

La estrategia del banco está alineada con nuestro propósito, y si decimos que nuestro propósito es transformar vidas, entonces así lo hacemos. Es por eso que en los lugares donde operamos, buscamos ser un buen vecino y contribuir a que nuestros vecindarios estén cada vez mejor.”



Javier Ichazo
Gerente General de Mibanco

Aprendizajes



Uno de los principales aprendizajes de la iniciativa fue la importancia de crear mesas de trabajo colaborativas con los voceros para construir en equipo los mensajes clave. Este enfoque permitió no solo alinear las comunicaciones con las necesidades y perspectivas de los diferentes actores involucrados, sino también generar un mayor sentido de apropiación y compromiso por parte de los voceros. Al trabajar de manera conjunta, se enriquecieron los contenidos y se garantizó que los mensajes fueran coherentes, auténticos y relevantes para las audiencias, fortaleciendo la claridad y efectividad de la comunicación organizacional.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

• **Desarrollo de Líderes**

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

5 Desarrollo de Líderes

Iniciativa que haya implementado el mejor programa de desarrollo de habilidades estratégicas, dirigido a todos aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar personas (supervisores, jefes y gerentes).

Los programas de liderazgo pueden incluir capacitación en habilidades de comunicación, resolución de conflictos, gestión del tiempo, toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión de personas, entre otros.

Escuela de Líderes "Elige"

Estrategia transformadora

Liderazgo especializado que impacta.

Objetivo de la iniciativa

Potenciar las competencias técnicas y las cualidades interpersonales del equipo de líderes del Grupo EFE, con el fin de que puedan guiar a sus equipos de manera efectiva hacia la consecución de objetivos.

Iniciativa

Desarrollo de la iniciativa

"Elige" es más que un acrónimo; es elegir crecer, cambiar, innovar y ser el líder que el Grupo EFE necesita. Uno de los diferenciales del programa es la diversificación de la capacitación en "Elige", estableciendo escuelas especializadas para posiciones críticas como gerentes de tienda, supervisores de venta, personal de cajas, logística, cobranzas y funcionarios de negocios. Paralelamente, ofrece programas para el desarrollo de competencias universales, incluyendo venta de campo, venta al crédito, venta digital, venta rentable,

experiencia del cliente, liderazgo y *mentoring* femenino.

Asimismo, "Elige" ha consolidado la marca educativa de la Universidad Corporativa del Grupo EFE, impactando anualmente a más de 400 líderes en todo el país y forjando a los futuros "Líderes Efexionales" de la organización.

La organización realiza un evento donde los graduados de las distintas tiendas EFE en el Perú se congregan en un evento anual de capacitación de dos días en Lima. Este foro permite la interacción directa con la alta dirección y líderes clave, así como con expertos, proveedores y otros actores importantes, y sirve como escenario para el reconocimiento

 GRUPO EFE



de los líderes promovidos y los participantes del programa "Leyendas Efexionales"*.

El impacto del programa se refleja en la inversión en el desarrollo de líderes, proporcionándoles herramientas clave para su avance profesional. Esto se traduce en una alta satisfacción con el liderazgo y fomenta una cultura de comunicación, valores y compromiso. Este enfoque ha generado iniciativas innovadoras por parte de los líderes, incluyendo la expansión hacia nuevos negocios como *media retail*, *marketplace*, alianzas estratégicas, venta de intangibles, proyectos de sostenibilidad y transformación digital.

*Programa destacado en el Premio ABE 2023, donde se homenajea a los trabajadores jubilados que pertenecieron al Grupo EFE.

Impacto

Disminución del

68%

en la rotación de personal desde 2017, mientras que la satisfacción con los líderes ha incrementado en un

36%.

A lo largo de seis años, el programa "Elige" ha contado con más de

**1,795
participantes.**

Se registraron

5,291 horas

de capacitación sobre liderazgo.

El número de promociones a posiciones de liderazgo en 2024

**aumentó
un 53.13%**

respecto al primer semestre de 2023.

El porcentaje de ENPS (*Employee Net Promoter Score*) alcanzó el

62%

en 2024.

Great Place to Work evaluó la habilidad gerencial en un

95.9%

y el *engagement* en un

96.1%.



Principales desafíos

En su desafío, basado en un genuino interés por el desarrollo de sus colaboradores, continúan evolucionando en términos de cobertura e impacto, cumpliendo los sueños de sus colaboradores y sus familias.

Asimismo, siguen cuidando la experiencia del colaborador y demuestran, dentro de sus posibilidades, que hacen todos los esfuerzos para que logren los objetivos que se han trazado como sueños.

“

Partimos de una cultura siempre orientada al colaborador, y esto se mantiene a lo largo del tiempo. Buscamos darle un impulso, destacando la importancia de los colaboradores que están orientados a las ventas y en contacto con el cliente. Por eso, debemos cuidar a quienes cuidan de las personas.”



José Antonio Iturriaga
CEO del Grupo EFE



Aprendizajes



La implementación de las iniciativas ha permitido identificar áreas clave de crecimiento según el nivel de posición y habilidades transversales, y desarrollar estrategias enfocadas en las necesidades de cada segmento, alineadas con los objetivos organizacionales. Además, fomenta una mentalidad de crecimiento, incentivando a los líderes a ver los desafíos como oportunidades y a promover el desarrollo continuo de sucesores.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

• **Desarrollo del Entorno**

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

6 Desarrollo del Entorno

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

Nivelando la Cancha

Estrategia transformadora

Impacto ambiental y social en mujeres y comunidades vulnerables.

Objetivo de la iniciativa

Promover un mundo más sostenible, centrado en tres áreas clave: inclusión financiera, equidad de género y protección del medio ambiente. Esta estrategia se alinea con tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030* de la ONU, reflejando el compromiso de Mibanco con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Desarrollo de la iniciativa

La iniciativa está conformada por los tres frentes para garantizar un mejor mañana, aportando al crecimiento del país y generando un fuerte sentido de pertenencia en los colaboradores:



Iniciativa

1. Iniciativa de inclusión

financiera: centrada en programas como “Mujeres Poderosas” y “Voluntariado Vive la Olla”, buscan empoderar a las mujeres y comunidades vulnerables a través de la educación financiera y el apoyo directo en ollas comunes. También, a través del programa “MiConsultor”, estudiantes universitarios y emprendedores se unen para fortalecer la micro y pequeñas empresas, promoviendo el desarrollo económico y la inclusión financiera.

*Conjunto de 17 metas globales adoptadas por la ONU para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos, con un enfoque en la sostenibilidad.



Iniciativa

2. Iniciativa de cuidado del medio ambiente: incluye programas de reciclaje y gestión de residuos, instalación de paneles solares y aires acondicionados con tecnología *invertir* en sus oficinas para un consumo energético más eficiente. La participación activa de los colaboradores en actividades como la “Reciclatón” y el voluntariado de reforestación, demuestra un compromiso organizacional con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, contribuyendo significativamente a la compensación de la huella de carbono de la empresa.

3. Iniciativa de equidad de género: a través de programas como “Mujeres YaNoYa”, “Conversaciones para Cooperar” y “Más allá de las Etiquetas”, promovieron la igualdad de género y el empoderamiento femenino, ofreciendo espacios de desarrollo y concientización que buscan eliminar barreras y prejuicios. La campaña contra el hostigamiento sexual laboral refuerza la política de tolerancia cero de la empresa, contribuyendo a un ambiente laboral más seguro y respetuoso para todos los colaboradores, evidenciando un compromiso firme con la equidad y el respeto mutuo.

Impacto

En 2023, la huella de carbono se redujo a

0.81 TN,
comparado con las
0.9 TN
registradas en 2022.

Los colaboradores han incrementado sus esfuerzos de reciclaje del

74% en 2023 al
80% en 2024,
y han mejorado el ahorro de recursos del
72% en 2023 al
90% en 2024.

Se aumentó el alcance de capacitaciones de

251,000
en el 2022 a
413,000
en el 2023.



Principales desafíos

Los principales desafíos de esta iniciativa incluyen asegurar que las mujeres estén adecuadamente integradas en el sistema financiero y abordar la autoexclusión que muchas de ellas enfrentan. Aunque se ha lanzado un programa de crédito específico para mujeres y se están involucrando en “Ollitas comunes” para fomentar el emprendimiento,

es fundamental desarrollar estrategias efectivas para capacitarlas como emprendedoras. Además, es necesario identificar y crear más oportunidades que permitan un crecimiento sostenible, tanto económico como humano, garantizando que la ayuda proporcionada tenga un impacto duradero y significativo en sus vidas.

“

La ilusión que tenemos en el comité es poder ser referentes para otras empresas, seguiremos trabajando en la inclusión financiera por un mejor mañana”.



Javier Ichazo
Gerente General de Mibanco

Aprendizajes



El aprendizaje más importante de la iniciativa fue comprender al público objetivo mediante la escucha activa de sus necesidades y la generación de vínculos de confianza. Este enfoque permite a los organizadores entender mejor las expectativas y preocupaciones de los colaboradores. Además, es esencial mirar de cerca el propósito de la iniciativa y cuestionarse continuamente qué más se puede hacer para mejorar y adaptarse a las demandas cambiantes, asegurando así un impacto más significativo en la comunidad y en la organización.

Haz clic en el título para ir directamente al capítulo



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

• **Diversidad, Equidad e Inclusión**

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

7

Diversidad, Equidad e Inclusión

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

Ganando Juntos: Porque nuestras diferencias nos convierten en un mejor equipo

Estrategia transformadora

Cambiando vidas a través de la equidad y la inclusión.

Objetivo de la iniciativa

Fortalecer una cultura basada en la diversidad, equidad e inclusión; mejorando la experiencia de los distintos grupos minoritarios para impactar en la sociedad positivamente.

Iniciativa

Desarrollo de la iniciativa

ADIDAS implementó cinco iniciativas que reflejan el compromiso con su propósito "A través del deporte tenemos el poder de cambiar vidas". Estos programas han impactado a aproximadamente 900 empleados, promoviendo un ambiente laboral equitativo e inclusivo.

1. *Back to the Game (BTG)*:

El objetivo de este programa es contratar jóvenes en instituciones penitenciarias juveniles, brindándoles



oportunidades laborales equitativas y una segunda oportunidad para reintegrarse a la sociedad. El programa incluye la sensibilización de los equipos de trabajo para asegurar un entorno inclusivo y comprensivo. Además, se proporciona apoyo psicológico para ayudarles a superar sus desafíos personales y profesionales. Como parte de su desarrollo integral, los jóvenes también reciben entrenamiento para participar en maratones, como el Lima 42K, fomentando la disciplina, la perseverancia y un estilo de vida saludable.



Iniciativa

2. *Playing with courage:* El programa incorpora a personas con discapacidades, realizando las adaptaciones necesarias y promoviendo la empatía dentro del equipo. Se ofrece soporte psicológico tanto a los nuevos empleados como a sus supervisores, y se evalúa el progreso del programa mediante grupos focales. Además, participan en ferias de empleabilidad especializadas para ampliar las oportunidades y fomentar la inclusión laboral.

3. *Elevating Women in Leadership:* El objetivo de este programa es incrementar el porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo. Se facilita mentoría y herramientas de autoconocimiento para fomentar su desarrollo profesional. Se monitorea indicadores de liderazgo femenino y aplican prácticas de contratación equitativas.

4. *A match 4 all:* Dirigido a estudiantes universitarios de instituciones nacionales o de bajo costo. Este programa de prácticas busca ser un trampolín para los primeros profesionales en sus familias. Proporciona herramientas funcionales, técnicas y desarrollo de habilidades interpersonales, con la guía de un mentor durante un año.

5. *Love unites:* ADIDAS ha obtenido la certificación de #Presente destacándose como un empleador inclusivo para la comunidad LGBTQ+. Ofrece beneficios específicos como cobertura de salud para parejas del mismo sexo, licencias para cuidadores principales y asesorías especializadas en temas de la comunidad. Además, respeta y promueve el uso del nombre social en el entorno laboral.

Impacto

0%

de rotación involuntaria del programa de reinserción laboral (*Back To The Game*).

55%

de posiciones de liderazgo, son mujeres.

75%

de practicantes que pasaron por nuestro programa, han sido contratados como profesionales en empresas privadas y reconocidas en su sector.

87%

en la dimensión "Inclusión" en la última encuesta de clima laboral.

70.8%

de evaluación en el *Ranking PAR** 2023 (+18.4% vs LATAM y +15.3% vs Perú).

*Evaluación anual que mide la equidad de género en organizaciones de América Latina.



Principales desafíos

Uno de los desafíos ha sido integrar a los jóvenes en situación de reclusión a las iniciativas promovidas por la organización. El proceso de concientización, vinculando estas iniciativas con el propósito de la empresa, ha sido fundamental para obtener el apoyo y el involucramiento de los líderes. Al ver el compromiso de estos jóvenes con la compañía, se ha fomentado una verdadera inclusión.

El reto ahora es darle continuidad al programa y seguir mejorando la experiencia de los distintos grupos minoritarios; así como extrapolar nuestra experiencia de BTG a otras empresas y contratar chicos de otros centros de reclusión en provincias, con el objetivo de impactar positivamente en la sociedad.



Aprendizajes

El aprendizaje clave ha sido la importancia de realizar un piloto antes del lanzamiento del programa. Además, fue fundamental obtener el apoyo de los *stakeholders* de la organización. Finalmente, el equipo de ADIDAS reconoce la importancia de comenzar el trabajo internamente, tanto a nivel individual como de equipo, con el objetivo de prepararse para aceptar la diversidad y cuestionar miedos y paradigmas.



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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

• **Employee Experience**

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

8 *Employee Experience*

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

Onboarding 3.0

Estrategia transformadora

Potenciando experiencias memorables desde el día 1.

Objetivo de la iniciativa

Integrar a los nuevos talentos de una manera ágil y cercana a su cultura; facilitando su adaptación, brindándoles el acompañamiento y las herramientas necesarias con la finalidad de lograr una #ExperienciaScotia memorable, asegurando que se sientan bienvenidos y comprometidos desde el primer día.

Iniciativa

Desarrollo de la iniciativa

Para alcanzar el éxito del Onboarding 3.0, se realizó un análisis inicial, utilizando dos fuentes de información: la primera cualitativa, mediante entrevistas a profundidad con personas de diferentes cargos y generaciones; y una segunda fuente de análisis cuantitativo, aplicando el modelo *Random Forest** con las encuestas de *Net Promoter Score (NPS)* realizadas mensualmente, para detectar qué etapa del journey era la más valorada.

Como resultado de este análisis y con el objetivo de tener una experiencia personalizada, clasificaron a sus colaboradores en cuatro arquetipos: Masivo, Administrativo, Líder y Ejecutivo. La forma de abordar a cada perfil se diferencia en la duración del *onboarding*, el acompañamiento de su inducción y las herramientas que necesitará el nuevo colaborador para poder integrarse de manera efectiva. Adicionalmente, definieron cuatro pilares que potencian una experiencia integral que fomenta la productividad y el compromiso desde su primer día:



- a. Tener lo básico: contar con todo lo necesario para desempeñar sus funciones desde el primer día, como equipos y accesos, fotocheck y cuenta sueldo aperturada.
- b. Crear relaciones valiosas: asegurar que cada interacción sea única y cercana desde que reciben la carta de oferta.
- c. Claridad en el rol y expectativas: conocer detalles claros de su rol y cómo va a contribuir a los resultados del equipo.
- d. Monitorear, medir y mejorar: solicitar feedback de los nuevos talentos mensualmente.

*Algoritmo de aprendizaje automático que combina múltiples árboles de decisión para tareas de clasificación y regresión. Utiliza muestras aleatorias y subconjuntos de características, reduciendo el *overfitting* y mejorando la precisión y robustez de las predicciones.

Impacto

Beneficiaron a
1,635
colaboradores nuevos,
incluido todo el Grupo
Scotiabank.

El promedio de NPS al
cierre de junio de 2024 se
incrementó al
88%, en comparación
con el 75% registrado en junio
de 2023.

La satisfacción del primer
mes fue
98% en 2024
vs 91% en 2023.

95%
fue el resultado del
"Compromiso del Colaborador"
en el Scotia Pulso en junio 2024.



Principales desafíos

Fomentar un ambiente en el que las personas sientan que realmente pertenecen a un equipo tiene un impacto positivo no solo en ellos, sino también en sus familias y comunidades. Su enfoque está en ofrecer experiencias memorables que hagan que cada individuo se sienta valorado y bienvenido.

Los desafíos futuros incluyen la digitalización completa del proceso de *onboarding*, eliminando el uso de papel con un impacto sostenible; así como seguir implementando los *feedbacks* que se recopilan mensualmente con la encuestas de NPS para seguir mejorando de manera continua la experiencia de nuestros colaboradores.

“

Estamos comprometidos con la experiencia de nuestros colaboradores, inspirando y apoyando a nuestros equipos. Con esta iniciativa, además de personalizar la experiencia, encontramos el momento “wow” de todo el *journey de onboarding* para ir más allá de las expectativas de nuestros scotiabankers.”



María Isabel Grullón

Vicepresidenta de Recursos Humanos de Scotiabank

Aprendizajes



El aprendizaje más significativo fue reconocer la importancia de escuchar a los colaboradores a través de entrevistas, *focus groups* y encuestas. Esto permitió comprender sus necesidades y construir arquetipos basados en sus expectativas y necesidades, y así diseñar una experiencia diferente. En el 2021, Scotiabank ganó el Premio ABE en la categoría de “Inducción” con Onboarding 2.0; por lo que seguir escuchando de manera activa a sus colaboradores ha sido clave para que este año puedan ganar en la categoría de “*Employee Experience*” con la iniciativa Onboarding 3.0, con una experiencia más integral y cercana. Además, identificar el momento más valorado de los nuevos colaboradores y crear un momento “wow” generó un impacto positivo y fortaleció el compromiso.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

• **Programas de Beneficios**

Programas de Reconocimiento

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

9

Programas de Beneficios

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

Bono a la excelencia escolar

Iniciativa

Estrategia transformadora

Reconocimiento a la excelencia académica.

Objetivo de la iniciativa

Apoyar y premiar a los colaboradores y sus familias en el ámbito educativo, contribuyendo así a la realización de sus sueños relacionados con la educación.

Desarrollo de la iniciativa

La iniciativa se centra en incentivar la excelencia educativa, reconocer los logros académicos y proporcionar apoyo financiero para ello. Lo diferencial del programa es que se extiende a las familias de los colaboradores, ya que detectaron que es una prioridad personal para los trabajadores.

Uno de los programas lanzados por el Grupo EFE es "Apoyo a la Niñez Excepcional", dentro del "Bono a la Excelencia Escolar". Este programa motiva y premia a los hijos de los colaboradores

que obtienen los primeros puestos en rendimiento académico, fomentando la excelencia educativa desde temprana edad. Posteriormente, se celebra una reunión virtual con altos ejecutivos para que los estudiantes compartan sus experiencias y aspiraciones, enriqueciendo la cultura corporativa con momentos de interacción y reconocimiento. Además, se ofrece un préstamo escolar de S/500 a los colaboradores para cubrir gastos, con un plan de reembolso flexible y sin intereses, demostrando así el compromiso del Grupo EFE con el bienestar y desarrollo de su comunidad laboral.

El Grupo EFE impulsa la educación superior tanto de sus colaboradores, como de sus hijos a través de programas como "Jóvenes con un Futuro Prometedor", que otorga un bono semestral de S/400 a los hijos de colaboradores que se encuentren en el tercio superior de institutos o universidades, y "Colaboradores que Sueñan en Grande", que premia con un bono similar a aquellos empleados que concluyen su ciclo académico en pregrado o posgrado dentro del tercio superior. De esta manera, la empresa reafirma su compromiso con el desarrollo personal y profesional de su equipo, fomentando el crecimiento académico a todos los niveles.

 GRUPO EFE



Impacto

La iniciativa alcanzó a

317

colaboradores y a

762

niños, reflejando un crecimiento significativo del

60.1%

en comparación con el año anterior.

El bono por estudios superiores fue otorgado a

73

colaboradores

en 2024, lo que representa un aumento del

30.4%

frente a 2023.

El bono académico efexional benefició a

11

colaboradores

en 2024.

La inversión total en apoyo a la educación, incluyendo los tres bonos y el kit tecnológico, ascendió a

S/196,467

en 2024.



Principales desafíos

La empresa está constantemente buscando oportunidades para cumplir su propósito. Planea lanzar nuevas encuestas para conocer los sueños de sus colaboradores y, si surgen nuevos

sueños, la idea es colaborar y ayudar a cumplirlos. Dentro de sus posibilidades, desea que todos los *stakeholders* la vean como un actor social responsable y comprometido.

“

Es muy importante la relación con los *stakeholders*. Como compañía estamos dentro de una comunidad, somos parte de un país y por eso con nuestras iniciativas deben apostar por lograr la sostenibilidad de todo ese entorno.”



José Antonio Iturriaga
CEO del Grupo EFE

Aprendizajes



El aprendizaje principal fue la importancia de escuchar a los colaboradores y co-crear iniciativas con ellos para comprender sus necesidades. Esto llevó a la empresa a invertir en la educación, tanto de los colaboradores como de sus familias. Esta inversión no solo mejora la empresa, sino que también contribuye al desarrollo del país. Al apoyar el desarrollo educativo, se refuerza el compromiso y la dedicación de los colaboradores.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

● **Programas de Reconocimiento**

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

10 Programas de Reconocimiento

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

Gente con Propósito, Gente de Valor

Iniciativa



Estrategia transformadora

Compromiso con el propósito.

Objetivo de la iniciativa

Redefinir la manera de reconocer y motivar a miles de trabajadores mediante un nuevo estándar de excelencia y aprecio en el lugar de trabajo. Esto demuestra que al valorar los esfuerzos, se construye una organización más comprometida con su propósito y se fomenta un ecosistema de gratitud que impacta positivamente en la sociedad.

Desarrollo de la iniciativa

Gloria S.A. fortalece sus valores a través del programa “Gente con Propósito, Gente de Valor (GPGV)”. Esta iniciativa ofrece una plataforma digital donde los colaboradores pueden publicar reconocimientos hacia sus compañeros, siguiendo los lineamientos establecidos por la empresa. Este innovador y disruptivo programa unifica los sistemas de reconocimiento existentes en la organización bajo una filosofía común de valoración del talento humano. De esta manera, se refuerzan positivamente los

valores organizacionales y los comportamientos que los representan.

La implementación del programa siguió una secuencia de pasos clave:

1. Definición de los objetivos iniciales del programa y la meta final.
2. Investigación con los grupos de interés para entender sus expectativas, necesidades y alineamiento con lo que la compañía necesita promover.
3. Identificación de posibles barreras y/o riesgos asociados para su gestión.

4. Elaboración del plan y cronograma detallado.

5. Presentación de la idea a los líderes de la empresa para contar con su aprobación y respaldo.

6. Asignación de recursos necesarios.

7. Organización del lanzamiento para todos los colaboradores.

8. Evaluación del programa, realizando seguimientos y corrigiendo según fuera necesario.

Impacto

Beneficia a más de

2,200
trabajadores

de Gloria S.A.

1,319
trabajadores

reconocidos de enero a junio
del 2024.

Han registrado más de

28,000
reconocimientos

en la plataforma de
comunicación interna.



Principales desafíos

El desafío radica en mantenerse en constante movimiento y motivación, ya que el trabajo es complejo y exige un compromiso permanente. Por ello, es crucial

que el programa se reformule y actualice continuamente. La incorporación de la tecnología en el programa ha permitido impulsar el cambio de manera efectiva.

“

Al crear un mejor lugar para trabajar, fomentamos el desarrollo de las personas. Creemos en el poder del reconocimiento y en generar un auténtico impulso de positividad. Cuando los colaboradores se sienten valorados, se motivan a seguir destacándose y contribuyendo continuamente.”



Carlos Díaz
Gerente de Gestión Humana de Gloria S.A.

Aprendizajes



Uno de los principales aprendizajes fue que, para lograr ser una organización en la que el reconocimiento es parte de la cultura con el soporte de un habilitador tecnológico, es fundamental identificar claramente las necesidades y lo que valoran tanto los colaboradores como la empresa. Asimismo, es esencial medir y demostrar el valor del compromiso del colaborador. Este enfoque no solo valida el impacto, sino que también promueve un ambiente de mejora continua, esencial para el crecimiento colectivo e individual.

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



Aplicación de Tecnología en Recursos Humanos

Aprendizaje y Desarrollo de Personas

Bienestar Integral

Comunicación Interna

Desarrollo de Líderes

Desarrollo del Entorno

Diversidad, Equidad e Inclusión

Employee Experience

Programas de Beneficios

Programas de Reconocimiento

• **Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital**

11

Transformación de la Organización en el Nuevo Entorno Digital

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



Energía 2040

Iniciativa



Estrategia transformadora

Evolución cultural conquistando la cima.

Objetivo de la iniciativa

Alinear la estrategia empresarial con la cultura actual y la deseada es fundamental. La cultura de una empresa es su identidad y define cómo desea ser percibida en el mercado. Por ello, es crucial vivir y transmitirla de manera coherente y auténtica.

Desarrollo de la iniciativa

Promigas busca transformarse para estar a la vanguardia de la transición energética hacia energías renovables y así mantenerse competitiva en el mercado. Esta transformación también se trabaja desde una estrategia de evolución cultural. Los colaboradores han internalizado esta evolución, creando la metáfora de la "montaña" a través del concepto de "Cumbre 2023 msnm". Han planteado que los valores, competencias y capacidades que deben desarrollar sus colaboradores son similares

a los que deben aprender los montañistas que alcanzan las cimas más desafiantes.

De igual manera, una vez que los montañistas conquistan la cima, buscan nuevos desafíos como parte de su identidad, caracterizada por un constante afán de superación.

Escalar una montaña y la cultura empresarial comparten muchos elementos en común, por lo que se ha decidido aplicar esta metáfora. Cada desafío implica establecer una meta visionaria, prepararse, capacitarse y contar con las herramientas necesarias para alcanzar lugares inexplorados. Este espíritu es adoptado por

toda la organización, inspirándose en los alpinistas para enfrentar los cambios y retos futuros. Y, al hacer cumbre, el equipo siente orgullo, mira hacia abajo y puede ver el impacto del camino recorrido, es decir, la huella social.

Para Promigas, la transformación integra lo que quieren, dicen, son y hacen, con el objetivo de entregar resultados y añadir valor de manera consistente a los *stakeholders*. "Conquistar la cumbre" se convierte en un mantra, una filosofía que impulsa cada una de sus decisiones.

Impacto

Hubieron
0 accidentes
al fomentar un ambiente seguro.

75%
de colaboradores encuentran
sentido en su trabajo.

95%
considera que tiene
oportunidades de desarrollo.

93%
considera que tiene líderes
de calidad.

98%
tiene sentimiento de pertenencia.

92%
siente que la empresa lo reconoce
por sus labores.

El índice de Brand Customer
Experience (BCX) nos posiciona al
66.3%
en experiencia cliente, con un
NPS de
23.6%.

**Más de
100,000**
personas impactadas por nuestros
27 proyectos de
infraestructura, salud, educación
y turismo.

+100,000
oportunidades de empleo
generadas incluyendo a
proveedores y contratistas.

Reducción de
4,680 horas
de tareas repetitivas gracias a
la automatización.



Principales desafíos

Uno de los principales desafíos en toda la organización es la implementación de una estrategia integral para llevar el gas natural a más peruanos e incorporar servicios de energías renovables. En este contexto, quisieran desarrollar una segunda etapa para alcanzar estos objetivos

junto a sus colaboradores. Son concientes que su trabajo impacta en las comunidades donde operan, por lo que mantienen un contacto permanente con ellas a través de sus colaboradores. Esto les permite conocerlas mejor, anticiparse a sus necesidades y responder adecuadamente.

“

Trabajamos para que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la compañía, comprendan y vivan su rol. Cuando encuentran sentido a todo, trabajan con más compromiso y mayor integridad.”



Miguel Maal
Gerente General de Promigas

Aprendizajes



Los aprendizajes se basaron en trabajar bajo el enfoque ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability & Reinforcement*), que sostiene que el cambio comienza a nivel individual. Este enfoque permite alinear los deseos, intereses, motivos y visión de vida de cada persona con los objetivos del cambio. Además, es crucial que la cultura organizacional se alinee con estos procesos y prácticas para asegurar un entorno de apoyo y motivación, facilitando así la adopción y sostenibilidad del cambio.



Conclusiones

En una coyuntura empresarial desafiante y en constante evolución, subrayamos la necesidad de que las organizaciones reinventen sus estrategias para mantenerse competitivas en la gestión del talento, impulsando la mejor versión de sus colaboradores y su aporte en el proceso de transformación. Este contexto también involucra un nuevo reto: incorporar a esas estrategias transformadoras a nuevos actores como la familia, la comunidad y las poblaciones en las zonas de influencia.

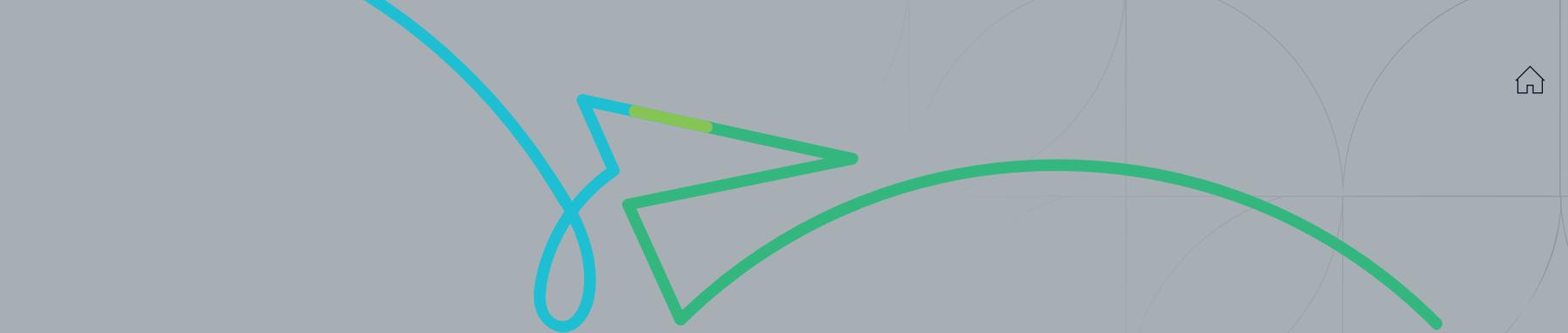
Durante la revisión de las iniciativas premiadas este año, así como en el taller con líderes de gestión humana de las organizaciones premiadas y las conversaciones con los distintos gerentes generales de los ganadores, hemos podido identificar

tendencias emergentes en la gestión del talento y la dinámica de la fuerza laboral que queremos destacar:

1

Evolución y flexibilidad:

Fomentar una cultura de progresión dentro de la organización que permita a las personas adquirir nuevas habilidades y asumir diferentes roles a lo largo de su trayectoria laboral. El cambio y la movilidad interna son claves para mantener la motivación y permitir que los colaboradores evolucionen constantemente. La conexión humana es crucial en estos equipos diversos e híbridos.



2

Colaborador en el centro:

Diseñar una experiencia del colaborador que abarque cada etapa de su ciclo de vida dentro de la organización, desde la selección y el *onboarding*, hasta su salida como un colaborador transformado. Este recorrido ofrece a los colaboradores herramientas y oportunidades para crecer y desarrollarse de manera continua. Las estrategias colocan al colaborador en el núcleo de la organización, estableciendo conexiones relevantes, escuchando activamente sus necesidades y aspiraciones, generando un entorno que aporte a su desarrollo.

3

Desarrollo integral:

Crear programas de desarrollo que van más allá de las habilidades técnicas e incluyen competencias humanas y de liderazgo con impacto organizacional y de sostenibilidad. Las empresas fomentan una cultura de aprendizaje continuo y proporcionan a los empleados oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, incluyendo programas de capacitación presencial, virtual o híbrido. Existe la necesidad de desarrollar habilidades futuras para su transformación, con un enfoque alineado al “por qué” y el “cómo” del aprendizaje y al desarrollo de habilidades.

4

Desempeño alineado al propósito y los objetivos:

Alinear a los colaboradores con el propósito y los objetivos de la empresa no solo les proporciona claridad sobre sus expectativas, sino que también les permite ver el impacto de su trabajo en los resultados organizacionales. Al mismo tiempo, se fortalece su sentido de pertenencia.

5

Reconocimiento y recompensas integrales:

Diseñar paquetes de recompensas que no solo incluyan compensaciones económicas, sino también beneficios segmentados y pagos por rendimiento. Preguntar lo que necesita el trabajador es crucial para alinear los beneficios a las necesidades individuales. La compensación integral permite que los empleados se sientan valorados, reconociendo que son parte de una familia con sueños que las empresas pueden ayudar a cumplir.



6

La cultura como factor preponderante:

Foco en la creación de un entorno inclusivo y colaborativo para fortalecer la cultura y valores. Esto implica promover valores organizacionales sólidos y fomentar comportamientos de liderazgo que apoyen el sentido de pertenencia de los empleados. La cultura organizacional influye directamente en su satisfacción y productividad.

7

Transformación y empoderamiento:

Buscar que al final de la experiencia del colaborador; el empleado haya crecido profesionalmente y se convierta en un agente de cambio dentro y fuera de la organización. Este impacto debe estar alineado con las metas de sostenibilidad, de manera que el crecimiento individual esté conectado con un propósito más amplio.

8

Tecnología como habilitador:

Integrar tecnologías emergentes y herramientas digitales como un facilitador clave para que los empleados aporten de manera más efectiva. Desde herramientas para la medición del desempeño hasta plataformas que promueven el aprendizaje y la colaboración, la tecnología está transformando la forma en que trabajamos. Asimismo, la incorporación de inteligencia artificial generativa genera una expectativa positiva que mejora la productividad y permite a los empleados enfocarse en tareas de alto valor.

9

Sostenibilidad en el desarrollo:

Incorporar el crecimiento de los colaboradores el concepto de sostenibilidad, donde el desarrollo profesional no solo beneficia al individuo, sino también a la organización y a su entorno. Las habilidades adquiridas y los avances de los empleados deben alinearse con un compromiso de largo plazo hacia prácticas responsables y sostenibles.



En conclusión,

potenciar a las personas a través de estrategias transformadoras y sostenibles implica abordar los cambios con eficiencia, agilidad e innovación, impulsando el crecimiento, modelando la cultura, desarrollando el liderazgo y mejorando la experiencia del colaborador en un entorno laboral flexible, diverso e inclusivo.



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
EY Perú



Pilar Quinteros
Associate Partner
EY Perú





Agradecimientos

Aldo Defilippi

Carlos Aspiros

Diana Yangali

Jorge Acosta

Juan Carlos García Vizcaíno

Juan José Albarracín

María Fernanda Cáceres

Miya Mishima

Nadejka Valdez

Nathalie Gambini

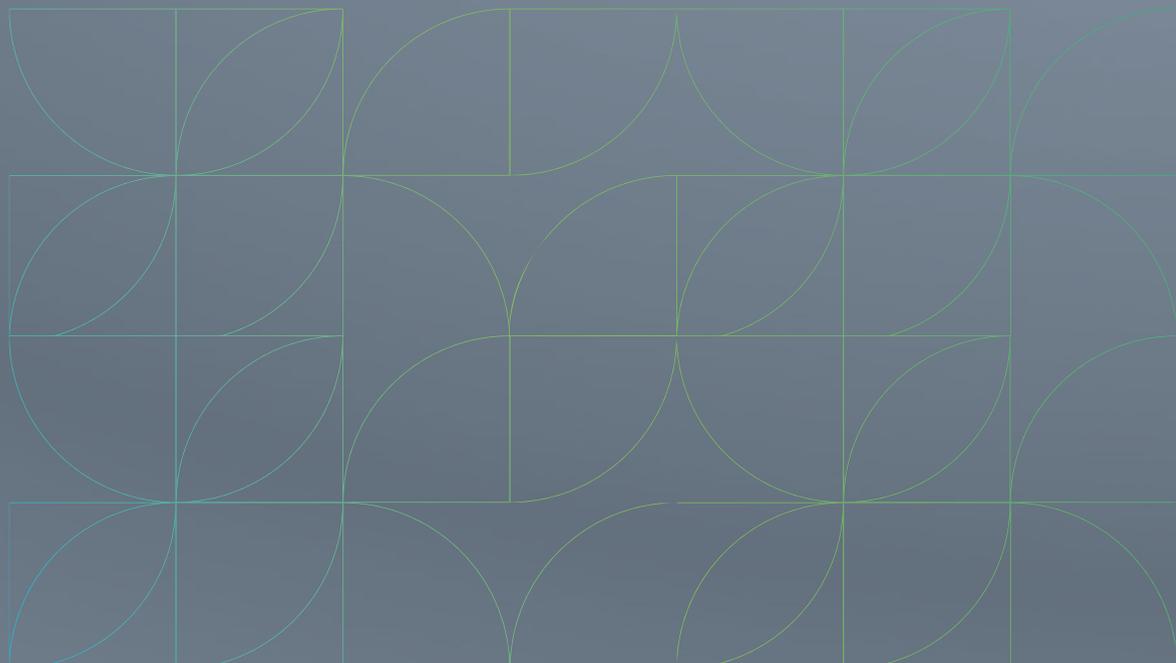
Paulo Pantigoso

Pilar Quinteros

Romina Lo

Rosa Rivasplata

Úrsula Valdizán





Declaración

Las empresas participantes en esta publicación han cedido los derechos de autor de manera gratuita y han autorizado el uso de sus logos para esta publicación. Asimismo, este libro contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información.

Este documento de ninguna manera pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento.

EY y ABE no se hacen responsables por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Ante la necesidad de resolver cualquier duda o consulta sobre los asuntos abordados en esta publicación o relacionados con ellos, les recomendamos contratar asistencia profesional.



ISBN: 978-612-5043-83-2

