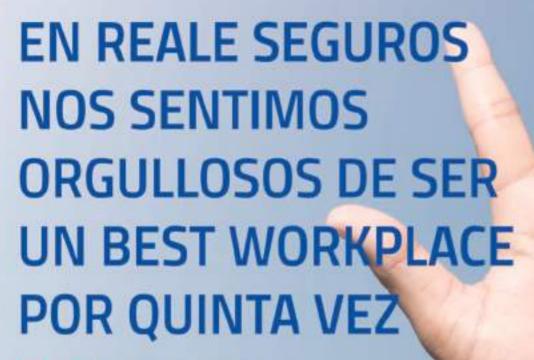
Great Place To Work<sub>®</sub> Best Workplaces 2018





Best Workplaces

ESPAÑA 2018

regle.es / 902 400 900



## **FDITORIAL**

Great Place to Work® España

## DIRECTOR GENERAL

Nicolás Ramilo

## **DIRECTORA DE PUBLICACIÓN**

Sonia de Mier

## **DIRECCIÓN DE CONTENIDOS**

Sonia de Mier y Mónica Salazar

## **DIRECTORA DE PUBLICIDAD**

Sonia de Mier

## COLABORACIÓN EDITORIAL

Alberto Garzón, Silvia Martín, Jaime de Nardiz, Mónica Salazar, Pilar Villegas

## CORRECCIÓN DE ESTILO

Blanca Amaro, Alberto Garzón, Silvia González, Álvaro Martínez, María Nieto, María Vento

## **COLABORACIÓN EQUIPO**

Great Place to Work® España

## **PUBLICADO POR**

Huna Comunicación

## **SUMARIO**

**Editorial** 

**Entrevista** Michael C. Bush. Great Place to Work® CFO

**Entrevista** 

César de Vicente.

**Fstudio Best Workplaces for Women.** Great Place to Work®

**The People Centric Company** 

Pernod Ricard España

**Best Workplaces 2018:** 

**Entrevista** 

María Vila Directora General.

MEDTRONIC IBÉRICA S.A.

Lider Internacional KIARI

**Leading Big Data.** Jaime de Nardiz. Manager Área Diagnóstico y Lista. **Great Place to Work®** 

**Agile Transformation for All.** Silvia Martín.

Consultora **Great Place to Work®** 

**Employee Experience:** el camino hacia el cambio. Pilar Villegas.

Directora de Consultoría. Great Place to Work® **Entrevista** Uxío Malvido.

Reportaie

Ranking

Responsable de las Áreas de Atracción de Talento, Engagement

> v Diversidad e Inclusión. LafargeHolcim.

**Entrevista Esther Planas.** Subdirectora General. Fundación Bancaria "la Caixa"

**Entrevista** Jordi Puiol. Director General. **Hospital Plató** 

Liderando hacia un Great Place to Work® for All



# Editorial

l cambio de época que estamos viviendo, la disrupción de la tecnología, los mercados, están obligando a los líderes empresariales a mirar su entorno de una manera distinta. Sin embargo, en este mar de cambios globales, más relacionados con la cultura que con la tecnología, hay un factor que permanece y sobre el que tenemos que asentar todo lo demás. Las personas. Y estos nuevos desafíos solo pueden alcanzarse con un liderazgo que represente todas las diferencias. Líderes para todas las personas, un líder for all.

El líder de los grandes lugares para trabajar para todos es aquel que espera obtener de sus trabajadores la siguiente gran idea. Es el que lidera con valores, especialmente en momentos de profunda transformación.

Ser un líder de un gran lugar para trabajar no es cuestión de recursos o del tamaño de la compañía. Es cuestión de cómo tratas a las personas que trabajan en tu lugar de trabajo. En Great Place to Work® llevamos ya muchos años comprobando cómo la manera en que tratas a las personas se refleja en los resultados de negocio.

En estas páginas, reconocemos, un año más, a líderes más inclusivos, más inspiradores, aquellos que están alcanzando grandes resultados en la retención y atracción de talento, en innovación, y en competitividad, y por consiguiente en un crecimiento de ingresos en los negocios.

Hoy los líderes tienen que ser más ágiles que nunca. En palabras de nuestro Ceo Global Michael C. Bush, un liderazgo de alta confianza es la mejor manera de construir un negocio que sea ágil, resistente y que aproveche todo el potencial de los empleados.

Sin duda, nuestros Best Workplaces de 2018 continúan trabajando, escuchando y analizando lo que las personas y los equipos necesitan para tener éxito: lo que debe hacerse, por parte del líder, para ayudar al equipo a lograr sus objetivos por un proyecto común. Felicidades a todos ellos.

## Nicolás Ramilo

Director General Great Place to Work® España



# THE PEOPLE CENTRIC CENTRIC COMPANY

PERNOD RICARD ESPAÑA

# Pernod Ricard España

a compañía lí- □ der del mercado nacional de espirituosos, no solo cuenta con un completo y prestigioso portafolio de marcas internacionales premium como los whiskies Ballantine's, Chivas Regal y Jameson; la ginebra Beefeater, el ron Havana Club, el anisado Ricard o marcas locales como los licores Ruavieja, sino que además cuenta con cerca de 450 colaboradores comprometidos con la compañía.

Las personas están en el corazón de la multinacional francesa. Atraer,



Espacio de Recepción de la nueva sede de la compañía en Madrid

acoger, formar, desarrollar y comprometer a sus colaboradores, y a la vez dar apoyo a la estrategia de negocio, son las priori dades que guían el equipo de Recursos Humanos de Pernod Ricard España.

El objetivo del equipo de RRHH es acompañar al negocio en la realización de su ambición, trabajando en 5 ejes estratégicos: el Liderazgo, apoyando a la compañía en su ambición de ser el líder indiscutible de la industria de vinos y bebidas espirituosas; la Premiumización & Innovación de los procesos de Recursos Humanos; la Eficiencia, optimizando la organización a través de la anticipación, de la simplificación; la Descentralización, apoyando nuestro modelo de negocio y compartiendo las mejores

prácticas; y la **Cultura**, actuando como impulsor de los valores de Pernod Ricard.

## LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA INDUSTRIA

Pernod Ricard tiene a nivel global un foco claro en la estrategia digital. Dada la estructura descentralizada del grupo, cada filial y cada mercado adopta una velocidad diferente en lo que a transformación digital se refiere, ya que las necesidades de cada mercado no son las mismas. Pernod Ricard España es la compañía que no solo está liderando esta transformación digital en el sector, sino que



"Todo está pensado para que los colaboradores piensen en digital y disfruten de cada día en Pernod Ricard España como una nueva experiencia que les permite trabajar en cualquier entorno, con total libertad, asumiendo su responsabilidad y compromiso con el éxito de la compañía"

también se puede decir que es un referente para el grupo francés.

Ser digital en una compañía como Pernod Ricard España tiene que ver con cómo te acercas al consumidor, al cliente, qué canales se utilizan y cómo, pero también a nivel de procesos. En la actualidad, se trabaja en la digitalización de dichos procesos, pero, sin duda, hay un componente interno clave: la cultura digital de los colaboradores. No se puede abordar esto si internamente no se tiene conocimiento y la capacidad para poder llevarlo a cabo.

Hace más de 4 años nace en el Departamento de Marketing el proyecto de transformación digital, en base al consumidor y el cliente para ver cómo podemos llegar al consumidor, sin olvidar a las nuevas generaciones y a la sociedad que tenemos por delante. El Departamento de Marketing fue el embrión de lo que luego se ha convertido en un Plan Estratégico perfectamente estructurado. "Cuando esto surgió en el departamento de Marketing la parte más importante fue la concienciación: la gente tiene que saber por qué lo hacemos, que no es una moda, y también tiene que saber cuál es el objetivo, qué es eso de digital", señala Aitor Rueda, director de RR.HH de Pernod Ricard España. Esa primera fase de concienciación se hizo mirando al consumidor y siendo conscientes de que lo digital supone un crecimiento personal para la persona en sí, es una forma de que la persona aprenda y de aumentar su empleabilidad.

Tras observar la evolución del equipo de Marketing, la compañía decidió que este proyecto debía expandirse a toda la organización. Se inició la segunda fase del proyecto en la que se involucraría a todas las áreas de la compañía. Para ello, era necesario desarrollar acciones formativas muy concretas para todos los equipos, algo que se está realizando



hasta el día de hoy. La formación en habilidades y conocimientos ha sido una constante durante todo el proceso y se puede decir que, tras la foto realizada un año después del comienzo, se apreciaba una mejoría notable tanto en la evolución de las competencias como en el conocimiento.

Como base de este proceso de transformación, la organización definió cuatro palancas específicas para llevar a cabo la integración digital. Una palanca es la cultura digital; otra la digitalización de procesos para ganar en eficiencia y trazabilidad y

mejorar la toma de decisiones; la tercera es el dato, interpretar y analizar, poner las herramientas para capturar el dato, cons-

truyendo relaciones más duraderas y eficientes con los consumidores y clientes; y la última es la importancia de crear **contenido relevante** y con una mayor agilidad para innovar a través de servicios para cliente y consumidor. La implicación de todos los departamentos se hace latente en cada uno de estos cuatro pilares digitales.

Transformar la cultura organizativa para emprender el camino a la digitalización es un proceso complejo que requiere de la colaboración de todos



Imagen de la Employee Value Proposition de Pernod Ricard.

los integrantes de la organización: los colaboradores de Pernod Ricard Es-

"El excepcional nivel de

compromiso de los colaboradores

de Pernod Ricard España, que

viven y encarnan a diario la

cultura y los valores del Grupo,

es la clave de su éxito"

paña son
el motor de la
compañía
y clave
del éxito
del proceso de integración
digital.
En este
sentido,
desde el

departamento de Recursos Humanos se trabaja para gestionar, comunicar y transmitir el cambio, y fomentar que los cerca de 450 colaboradores de la compañía se sumen a esta transformación.

Otra de las claves del proceso de transformación digital en la firma de espirituosos ha sido la nueva sede corporativa, a la que los 200 colaboradores de Pernod Ricard España de servicios centrales se trasladaron a principios de 2017 y que es el reflejo de su men-

talidad digital y de su apuesta por la innovación.

Una nueva sede que destila los valores y la filosofía de Pernod Ricard España, un fiel reflejo del liderazgo y la mejor tarjeta de visita para los públicos de interés. "Es una evolución natural para seguir estando a la vanguardia de las nuevas necesidades del entorno y crear una experiencia de empleado a la altura de las expectativas de nuestros colaboradores, que viven la innovación como parte de su día a día", explica el director de Recursos Humanos, Aitor Rueda.

De este modo, Pernod Ricard España ha cambiado los parámetros de la oficina convencional para escenificar los valores de la cultura corporativa (responsabilidad individual, transversalidad e innovación) como un paso necesario en la transición a la mentalidad digital.

La nueva sede ha traído consigo un cambio en la organización del trabajo, impulsada por la apuesta de la compañía: un modelo flexible que favorece



la creatividad y el compromiso y que desde el departamento de Recursos Humanos ven como una ventaja competitiva a la hora de retener y atraer el talento. Con una estructura mucho más plana (la eliminación de despachos ha contribuido a materializarla) se impone la transversalidad entre áreas y equipos de trabajo, fomentando la cultura del desempeño y la gestión por proyectos en un entorno innovador.

"Todo está pensado para que los colaboradores piensen en digital y disfruten de cada día en Pernod Ricard España como una nueva experiencia que les permite trabajar en cualquier entorno, con total libertad, asumiendo su responsabilidad y compromiso con el éxito de la compañía", aseguran desde la compañía. De hecho, según Aitor Rueda "nuestros colaboradores siempre están en el centro, hemos contado con ellos desde el principio. Sin duda, fueron parte fundamental del cambio"

## RR.HH, UN COMPROMISO CON SUS COLABORADORES

Uno de los pilares del equipo de Recursos Humanos se fundamenta en la estrategia de *Employer Branding/Employee Experience*. Se basa en potenciar Pernod Ricard España como marca empleadora para atraer

v retener talento, diferenciando a la compañía de sus competidores, dándose conocer generando notoriedad de la marca. oboT ello, debido al destacado compromiso de sus colaboradores, permite que estos actúen como embajadores de la compañía, generando un valor añadido que refuerza la imagen hacia el exterior.

Construir la estrategia de Employer Branding de la compañía ha sido una prioridad estratégica clave para la multinacional de bebidas espirituosas. Para destacar en la guerra de talento, Pernod Ricard se apoya en sus fortalezas únicas, creando una propuesta de valor para el empleado (Employee Value Proposition, EVP).

Esta propuesta de valor, definida por el Grupo, no hace sino explicar por qué trabajar en Pernod Ricard es una experiencia especial que hace





que las personas deseen trabajar en la compañía. Para dar respuesta, se apoyan, como no podía ser de otra manera, en ofrecer un cóctel exclusivo al empleado, formado por 5 ingredientes: las marcas premium exitosas que forman parte de su portfolio; personas genuinas, cordiales y apasionadas; el espíritu emprendedor; las raíces locales, el alcance mundial del Grupo; y el hecho de que

son una gran compañía para crecer. Y para que cóctel ese sea perfecto, es necesaria búsqueda de un 6º ingrediente para hacer mezcla esa Premium: ¡tú! Poniendo una vez más colaborador, a las personas, en el centro de la estrategia.

Para Pernod Ricard España, el colaborador es

entendido como el ingrediente vital. Ese 6º ingrediente especial para hacer de la multinacional francesa una compañía aún mejor, por lo que se pone un foco importante en cómo atraer al mejor talento del mercado.

Con el objetivo de transformar la experiencia del candidato, desde la participación en el proceso de selección hasta su incorporación a la compañía, el último año se ha diseñado un proceso de reclutamiento innovador, **The Talent Experience**, y un proceso de inducción gamificado, **Origin.** 

#### THE TALENT EXPERIENCE



Se trata de un proceso de selección innovador y disruptivo con el que la compañía ha reinventado la experiencia del candidato. Cerca de mil candidaturas y tres fases después (The Recruitment Party, The Cocktail Challenge y Let's Celebrate), 8 jóvenes talentos se incorporaron el pasado mes de enero en las áreas de Marketing y Comercial en la sede de Madrid.

Un viaje muy especial a través del cual los participantes disfrutaron de la *convivialité* y del espíritu Pernod Ricard a la vez que pusieron a prueba conocimientos y destrezas personales. Desde una fiesta de selección, un *masterclass* de coctelería 2.0 con

su consiguienconcurso por la elaboración del "cóctel perfecto" por parte de los candidatos. hasta la comunicación a los seleccionados en un evento muy especial de una de las marcas de la compañía, Beefeater.

Este proceso ha logrado mejorar el posicionamiento y notoriedad como marca empleadora, creando e in-

novando en materia de *Employer Branding*. Sin duda, un avance hacia la transformación de los Recursos Humanos que experimenta el mercado.

Hay que destacar que The Talent Experience ha sido reconocido reciente-

mente como best practice para la región de EMEA & LATAM de Pernod Ricard, en su particular Best Practices Awards que se realiza anualmente y en el que participan las mejores prácticas de todas las filiales de la multinacional alrededor del mundo.

#### ORIGIN

Descubrir la compañía de una manera distinta e innovadora. Ese es el objetivo de Origin, una experiencia interactiva que ha desarrollado la firma de bebidas espirituosas Pernod Ricard España, en el marco de su proceso de transformación digital. Este innovador proceso de inducción permite a las nuevas incorporaciones descubrir la compañía de una manera poco habitual, pero, eso sí, divertida y sorprendente. Gracias a esta iniciativa, la compañía está ganando en eficiencia en ese proceso de onboarding.

Origin es una experiencia interactiva que recrea lo que podría ser el primer día de una persona recién incorporada a la compañía. Se trata de una plataforma transmedia o interactiva, un juego a través de cuál, los nuevos colaboradores descubren la compañía de una manera completamente diferente.

Para poner en marcha esta iniciativa, la compañía escogió su marca número 1: Beefeater. Y contó con el apoyo de Desmond Payne, maestro destilador de la misma y personaje emblemático en la historia de la marca, que ayudó a ofrecer mayor credibilidad a esta experiencia del empleado.

Así lo explica Melanie de la Vega, Corporate Communications Manager de Pernod Ricard España, que resume cómo surgió Origin: "Queríamos formalizar un proceso de *onboarding*, que existía en la compañía de manera no oficial, y que dependía mucho de cómo la gestionaran las distintas áreas".

Aprovechando el marco de digitalización de la compañía, Recursos Humanos decidió participar con un proyecto muy potente, digital y divertido, que ha permitido consolidar al departamento como socio de negocio que puede realizar procesos innovadores y estar, a la vez, integrados en el proceso de digitalización.

## EL CONTEXTO DE UNA CULTURA ÚNICA

El excepcional nivel de compromiso de los colaboradores de Pernod

"Desde la organización se forma a todos los colaboradores en torno a los compromisos de Sostenibilidad & Responsabilidad"

Ricard España, que viven y encarnan a diario la cultura y los valores del Grupo, es la clave de su éxito.

Este espíritu de equipo emprendedor — el *Mindset* de Pernod Ricard— con-

siste en una fabulosa alquimia entre espíritu emprendedor, confianza mutua y sentido de la ética, los tres valores cardinales que subyacen en el modelo cultural.

Este *mindset* aporta a la empresa la rapidez y la agilidad necesarias para adaptarse permanentemente a un contexto cada vez más volátil. Más allá de las estrategias, este *mindset* es lo que marca la diferencia.

La descentralización y estos tres valores adquieren el sentido cuando van asociados a una actitud: la *convivialité*. La *convivialité* es lo que confiere el carácter único a Pernod Ricard.

Desde Pernod Ricard España "consideran que la cultura es el corazón de cualquier organización. Se busca que cuando un cliente, proveedor o incluso cuando un candidato se acerque a Pernod Ricard pueda respirar esa cultura tan especial. El objetivo es que vivan en primera persona lo que significa esa cultura nacida sobre la máxima de la Convivalité (hacer un amigo cada día); y que sientan que, además de ser una compañía multinacional con marcas premium líderes, todo se cimenta sobre la base de las relaciones humanas y sobre unos valores muy sólidos".

Esta cultura es lo que cada día alimenta la forma de trabajar interna y externamente y que refuerza un liderazgo responsable y comprometido.

Pernod Ricard España no sólo busca que la cultura de la compañía sea un activo internamente para sus colaboradores, sino que también externamente lo sea para cualquier partner con el que trabajen.

El objetivo a nivel cultural es, no solo atraer y retener el mejor talento, sino también afianzar la posición de la compañía como empresa donde se desea trabajar desde una perspectiva no solo interna sino también externa.

Con la ambición de seguir promoviendo la adhocracia, la cultura de Pernod Ricard España para mantener y afianzar su posición de líder en un entorno cada vez más cambiante y digital, el liderazgo siempre ha sido una palanca clave. En este marco, recientemente fruto de la co-creación transversal entre todas las áreas de la compañía y el Comité directivo, se ha definido un perfil de líder ideal de Pernod Ricard España.

Pero la creación de este perfil no ha sido el único reto. Había que comunicar este perfil a toda la compañía de forma inspiradora y eficaz, y trabajar en el modo de integrarlo en todos los procesos de Recursos Humanos (siendo parte de los contenidos esenciales que las incorporaciones conocerán a través del proceso de inducción; integrando el perfil en el manual de reclutamiento; incluyendo una nueva dimensión en la encuesta 360º dirigida a los managers de la compañía, entre otros).

Se definió así que todos los managers de la compañía tuvieran un porcentaje de sus objetivos anuales (10%) ligados a este nuevo perfil del líder. Además, para la consecución y acercamiento a este perfil, al grupo de managers se les ofreció un plan de desarrollo basado en la definición de planes de acción y el correspondiente seguimiento por parte de un coach experto en la materia.

## COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

En Pernod Ricard, la estrategia de Sostenibilidad & Responsabilidad forma parte del día a día, de su lema «Créateurs de Convivialité», de la estrategia «Consumer Centric» y de la organización descentralizada. Toda la actividad de la compañía gira en torno a esta estrategia.

Let's live together, better, son las palabras que marcan este compromiso, y que representan las cuatro áreas de compromiso: responsabilizar e implicar a nuestros colaboradores; promover el consumo responsable; proteger nuestro planeta; y desarrollar las comunidades locales e implicar a los socios de la compañía.

Los colaboradores de la compañía son el corazón de este modelo de Sostenibilidad & Responsabilidad, es por ello que siempre se anima a que se involucren y entre todos puedan crear un entorno de trabajo agradable y de colaboración. Para fomentar esto, desde la organización se forma a todos los colaboradores en torno a los compromisos de Sostenibilidad & Responsabilidad, se presta especial atención al bienestar, se ayuda a su desarrollo profesional, se involucra a todos en acciones de esta índole y se promueve

la diversidad y las relaciones basadas en la confianza mutua y el respeto.

Pernod Ricard España, como líder del mercado español de espirituosos, quiere ir más allá en su estrategia de Sostenibilidad y apuesta hoy por un modelo muy innovador: la EMPRE-SA CONSCIENTE. Se trata de una estrategia que se fundamenta en un modelo de negocio que trabaja por el bienestar de las personas y la sostenibilidad del planeta.

Es un modelo sistémico que actúa de forma holística y que tiene que permear todos los departamentos para construir hacia el proceso de transformación de la RSC de Pernod Ricard, con un propósito muy claro: crear y mejorar vínculos que enriquezcan nuestro mundo.

## Michael C. Bush



## Great Place to Work® CEO

on más de 30 años de experiencia en el crecimiento de organizaciones, Michael C. Bush habla sobre el desafío empresarial fundamental de nuestro tiempo: ¿cómo podemos crear entornos de trabajo que sean buenos para las personas, buenos para los negocios y buenos para el mundo?

Bush es el CEO de *Great Place* to Work for All®, referente global de investigación y consultoría en culturas de high-trust y high-performance en el lugar de trabajo. También publica una serie de listas anuales de mejores lugares de trabajo, incluida la popular lista

Si vamos
a llamar a
una empresa
"excelente",
tiene que ser
buena para
todos

,

FORTUNE 100 Best Companies to Work For®. Es miembro fundador del fondo de capital privado Fund Good Jobs, y asesor de la junta de Inner City Advisors. También trabajó como miembro del Consejo Empresarial de la Casa Blanca del presidente Obama.

Michael recibió su M.S. en Gestión de Empresas en The Graduate School of Business en la Universidad de Stanford. Asimismo, es profesor de cursos de emprendimiento en la Universidad de Stanford y Mills College.

¿Qué ha cambiado en el panorama actual para que la misión de Great Place to Work® pase a ser Great Place to Work for all?

Lo que era suficientemente bueno para ser "fuera de lo común" hace 10 o 20 años no es lo suficientemente bueno ahora. Hemos entrado en una nueva era, una nueva frontera en los negocios. Este territorio, en gran parte inexplorado, trata de desarrollar cada pieza de potencial humano, de modo que las empresas puedan superar al mercado general.

¿Qué significa ser un Great Place to Work for All? ¿Cuál es la diferencia si eliminamos "for all"? y ¿Por qué crees que es importante ser un **GPTW4ALL?** 

Un excelente lugar para trabajar For All tiene seis componentes que ahora medimos v que son importantes:

- 1. Valores
- 2. Innovación
- 3. Crecimiento financiero
- 4. Eficacia del Liderazgo
- 5. Maximizar el potencial humano
- 6. Confianza

Los primeros cuatro elementos tienen sentido para cualquier líder que dirija una organización. El punto número 5, maximización del potencial humano, fue el resultado de una revisión de los datos de nuestros estudios, que mostró discrepancias significativas en la experiencia laboral entre los ejecutivos y aquellos en primera línea. Entre hombres y mujeres. Entre personas de diferentes identidades étnicas y raciales.

Un elemento central de nuestro nuevo enfoque es maximizar el potencial humano; ahora estamos evaluando cómo las compañías crean una experiencia consistente positiva para todos los empleados, sin importar quiénes son o qué hacen para la organización. Hicimos este cambio para reflejar la realidad del mundo de hoy, y

para reconocer y aprender de las organizaciones inclusivas que están marcando el paso. No solo por razones morales, sino por motivos comerciales. Nuestra investigación más reciente muestra que las empresas que tienen una calificación más alta de acuerdo con nuestro nuevo crecimiento For All crecen tres veces más rápido que sus competidores menos inclusivos. En otras palabras, mientras que la confianza alimenta el rendimiento comercial en grandes lugares de trabajo, For All lo acelera.

Los seis elementos de un Great Place to Work For All son importantes de manera individual y en conjunto. Las organizaciones pueden maximizar el potencial humano a través de la efectividad del liderazgo, valores significativos y una cultura donde todos los empleados experimentan altos niveles de confianza. Cuando esas piezas están en su lugar, las empresas se benefician de la innovación mejorada y el crecimiento financiero. En efecto, los seis elementos trabajan juntos para crear un retrato de un Gran lugar para Trabajar para Todos.

Las organizaciones que maximizan el



potencial humano son como lanchas fueraborda. Van por delante de sus competidores que se están inundando debido a unos gaps en su experiencia laboral. Impulsados por motores de gran potencia colectiva que encienden todos los cilindros, *Great Place to Work For All* está ganando. Y liderarlos es emocionante.

Sabemos que, para muchos líderes, hablar de "para todos" es incómodo, pero no hay vuelta atrás. La eliminación de "para todos" dejaría atrás a un grupo de personas que en cada lugar de trabajo no están teniendo una gran experiencia laboral, y esto no es justo. La imparcialidad es un elemento clave de este nuevo mundo impulsado por la tecnología.

# ¿De qué manera un *GPTW4ALL* es mejor para los negocios, para las personas y para la sociedad?

No debería sorprender que ser un excelente lugar para trabajar sea beneficioso para el éxito empresarial. Intuitivamente, sabemos que, si un empleado no está teniendo una gran experiencia es menos probable que "vaya más allá" para brindar un excelente servicio al cliente, ni esté motivado para hacer su trabajo diario y busque maneras de mejorar sus productos / servicios. Para cada empresa que no es un excelente lugar para trabajar tienen docenas, cientos, miles,

incluso decenas de miles de empleados que tienen un pie en la puerta  $y \ / \ o$  están contribuyendo mínimamente al éxito de la organización.

Las culturas de alta confianza impulsan los ingresos y el éxito empresarial. Grandes Lugares para Trabajar Para Todos fomentan una mayor agilidad, haciéndolos críticos para la supervivencia empresarial en un paisaje cada vez más rápido, hiper-transparente, impulsado por la tecnología. El lugar de trabajo tiene un tremendo impacto en los seres humanos y en el mundo en general.

Cuando las personas tienen una experiencia positiva de trabajo y pueden sacar lo mejor de sí mismas, disfrutan de vidas más saludables y satisfactorias. Las empresas que son un excelente lugar para trabajar aprovechan plenamente el potencial humano de sus empleados y liberan valor adicional para el negocio que les permite superar a sus competidores.

El lugar de trabajo también es una palanca clave para construir un mundo definido por la prosperidad compartida, la equidad y la oportunidad individual. Mostramos cómo los líderes que se comprometen a construir Grandes Lugares para Trabajar para Todos tienen el poder de reparar y fortalecer los lazos sociales, mejorar las vidas individuales y elevar el espíritu humano.

Nuestros datos y la investigación de otros proporcionan la prueba. Los excelentes lugares de trabajo superan a la competencia en indicadores clave de negocios como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la retención y el rendimiento de las acciones.

## ¿Qué tendencias y best practices están llevando a cabo las organizaciones para fomentar la diversidad y la inclusión?

Nuestra investigación inicial indica que Great Place to Work For All deja a los competidores menos inclusivos en la sombra. Al estudiar nuestro ranking Best Workplaces 2017 en EEUU y las compañías participantes no reconocidas, descubrimos que cuanto más consistente e inclusiva es una organización en factores clave relacionados con la confianza en el lugar de trabajo, y cuanto más diversa sea demográficamente, más probabilidades hay de que rinda mejor que la competencia en el crecimiento de los ingresos. En particular, las empresas en el cuartil superior de estas métricas disfrutan tres veces el crecimiento de los ingresos de las empresas en el cuartil inferior.

13



En resumen, creemos que *Great Places* to *Work For All* es el futuro. Es un futuro que no puede llegar lo suficientemente rápido.

Cuando anunciamos nuestros mejores lugares de trabajo para la diversidad, nuestra investigación mostró que las organizaciones que se destacan en la diversidad actualmente tienen las siguientes características:

- Más mujeres dirigen a empleadores de alta confianza. Entre los mejores lugares de trabajo, las mujeres ocupan el 48% de los puestos de gestión de primera línea y nivel medio.
- En una serie de preguntas del estudio que evalúan la experiencia de los empleados, los puntajes en los principales empleadores fueron más consistentes entre los grupos subrepresentados y sus compañeros de trabajo. Incluyendo puntos de vista de compensación y favoritismo.
- Las personas de todos los orígenes informaron de una mejor experiencia en los lugares de trabajo evaluados que obtuvieron altas calificaciones en equidad.

En el libro Great Place to Work For All, mencionas la importancia de erradicar los gaps de la empresa. ¿Cómo se pueden identificar, gestionar y ser resueltos? ¿Cuáles son los gaps más comunes en una compañía y cómo los están afrontando las organizaciones?

Donde hay gaps, hay lugares donde el potencial humano se escapa de la empresa, lo que disminuye la fortaleza de la organización.

Nos propusimos encontrar dónde existen brechas entre los diferentes grupos de empleados, de modo que los líderes sepan dónde comenzar a enfocar su energía para cerrar estas brechas. Hicimos esto al observar los resultados del estudio de un grupo de empresas certificadas por Great Place to Work®, en las que se recogió la voz de más de 225.000 empleados.

Debemos señalar que estas empresas se encuentran entre los mejores lugares de trabajo en los Estados Unidos. En lugares de trabajo certificados por Great Place to Work®, al menos 7 de cada 10 empleados en la empresa dicen que su compañía es un gran lugar para trabajar. Todas estas compañías tienen niveles relativamente altos de confianza, orgullo y camaradería en general. Pero una mirada más profunda a los datos muestra que incluso en estas organizaciones, la experiencia laboral no siempre es coherente, y que los gaps en la experiencia a menudo se alinean con las características personales o la función laboral de un empleado.

Lo más llamativo fueron las brechas significativas que surgieron en áreas específicas en cuatro categorías principales: género, conjuntos generacionales, grupos raciales / étnicos y nivel de trabajo. Curiosamente, los gaps varían por naturaleza en función de la categoría demográfica. Por ejemplo, en promedio, incluso entre estos grandes lugares de trabajo, las mujeres no tienen voz en el trabajo en la medida en que lo tienen los hombres. Los empleados de las minorías no experimentan el mismo nivel de comunidad en el trabajo que sus compañeros blancos. Los trabajadores mayores no se están divirtiendo tanto en el trabajo ni están siendo incluidos en las decisiones en la medida en que los trabajadores más jóvenes lo están. Los empleados de primera línea no son tan valorados, ni sienten que su trabajo tenga sentido tan a menudo como lo tienen los líderes.

Si extrapolamos estos <mark>resultados e</mark>n todos los Estados Unidos y en el resto del mundo, esos gaps equivalen a un desperdicio de potencial humano para millones de personas y a ingresos no realizados en miles de organizaciones. De hecho, de todos los elementos de un *Great Place to Work For All*, la pieza de potencial humano es la más fundamental: el área donde las empresas pueden mejorar su rendimiento.

Esto no es mera retórica o especulación. Hemos comenzado a recopilar datos que cuantifican estas brechas de experiencia laboral y cuánto pueden ganar las empresas al cerrarlas. Esto es lo que estamos aprendiendo.

# ¿A qué te refieres cuando hablas del cambio de "economía de conocimiento" a "economía humana"?

Nuestra economía ha evolucionado del ámbito industrial, agrario y de conocimiento al ámbito en el que las cualidades esenciales de los seres humanos son las más críticas. El autor Dov Seidman utiliza el término "economía humana" para entender esta transición. Señala que las habilidades analíticas y el conocimiento (rasgos principales de los "trabajadores del conocimiento") no son ventajas en una era de máquinas cada vez más inteligentes. Sin embargo, la gente todavía aportará a su trabajo rasgos esenciales que no pueden ser ni serán programados en un software, como la creatividad, la pasión, el carácter y el espíritu de colaboración: su humanidad, en otras palabras. La capacidad de aprovechar estas fortalezas será la fuente de superioridad de una organización sobre otra.

Se puede ver el toque humanístico del trabajo en el cambio de servicio al cliente en los últimos años. Las principales compañías hoteleras, como Hyatt, han abandonado el sistema robótico de respuestas a las interacciones del cliente

a los empleados, desde los trabajadores en recepción hasta los trabajadores del servicio de restaurante, a tener encuentros auténticos con los huéspedes. Hace unos años, en nuestra conferencia anual, el vicepresidente ejecutivo de Hyatt, Robert W. K. Webb, contó una historia sorprendente. Un empleado del servicio de habitaciones llevó una comida a una pareja que se alojaba en un Hyatt de San Francisco v entabló una conversación con ellos. Se enteró de que se estaban quedando en su habitación porque la esposa, en remisión por cáncer, estaba demasiado cansada para salir a la ciudad esa noche. El empleado de Hyatt, llamado Andy, también se enteró de que él v su esposa compartían un amor por la música, y comenzó a cantar canciones de Frank Sinatra. La pareja apreció tanto su canto que pidieron una segunda ronda, lo abrazaron mientras partía y lo invitaron a volver la noche siguiente. Esa vez cantó las canciones de Tony Bennett. El esposo le escribió una carta a Hyatt en agradecimiento por estas sorprendentes serenatas. Webb citó la carta en nuestro evento: "Lo último que estábamos buscando era una experiencia con servicio de habitación cuando fuimos a San Francisco, pero resultó ser lo más destacado". La conclusión fue que Hyatt ha liberado a sus empleados para responder a los huéspedes con empatía, creatividad y pasión. "Andy era él mismo", dijo Webb. "Fue mágico para ellos en ese momento". Este cambio de énfasis de "hired hands" a "hired heads" a "hired hearts", como lo plantea Seidman, tiene consecuencias importantes de manera en que las empresas gestionan a las personas. Los lugares de trabajo desalentadores que experimenta la mayoría de la gente enfrentarán

que se habían planteado a optimizar los

niveles de servicio. En cambio, se alienta

un obstáculo cada vez mayor. Las empresas que prosperan en la economía humana serán las que harán que las personas se sientan vivas, donde los trabajadores sientan que pueden llevar su autenticidad, donde las personas alcancen todo su potencial como seres humanos.

### ¿Qué mitos, errores o malentendidos podemos encontrar cuando hablamos de los grandes lugares de trabajo?

La primera idea errónea es probablemente relacionar un excelente lugar para trabajar con beneficios, programas y recompensas. Eso no es cierto. No digo que esas cosas no sean importantes, pero definitivamente no son las razones por las que la gente dice que un lugar es un excelente lugar para trabajar. Los beneficios nunca surgen para los empleados cuando están hablando de lo que les gusta de su trabajo. Hablan más sobre el respeto, que se les esté dando un trabajo desafiante; siendo confiable con ese trabajo; que se les pida su opinión y que puedan ver que su opinión importa; ser tratado justamente; donde exista flexibilidad; y ser tratado como un adulto completamente formado. Ellos hablan de esas cosas. No hablan sobre almuerzos gratis y mesas de pingpong. Pero esas ventajas son sobre las que los medios escriben más a menudo. Eso lleva a una percepción errónea en la que esas cuestiones afectan si un lugar es un gran lugar para trabajar o no.

En el contexto de un mercado globalizado y sujeto a un entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), ¿Cuál es el mayor reto para las compañías que persiguen ser un Great Place to Work for all?

La tecnología trae consigo la sustitución humana y la fuerza laboral necesita redefinir roles y responsabilidades, así como desarrollar competencias que actualmente no son necesarias. La capacidad de aprovechar estas fortalezas será un rango de superioridad de una organización sobre otra. Las compañías actuales deben comenzar a trabajar en cómo los empleados se adaptarán a los cambios acelerados que sufrirán todas las industrias.

¿Cuáles son las características principales y el reto más importante de un líder GPTW4ALL? ¿Cómo puede un líder subir de un nivel a otro y seguir maximizando el potencial humano en el día a día? ¿Cómo es el líder inspirador capaz de generar una cultura de alta confianza?

Los líderes "For All" sobrepasan a otros líderes en todas las áreas de confianza, orgullo y camaradería en el lugar de trabajo, pero las diferencias más dramáticas son:

- Trabajar con equipos, buscando los comentarios de las personas e involucrar su participación en la toma de decisiones.
- Reconocer a las personas, desde expresar sus logros hasta ayudarlos a salir adelante en sus carreras.
- Ser alguien que la gente quiere seguir porque confía en que el líder es competente, honesto y confiable.

En estas tres áreas, las diferencias que nuestra investigación descubrió entre los mejores y los peores líderes son notables. Los empleados que identifican a sus gerentes como los líderes "For All" tienen hasta ocho veces más probabilidades de otorgarles altas calificaciones en las áreas mencionadas anteriormente, en comparación con los empleados con gerentes en el nivel más bajo. Los resultados en cuanto a retención, productividad, innovación y agilidad

Si un empleado no está teniendo una gran experiencia es menos probable que "vaya más allá" para brindar un excelente servicio al cliente

también aumentaron gradualmente en los cinco niveles. Al comparar empleados con un Nivel 1 no intencional. Si bien no todos los líderes son necesariamente capaces de evolucionar de "No intencional" a "For All", un salto de un nivel al siguiente vale la pena el esfuerzo. Incluso las mejoras incrementales tienen un amplio impacto positivo en la empresa y las personas que trabajan allí. Por ejemplo, los empleados con un líder de Nivel 2 tienen un 60% más de probabilidades de tener una experiencia positiva en el lugar de trabajo que aquellos con un líder de Nivel 1. También demuestran un aumento del 105% en la innovación y una mejora del 145% en la productividad.

#### ¿Cuáles son los siguientes pasos para que las organizaciones se conviertan en un GPTW4ALL?

Los primeros pasos son simples y son solo cinco:

- 1. Recoger la opinión de tus empleados sobre su experiencia laboral.
- 2. Repasar objetivamente lo que están diciendo.
- **3.** Cómo debe cambiar su liderazgo y el de los demás para crear un entorno.
- **4.** Obtén ayuda con sus prácticas de liderazgo.
- 5. Repite los pasos 1-4.

Esa fórmula te llevará al camino For All, un camino que te lleva directamente al cohete For All. Si necesitas un poco de motivación antes de subir a bordo, considera esto: va a ser un paseo divertido. Una aventura en lo que es posible para los seres humanos mientras trabajan juntos. Llegar a Great Place to Work For All puede ser difícil a veces. Pero va a ser el viaje del siglo XXI.

¿Qué acciones y nuevos retos esperamos ver de Great Place to Work® en el futuro? Los CEO's enfrentan crecientes desafíos. Tres de los más grandes son un ritmo acelerado de negocios; competencia global; y sacar el máximo provecho de su gente.

Con los avances tecnológicos, los líderes tienen que ser más ágiles que nunca. Y nuevos rivales a menudo aparecen en todo el mundo. Al mismo tiempo, la participación global de los empleados ha sido pobre y sin cambios durante años.

Nuestra experiencia (y una creciente cantidad de evidencia) muestra que una cultura de alta confianza es la mejor manera de construir un negocio que sea ágil, resistente y que aproveche todo el potencial de los empleados.

Esto es en lo que estamos trabajando actualmente, por lo que se puede esperar cambios grandes, nuevos e interesantes por nuestra parte. Empezamos a redefinir nuestra misión, nuestra metodología, nuestra tecnología y muchos más desafíos por delante.

En la economía emergente, las organizaciones, incluidos los mejores lugares de trabajo, deben crear una cultura sobresaliente para todos, sin importar quiénes sean o qué hagan para la organización. Si vamos a llamar a una empresa "excelente", tiene que ser buena para todos. Un gran lugar para trabajar para todos. Por lo tanto, decidimos elevar el estándar en nuestro modelo y nuestra metodología para reflejar el nuevo estándar For All.

Estamos midiendo de una forma consistente cómo las personas en las organizaciones experimentan un excelente lugar de trabajo. Y les preguntamos a las empresas cómo reflejan su fuerza de trabajo y sus equipos de liderazgo a la comunidad.



Certified 2018 ESPAÑA Mejora los resultados de tu negocio Invierte hoy. Crece mañana.

www.greatplacetowork.es

# EMPLEADOS: 50-100

Hotel AR Diamante Beach Spa & Convention Centre

Número de empleados: 87 www.diamantebeach.com

Sector: Hostelería

DIAMANTE BEACH
Spa & Convention Centre

azValor.

azValor Asset Management

Número de empleados:  $\mathbf{52}$ 

www.azvalor.com

Sector: Sector Financiero (fondos de inversión)

Redarbor, S.L.

Número de empleados: 70

www.redarbor.net

Sector: Internet

redarbor

Rastreator.com

Número de empleados: 77

www.rastreator.com

Sector: Servicios de Internet

Rastreator.com

MAZDA AUTOMÓVILES ESPAÑA

Número de empleados: 61

www.mazda.es

Sector: Automoción



Sector Alarm España

Número de empleados: 77

www.sectoralarm.es

Sector: Sistemas de seguridad



WHIRLPOOL ELECTRODOMÉSTICOS S.A.

Número de empleados: 88

www.whirlpool.es

Sector: Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos

Valassis

**Trovit** 

Número de empleados: 51

www.valassis.es

Sector: Marketing

www.trovit.es

Sector: Clasificados Online

Número de empleados: 84









# EMPLEADOS: 100-250

Stryker

**strvker** 

Número de empleados: 186

www.stryker.com

Sector: Salud / Venta y distribución de productos médicos

SAS

Número de empleados: 129

www.sas.com

Sector: Information Technology

Sandoz



Número de empleados: 196

www.sandozfarma.es

Sector: Sector farmacéutico

**B&B** Hotels

Número de empleados: 147

www.hotel-bb.es

Sector: Turismo, ocio y restauración



W.L. Gore y Asociados, S.L.

Número de empleados: 114

www.gore.com.es

Sector: Manufacturing & Production / Chemicals



**Ecoembes** 

Número de empleados: 152



Sector: Industrial Services / Waste /

Rafuse / Recycling Management



Oficina de Cooperación

Número de empleados: 221

Universitaria



ecoembes

El poder de la colaboració

www.ocu.es

Sector: Desarrollo de software de gestión universitaria

**EUIGS - IT Global Services** 

Número de empleados: 119

www.balumba.es Sector: Tecnología



ARTIEM

Número de empleados: 218

www.artiemhotels.com

Sector: Hostelería



**NUXNDI** 

AUXADI

Número de empleados: 147

www.auxadi.com

Sector: Contabilidad / Impuestos / Nómina a nivel internacional

Plain Concepts

plain concepts

Número de empleados: 191 www.plainconcepts.com

Sector: Tecnologías de la información

**Groupe SEB** 

Número de empleados: 190

www.groupseb.com

Sector: Gran Consumo Pequeño Aparato

Electrodoméstico y Menaje



Mercedes-Benz Financial Services España

Mercedes-Benz **Financial Services** 

Número de empleados: 164

www.dialmer-financialservices.com

Sector: Entidades financieras sector automoción

# EMPLEADOS: 250-500

Cisco Systems Número de empleados: 349 ......

www.cisco.com

Sector: Tecnología de la información

CISCO

AMERICAN EXPRESS

Número de empleados: 310 www.americanexpress.com

Sector: Servicios Financieros y Seguros

**Proclinic** 

proclinic

Número de empleados: 253

www.proclinic.es

Sector: Healthcare / Medical Sales / Distribution

**Admiral Seguros** 

Número de empleados: 369

www.balumba.es Sector: Seguros



Pernod Ricard España



Número de empleados: 483

www.pernod-ricard-espana.com Sector: Alimentación y bebidas

JTI Iberia

Número de empleados: 489

www.jti.com Sector: Tabaco



Novo Nordisk Pharma S.A.

Número de empleados: 256 www.novonordisk.es

Sector: Farmacéutico



Astellas Pharma S.A.

Número de empleados: 266

www.astellas.es

Sector: Industria Farmacéutica



TECHEDGE ESPAÑA

Número de empleados: 431

www.techedgegroup.com/es/

Sector: Tecnología



Grünenthal Pharma

Número de empleados: 258

www.grunenthal.es

Sector: Farmacéutico



🥻 Fundación Bancaria "la Caixa"

Fundación Bancaria

"la Caixa"

Número de empleados: 385

www.fundacionbancarialacaixa.org

Sector: Entidad sin ánimo de lucro, Fundaciones

Hospital Plató

Número de empleados: 460

www.hospitalplato.com

Sector: Sanitario



# EMPLEADOS: 500-1.000

Mars en España

Número de empleados: 763

www.mars.com

Sector: Manufacturing & Production / Food products / Dairy and poultry

**IQVIA** 

Número de empleados: 758

www.qvia.com

Sector: Biotecnología y Farmacéutica

AbbVie

Número de empleados: 534

www.abbvie.es

Sector: Biofarmacéutico

REALE SEGUROS

Número de empleados: 963

www.reale.es Sector: Seguros



IMS Health & Quintiles are now

abbvie

MEDTRONIC IBÉRICA S.A.

Número de empleados: 670 www.medtronic.com/es-es/

Sector: Biotecnología

**Medtronic** 

**GE** Healthcare

Número de empleados: 522

www.gehealthcare.es

Sector: Healthcare / Medical sales / distribution

**DKV Seguros** 

Número de empleados: 782

www.dkvseguros.com

Sector: Seguros

3M España

Número de empleados: 555

www.3M.com

Sector: Industria









**DKV** Seguros



# EMPLEADOS: más de 1.000

Vodafone España

Número de empleados: 5.036

vodafone

www.vodafone.es

Sector: Telecomunicaciones

The Adecco Group

www.adecco.es

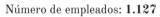


Número de empleados: 1.850

THE ADECCO GROUP

Sector: Professional Services / Staffing & Recruitment

Lilly





www.lilly.es

Sector: Farmacéutico

KIABI ESPAÑA



Número de empleados: 1.486

www.kiabi.es

Sector: Comercio textil venta al por menor

5

Novartis Farmacéutica, S.A.



Número de empleados: 1.130

Sector: Industria Farmacéutica

www.novartis.es

Rai

Randstad

Número de empleados: 1.669



HOSPITAL UNIVERSITARIO

DEL VINALOPO

www.randstad.es

Sector: Servicios de Recursos Humanos

7

Atento

Número de empleados: 7.690



www.atento.com/es/

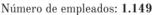
Sector: Servicios de relación con clientes

y externalización de procesos de negocio (CRM/BPO)

8

Hospital Universitario del Vinalopó

del Ĝrupo Ribera Salud





www.vinaloposalud.com

Sector: Sanitario

más de H.Odo Más de H.Odo Más de H.Odo O



# liderando el cambio para vencer a la diabetes

La diabetes es uno de los principales desafícs de salud de nuestro tiempo. Hoy, 415 millones de personas viven con diabetes, y para 2040 este número podría aumentar a 642 millones. Dos tercios de estas personas viven en ciudades.<sup>1</sup>

Más de 90 años de liderazgo en la lucha contra la diabetes nos han enseñado que frenar esta pandemia requiere de un enfoque extraordinario.

La estrategia de Novo Nordisk para cambiar la diabetes es clara, junto con nuestros socios debemos abordar los factores de riesgo en entornos urbanos, asegurar el diagnóstico precoz, mejorar el acceso a la atención sanitaria y apoyar a las personas en la consecución de objetivos más ambiciosos en salud.







Desde Great Place to Work® sabemos que unos de los pilares de KIABI es el sentido de comunidad, el compromiso y el desarrollo de talento. En este sentido ¿Qué significa ser un Best Workplaces para Kiabi? En estos años en los que Kiabi ha sido reconocido como un gran lugar de trabajo, cuál es el balance en impacto en negocio, employer branding, competencia y stakeholders?

Ser un Best Workplaces es el reconocimiento para KIABI de una estrategia centrada en las personas y para todos nosotros, los KIABERS, es un orgullo que se valore nuestra empresa de esta manera; de hecho, en la última visión que construimos todos junto a nuestro ecosistema (KIABERS, Clientes, Partners, etc.), la gran ambición que nos marcamos fue el convertirnos en la marca preferida de nuestros clientes y la empresa preferida para trabajar en cada país donde estamos implantados.

El haber sido reconocidos en el palmarés estos últimos años nos ha hecho avanzar de una manera increíble a nivel interno y que cada centro de trabajo ponga el listón cada vez más alto en cuanto al bienestar de sus empleados. A nivel externo, es indudable que la notoriedad de KIABI asociada a nuestra "Happy Culture" ha crecido muchísimo y hoy somos una empresa deseada para formar parte de ella.

Los resultados del negocio de estos últimos años han acompañado, y estoy profundamente convencido de que son la consecuencia de la transformación humana que hemos puesto en marcha.

Hoy somos una referencia en el sector y trabajamos con otras empresas que nos piden que les acompañemos en su transformación cultural.

La digitalización está avanzando en las organizaciones de manera exponencial. ¿En qué punto del proceso de revolución de las TIC se encuentra KIABI? ¿Cómo está impactando en los empleados? ¿Y en la estrategia de la empresa?

Estamos en un mundo en continua transformación, el concepto de gestión del cambio se ha quedado obsoleto, y por tanto necesitamos organizaciones sencillas, ágiles y absolutamente orientadas a responder a las necesidades de nuestros clientes.

La organización no puede ser un objetivo en sí mismo sino la consecuencia de una manera de trabajar. En nuestro caso la digitalización ha supuesto trabajar de manera totalmente transversal y ha hecho desaparecer tareas y procesos intermedios que no creaban ningún valor. Cada vez más, cada empleado es el dueño de la empresa y tiene que tomar sus propias decisiones para responder a su cliente.

Innovar es la principal palanca de cambio, el motor que hace avanzar y crecer a una empresa y una herramienta para lograr una ventaja competitiva. ¿Cómo se estimula en KIABI la mentalidad innovadora y la transferencia de conocimiento? ¿Qué es el "Start Up Spirit" en KIABI?

Si fomentamos que cada empleado se atreva a tomar sus decisiones, generamos confianza, aceptamos el error e incluso lo promovemos como vía de aprendizaje y lo hacemos a nivel 360° en la compañía, estamos creando una cultura de la innovación. Esto es el "Start Up Spirit": cada KIABER es un líder de la empresa, un emprendedor, tiene iniciativa, y de hecho puede ser dueño de una parte de la empresa (ofrecemos la posibilidad a los KIABERS de ser accionistas de la empresa, hoy lo somos la gran mayoría).



# Ser un Best Workplaces es el reconocimiento para KIABI de una estrategia centrada en las personas

La gestión de la diversidad se ha convertido en un elemento estratégico en continua evolución para dar respuesta a la visión global que aplica a toda la empresa. ¿Qué políticas y prácticas está llevando a cabo KIABI para fomentar un clima transcultural y en el que conviven varias generaciones? ¿Y respecto a la diversidad funcional?

KIABI nació a finales de los años 70 del siglo pasado con la vocación de hacer la moda accesible a todas las familias; ofrecemos moda para niños, adultos, bebés, mujeres embarazadas, tallas grandes, en definitiva... para todos, y queremos que cualquiera, independientemente de su presupuesto, pueda comprar en KIABI. Hacemos la moda accesible a todo el mundo. Nuestros equipos son el reflejo de esto, diversos y absolutamente comprometidos con la sociedad.

Tenemos una Fundación que se encarga de acompañar un montón de iniciativas sociales (por ejemplo, Octubre Rosa para concienciar sobre el cáncer de mama o Juntos hacia el Empleo para ayudar a desempleados de larga duración), pero sin duda los proyectos más importantes han sido los de integración de colectivos desfavorecidos y de personas con capacidades diferentes (especialmente intelectuales).

 $La\ media\ de\ edad\ de\ nuestros\ KIABERS\ est\'a\ en\ torno\ a\ los\ 25\ a\~nos\ y,\ aunque\ somos\ una\ empresa\ joven,\ constructional en alla esta en torno\ alla$ vivimos gente de distintas generaciones, y nuestra manera de trabajar, cada vez más moderna y más digital, encaja perfectamente con la cultura de los más jóvenes.

¿Qué barreras encontráis en cuanto a la gestión de la diversidad de género? ¿Qué políticas y prácticas desarrolléis en cuanto al fomento de la igualdad de oportunidades? ¿Crees que todas las organizaciones, independientemente de su sector o tamaño deberían implantar un Plan de Igualdad, con medidas para garantizar la igualdad de trato entre mujeres y hombres, entre otras cuestiones, en las áreas de retribución, conciliación y promoción?

En KIABI trabajamos desde hace años por la diversidad de género y tenemos en marcha un Plan de Igualdad.

Garantizamos igualdad de oportunidades en todas las áreas de la empresa y cada año los resultados de Great Place to Work® nos confirman que de manera unánime se percibe de esta manera dentro de nuestros equipos y que marcamos una gran diferencia positiva con el resto del mercado.

> ¿Cómo conseguís en KIABI que los colaboradores trabajen por unos valores comunes y logren los objetivos empresariales, mejorando la experiencia empleado, engagement y su impacto en negocio?

> Nuestra visión ha evolucionado de algo racional como "vender cada vez más productos a cada vez más clientes" a algo mucho más emocional y aspiracional. Ahora nuestra vocación es "Ofrecer felicidad al Mundo para llevar puesta". Los KIABERS se sienten parte de algo mucho más trascendente, de un proyecto más potente. Si además tienen la posibilidad de liberar su talento, de ser dueños de la empresa, construyen los objetivos comunes, toman sus decisiones, lideran su proyecto profesional, trabajan en un entorno de felicidad y comparten esos valores con el resto de la comunidad, el impacto en el negocio es una consecuencia inevitable.

Asistimos a una transformación de las culturas corporativas que avanzan hacia la flexibilidad y la conciliación de la vida personal y profesional, ¿qué medidas toma KIABI para apoyar a los empleados a hacer del día a día una experiencia satisfactoria? ¿Por qué la satisfacción de los empleados y la orientación de resultados pueden ir de la mano?

Lo primero que hacemos es escucharles, trabajar sobre las necesidades e implicarles en la solución. Trabajar en retail no quiere decir tener jornadas interminables y sacrificar tu vida personal. Hoy en día nuestros equipos de venta fijan ellos mismos sus horarios a través de una aplicación de su smartphone y se organizan gracias a la inteligencia colectiva.

La diferencia de KIABI con otras marcas de moda está en nuestra cultura humana y eso lo ven y lo valoran nuestros clientes. La ecuación es sencilla: EQUIPOS FELICES = CLIENTES FELICES. Cuanto más felices sean nuestros equipos mayor será la satisfacción de nuestros clientes y mejores resultados tendremos.

El concepto de liderazgo, lejos de ser anticuado, se potencia cada vez más o adquiere más relevancia en un escenario de cambio y evolución. ¿Cómo se impulsa en KIABI el desarrollo de líderes capaces de ponerse al frente del cambio organizativo y transformador? ¿En qué consiste el MIT (Modelo Integral del Talento)?

Hemos pasado de hablar de directores (los que dictan lo que hay que hacer) a Líderes. Este cambio es clave; los líderes trabajan sobre el "Porqué" y no sobre el "Cómo". Los líderes crean las condiciones para que todos los empleados puedan liberar su talento. Para mí un líder tiene tres funciones claves: Comunicar el porqué, ser un liberador de energía y retar permanentemente.

El MIT es un sistema de desarrollo de talento integral en el que básicamente cada empleado se convierte en el protagonista de su desarrollo. Se acabó el que me evalúen y me digan cuáles son mis áreas de mejora y el plan de acción para mejorar. Ahora soy yo el que capitaliza su talento (y estoy convencido de que todos lo tenemos) y escribo mi propio plan de desarrollo.

## ¿Cuáles son los principales retos y desafíos que se plantea KIABI en el contexto de un mercado cada vez más global y diverso y de cara al futuro del sector de retail?

Estamos a las puertas de una gran revolución en el sector. La inteligencia artificial, el big data, la realidad aumentada, el internet de las cosas... son solo los primeros pasos de un modelo de retail, el del futuro, que está por llegar. Por eso trabajamos ya en cómo será la sociedad de mañana y el retail de mañana. Dentro de esta sociedad sabemos que el mercado de trabajo no será el mismo. Los perfiles van a evolucionar y también nuestra relación con el trabajo. En un futuro próximo no existirá la dedicación exclusiva a una empresa sino una cartera de intereses diversos profesionales, de ocio y por qué no de trabajo social.

Lo que nunca cambiará será que la gran diferencia de las empresas la hacen las personas.

# ESTUDIO BEST WORKPLACES FOR WOMEN

En 2017, Great Place to Work® decidió cambiar su misión para ayudar a las organizaciones a convertirse en un Great Place to Work® for All, y conectar así con el concepto de inclusión. Siguiendo esa línea de trabajo, Great Place to Work® elaboró un estudio de diversidad para comprender los beneficios de un lugar de trabajo donde la inclusión aumenta y produce una influencia positiva en el entorno de trabajo diario.

Para ello, se indican dos palancas que EEUU tomó en cuenta para la lista Best Workplaces for Women.

## 1 Having a Voice / Tener voz y voto

Los entornos de trabajo donde los managers implican a las personas en las decisiones independientemente del sexo, nacionalidad, edad u orientación sexual. Todos los trabajadores pueden hacer preguntas razonables y recibir una respuesta directa. Los managers tienen el papel importante en accesibilidad, comunicación bidireccional e inclusión social para la construcción de equipos sólidos de trabajo.

## Prácticas que fomentan

Cada vez son más las empresas que trabajan para impulsar la inclusión y diversidad dentro de su entorno laboral. Algunas de las prácticas que fomentan que las personas se sientan escuchadas son: crear canales de sugerencias a través de los cuales todos los empleados pueden aportar sus ideas u opiniones de cualquier tema. Plataformas como la intranet, blogs, revistas o mails donde se les solicita opinión a los empleados sobre temas que van desde la cesta de navidad, cambio de oficina, hasta alguna decisión administrativa de la empresa. También cuentan con desayunos, coffee breaks o sesiones donde empleados de diversas áreas comparten ideas sobre lo que se necesita saber acerca de su cultura. La mayoría de las empresas de los Best Workplaces 2018 España cuentan con políticas de No Discriminación y de Planes de Igualdad para crear un entorno y una cultura que valore diferentes ideas y perspectivas.

# 2 | Career Development / Desarrollo Profesional

Toda empresa que ofrezca desarrollo para crecer profesionalmente. La diversidad es el eje fundamental para enfocar la formación de cualquier colaborador. Por un lado, como realidad que debe abordarse de forma estructural y sistemática dentro de la compañía, y por otro como aspecto esencial dentro del desarrollo profesional de cada una de las personas de la compañía.

## Prácticas que fomentan

Fortalecer el desarrollo profesional, la visibilidad y accesibilidad de oportunidades son iniciativas que tienen en común los Best Workplaces. Algunas de las acciones que se llevan a cabo son programas internacionales de desarrollo para mujeres, herramientas que proporcionan conocimientos sobre la forma de hacer negocios de manera internacional. Networks de mujeres y hombres que tienen como objetivo apoyar y activar acciones que promueven la igualdad de oportunidades, ayudar a los Managers y empleados a obtener información, asesoramiento y formación sobre la discapacidad. Los Best Workplaces realizan cursos de formación presencial u online sobre temas de diversidad y todos los aspectos relacionados con la conciliación. Además, cuentan con charlas de sensibilización y celebraciones en días internacionales relevantes.



Best Workplaces 2018

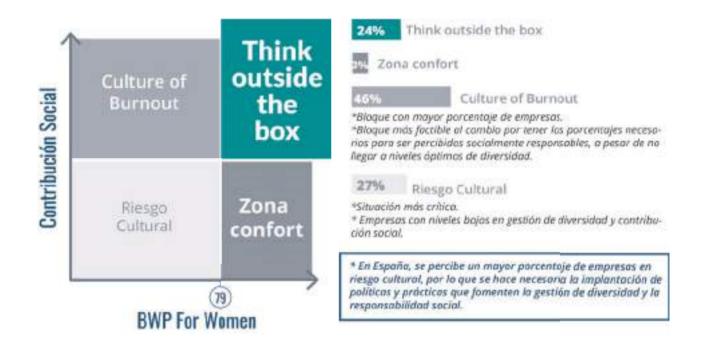
El siguiente estudio está basado en estas dos palancas que fomentan la inclusión y diversidad de género dentro de la metodología Trust Index<sup>©</sup>.



Tras analizar estas palancas se han detectado los umbrales necesarios para considerar a una empresa como un Best Workplace for Women en el que se fomenta la diversidad y las oportunidades de desarrollo. Las empresas que cuentan con un promedio de 79% tienen una característica en común: un entorno de trabajo inclusivo y diverso. Sobre las

1053 empresas analizadas durante los últimos años, únicamente el 27% cumplen con estas condiciones para ser un Best Workplaces for Women en España. En consecuencia, un 63% de empresas presentan oportunidades de mejora en diversidad e inclusión.

Se han analizado los Trust Index<sup>®</sup> de Best Workplaces for Women en España y su relación con la contribución social.



De las 288 empresas que superan los níveles óptimos de Best Workplaces For Women, destaca la existencia de una alta correlación (94%) entre diversidad y contribución social. 252 empresas de las mismas tienen además altos niveles de contribución social. Esta alta correlación entre ambas variables genera un gran orgullo de pertenencia sobre las empresas con dichas características, y una imagen de marca

más fuerte. Además, existe una alta atracción de talento y hacen de su employer branding un punto fuerte. Por tanto, la inclusión va muy ligada a la innovación, creatividad, y a las diferentes visiones. Estas empresas que fomentan la contribución social va muy ligada al orgullo de pertenencia de cualquier colaborador, así como de mejora del desempeño y de la atracción de talento.



# María VILA

DIRECTORA GENERAL DE MEDTRONIC IBÉRICA S.A.

Nuestra responsabilidad para retener talento y seguir contando con los mejores profesionales pasa por seguir dando prioridad a la transparencia, la flexibilidad y la escucha activa

esde Great Place to Work® sabemos que unos de los pilares de Medtronic es el compromiso con el desarrollo y el cuidado de sus empleados. En este sentido ¿Qué significa ser un Best Workplaces para Medtronic? En todos estos años en los que Medtronic ha sido reconocida como un gran lugar de trabajo, ¿cuál es el balance en impacto en negocio, employer branding, competencia y stakeholders?

Nuestra Misión es clave para ser un Best Workplaces. Todas las estrategias y acciones que emprendemos en Medtronic tienen como objetivo "aliviar el dolor, mejorar la salud y alargar la vida" de nuestros pacientes. Para conseguirlo, es esencial contar con el compromiso de todas y cada una de las personas que forman parte de nuestra empresa.

Por eso, llevar 10 años consecutivos siendo un Best Workplaces es mucho más que un reconocimiento externo. Significa que, en un entorno en constante transformación como el nuestro, tan exigente y competitivo, seguimos siendo capaces de contar en la organización con personas que se enorgullecen de lo que hacen; personas que entienden que todo lo que hacemos tiene un impacto positivo en el bienestar de nuestros pacientes.

Apostar por el desarrollo y el bienestar de nuestros empleados se traduce, además, en un factor determinante a la hora de atraer y fidelizar al mejor talento del sector. Esto nos permite diferenciarnos de nuestros competidores y generar impacto con nuestros stakeholders.

a digitalización está avanzando en las organizaciones de manera exponencial. ¿En qué punto del proceso de revolución de las TIC se encuentra Medtronic? ¿Cómo está impactando en los empleados? ¿Y en la estrategia de la empresa?

Somos una empresa líder en el mundo en tecnología sanitaria. El foco de nuestra actividad se basa en la innovación tecnológica. En este sentido, nuestra organización se está transformando para adaptarse a las nuevas formas de comunicación con nuestros clientes y socios estratégicos.

Nuestro compromiso con las personas que forman parte de Medtronic es facilitar herramientas de comunicación digital efectivas y eficientes en nuestro modelo de negocio.

En este sentido, tenemos varios modelos organizativos dentro de nuestra estructura que incluyen plataformas digitales de seguimiento de nuestra actividad. Esto, unido a la constante innovación en el área de cardiología, cirugía robótica o control de enfermedades tan importantes como la diabetes o el dolor crónico, sitúan la digitalización en la compañía como una de nuestras prioridades.

Para Medtronic es fundamental transmitir esta cultura de cambio entre nuestros empleados. Queremos animarlos a desarrollar e integrar habilidades nuevas que no solo motivan, sino que además enriquecen la actividad de nuestro negocio. Hacerles partícipes del proceso de transformación digital nos facilita la transición hacia un entorno inevitable en todas las compañías, independientemente del sector.

Por otro lado, nuestra cuenta oficial de Twitter (@MedtronicES) es una plataforma de comunicación inmediata muy efectiva, que nos permite difundir nuestra actividad, nuestro compromiso con la educación en salud, con la innovación y con nuestros clientes, muchos de ellos con amplia presencia digital.

Innovar es la principal palanca de cambio, el motor que hace avanzar y crecer a una empresa y una herramienta para lograr una ventaja competitiva. ¿Cómo se estimula en Medtronic la mentalidad innovadora y la transferencia de conocimiento? ¿En qué consisten las LEADERSHIP EXPECTATIONS? ¿La gran innovación en el sector sanitario viene de la mano de la Inteligencia Artificial?

Efectivamente, en Medtronic la innovación es un requisito indispensable para seguir avanzando, y uno de los pilares estratégicos de la compañía.

Nuestro compromiso es dotar de herramientas de empoderamiento a los diferentes niveles organizativos de la compañía y hacerles partícipes de todas las innovaciones que lanzamos a nivel mundial. De ahí que la comunicación y el compromiso por potenciar la autonomía de los empleados en entornos flexi-

bles sean a día de hoy pilares básicos de nuestra cultura.

Entendemos que tanto la innovación tecnológica como la transformación digital de las organizaciones comienza por el cuidado de las personas.

Respecto a las Leadership Expectations de Medtronic, son parte del marco de desarrollo para la carrera profesional de nuestros empleados. Son un conjunto de expectativas de liderazgo que conforman una cultura y alinean la organización, en torno a las acciones y los comportamientos que valoramos. Forman una base para el desempeño y desarrollo de nuestros empleados. Una de nuestras *Leadership Expectations* es precisamente la innovación, fomentando que nuestros empleados inicien y lideren ideas exitosas y cambios que promuevan impacto en pacientes, clientes y resto de stakeholders.

n el nuevo escenario de organización hiperconectada y de gestión del talento colectivo, está cambiando la manera de entender la presencialidad, los equipos y la toma de decisiones. Las nuevas formas de trabajo hacen que valores como la colaboración, la confianza o la transparencia sean elementos más importantes de las nuevas organizaciones. ¿Cómo está gestionando Medtronic ese cambio profundo y veloz en las costumbres organizativas de la empresa? ¿Estáis experimentando la ruptura de barreras espaciales y temporales?

La innovación y evolución de nuestro entorno pasan por integrar el cambio en nuestra cultura organizativa. Por eso hacemos hincapié en las personas y en la comunicación.

Desde la dirección de la compañía se están tomando medidas para escuchar la voz de los empleados. Entre nosotros como empresa, desde nuestra región de Iberia, pasando por nuestros colegas internacionales, hasta la manera en que desarrollamos nuestro trabajo en un mundo dominado por la hiperconectividad.

En este contexto no perdemos de vista que el principal activo es y serán las personas. Nuestra responsabilidad para retener talento y seguir contando con los mejores profesionales pasa por seguir dando prioridad a la transparencia, la flexibilidad y la escucha activa. El feedback es fundamental para aplicar políticas efectivas para ejercer bien nuestro rol en la compañía.

a gestión de la diversidad se ha convertido en un elemento estratégico en continua evolución para dar respuesta a la visión global que aplica a toda Ĭa empresa. ¿Qué políticas v prácticas está llevando a cabo Medtronic para fomentar un clima transcultural y en el que conviven varias generaciones? ¿En qué consiste el GIDE (Global Inclusion, Diversity and Engagement)?

En Medtronic la diversidad, la inclusión y el compromiso son parte fundamental de nuestra compañía a nivel mundial. Instrumentos que potencian el compromiso social e individual de cada uno de los que formamos parte de Medtronic. Estas herramientas nos conducen a ofrecer nuevas soluciones que realmente transforman el cuidado de la salud. Es un hecho: cuando personas de diferentes culturas, géneros, estilos de vida y puntos de vista se unen, la calidad del trabajo mejora exponencialmente y las empresas tienen éxito y crecen.

qué barreras encontráis en cuanto a la gestión de la diversidad de género? ¿Qué políticas y prácticas desarrolláis en cuanto al fomento de la igualdad de oportunidades? Háblanos del Women's Leadership Exchange Program y del Proyecto Promociona



Medtronic tiene como compromiso para el 2020 tener el 40% de los puestos de responsabilidad ocupados por mujeres. En España, estamos actualmente en el 37% y si seguimos esta tendencia superaremos el 40%.

En Medtronic los managers entienden que en muchos casos hay que animar a las mujeres a no ver techos de cristal, a creer en sí mismas, y eso lógicamente tiene que ir soportado por un clima de confianza, por políticas de conciliación y por igualdad salarial. A las mujeres generalmente nos cuesta creernos válidas para procesos de promoción cuando no cumplimos al 100% los requisitos, y destinamos poco tiempo a elaborar nuestro futuro profesional v hacernos una marca personal, formaciones como 'Promociona' v el foro Women's Leadership intentan romper esas tendencias.

> ómo conseguís en Medtronic que los colaboradores trabajen por unos valores comunes y logren los objetivos empresariales, mejorando la experiencia empleado, engagement y su impacto en negocio?

> Como he citado anteriormente, hacer partícipe a nuestros empleados de cada una de nuestras estrategias, nuevos proyectos y objetivos genera un impacto positivo y productivo en cada una de nuestras líneas de negocio. Nuestros excelentes resultados en ventas así lo confirman.

Medtronic se ha redimensionado en poco tiempo gracias a la adquisición de grandes compañías. Este hecho nos motiva a seguir trabajando en la integración entre culturas, sin perder de vista nuestra Misión. Nos caracterizamos por ser una compañía con valores que trabaja de forma proactiva y estratégica el *engagement* constante de nuestros empleados. En un entorno tan cambiante, colocamos este aspecto como prioridad estratégica en colaboración con los líderes de cada área.

sistimos a una transformación de las culturas corporativas que avanzan hacia la flexibilidad y la conciliación de la vida personal y profesional, ¿qué medidas toma Medtronic para apoyar a los empleados a hacer del día a día una experiencia satisfactoria? ¿Por qué la satisfacción de los empleados y la orientación de resultados pueden ir de la mano?

Los empleados en Medtronic trabajan por objetivos v, una gran proporción de ellos, en remoto. Eso al final solo se consigue que funcione en un clima de confianza que nace desde los managers directos. La posibilidad de tener horarios flexibles de entrada y salida, las reducciones de jornada remuneradas después de la maternidad, programas Well -being como 'Medtronic 100% Compromiso Saludable', son algunos ejemplos de cómo formalizamos lo que intentamos que sea una experiencia satisfactoria para nuestros empleados. Pero somos conscientes de que todavía tenemos mucho por recorrer, y que tenemos que seguir avanzando en nuevas formas de trabajo y en una mejor gestión del estrés.

l concepto de liderazgo, lejos de ser anticuado, se potencia cada vez más o adquiere más relevancia en un escenario de cambio y evolución. ¿Cómo se impulsa en Medtronic el desarrollo de líderes capaces de ponerse al frente del cambio organizativo y transformador? ¿En qué consiste vuestro programa ENRICH?

El liderazgo en Medtronic en un entorno en cotinua evolución es un reto constante que, lejos de preocuparnos, nos motiva a seguir facilitando programas de formación que todos los *managers* deben realizar en el transcurso de su carrera como responsable de personas.

Cuando personas
de diferentes
culturas, géneros,
estilos de vida y
puntos de vista se
unen, la calidad
del trabajo mejora
exponencialmente y
las empresas tienen
éxito y crecen"

'ENRICH Program' es un programa global de formación de *managers* basado en el *coaching* profesional, que dota de las herramientas necesarias para ejercer de forma eficiente el liderazgo de personas. Dicho programa es de obligado cumplimiento en *managers*, sobre todo, con una trayectoria corta. Nuestro objetivo es formarles y a su vez motivarles al crecimiento profesional.

uáles son los principales retos y desafíos que se plantea Medtronic en el contexto de un mercado cada vez más global y diverso y de cara al futuro del sector de sanidad?

Medtronic es una compañía consciente de la realidad de su sector. La sanidad y su gestión eficiente es un reto y una responsabilidad de todos los que formamos parte del sistema.

Si queremos contribuir a la eficiencia de los servicios de salud y aportar más valor con los mejores resultados, al menor coste, debemos innovar hacia nuevos modelos de colaboración entre nosotros.

En este sentido, me enorgullece liderar una compañía que, a día de hoy, se enfrenta a los desafíos del sistema aportando nuevas soluciones. Nuestro modelo de negocio innova a la par que lo hace nuestra tecnología. De otra forma, el acceso a la innovación en salud se vería limitado, y esto no debemos permitirlo.

Nuestra propuesta como proveedor de tecnología se basa en la creación de valor en salud, un modelo que está marcando tendencia y que nos anima a transformar, juntos, el sector sanitario. El cambio es constante y a todos los niveles. Somos conscientes de ello y queremos liderarlo.



## UXÍO MALVIDO

"LafargeHolcim"

Responsable de las áreas de Atracción de Talento, Engagement y Diversidad e Inclusión

"El reto común a todos los países es integrar bien la diversidad y la inclusión en las prácticas de gestión de talento"

Uxío Malvido vive y trabaja a caballo entre París y Zurich, donde tiene su sede LafargeHolcim, una empresa de materiales de construcción, en la que es responsable de las áreas de Atracción de Talento, Engagement y Diversidad e Inclusión. Malvido, referente en los medios digitales a través de su blog, Diversidad Corporativa, reflexiona sobre la multiculturalidad en las empresas, la gestión de la diversidad en todos sus ámbitos, el compromiso, el talento y el futuro del reclutamiento.

omenzamos planteándole a Malvido hasta qué punto la gestión de la diversidad está hoy presente en los valores y la cultura de las empresas españolas. Según Malvido, se aprecia un interés renovado en los últimos tres años, coincidiendo con la recuperación económica. Se percibe una ampliación del foco, desde las tradicionales dimensiones del género y la discapacidad, a otros temas, como la diversidad generacional o LGTB. También se ve mucho más discurso sobre la inclusión, algo muy positivo. Por último, el otro cambio significativo que aprecia Malvido en estos últimos años es la creciente apuesta de varias empresas del IBEX 35 por los temas de diversidad e inclusión. Según Malvido, es fundamental que las grandes multinacionales españolas encajen esta cuestión en sus estrategias de negocio y Recursos Humanos.

#### Contexto global de la diversidad

Como responsable global de la diversidad, Malvido considera que los principales generadores de prácticas de diversidad en el mundo son países anglosajones, EEUU, donde nació, UK, que lidera el desarrollo de la diversidad e inclusión en Europa y Australia, que lo hace en Asia Pacífico. El otro país que destaca es Francia, donde muchas de

las empresas del CAC40 tienen políticas de diversidad en marcha, y con enfoques algo diferentes a los anglosajones. España tiene un buen nivel de desarrollo en la actualidad, pero es difícil asegurar cuánto hay de discurso de cara a la galería y cuánto de práctica real, puntualiza Malvido.

Según Malvido, el reto común a todos los países es integrar bien la diversidad y la inclusión en las prácticas de gestión del talento, y convertirla en una dimensión troncal de la cultura corporativa para que sea algo sostenible en el tiempo. Hay todavía mucha programitis afirma Malvido: una acción aquí, otra allá, una nota de prensa, y al final poco avance significativo.

## Barreras y riesgos de la gestión de diversidad

Respecto a las estrategias de sensibilización para llegar al empresariado a la hora de invertir en diversidad, Malvido cree que es necesario mostrar resultados: impacto en la composición de la plantilla, en los niveles de compromiso de los empleados, en la correlación con resultados de negocio. Para Uxío Malvido, existe cierto abuso ideológico en el campo de la diversidad. En realidad, apostilla, lo que se busca es una mejor toma de decisiones sobre las personas, que prime una verdadera meritocracia, y un entorno de trabajo sano en el que las diferencias individuales se puedan

expresar de forma constructiva. Es un objetivo que tiene que ligarse a las estrategias y resultados de negocio específicos de cada empresa, y huir de los mensajes genéricos, destaca Malvido.

El principal riesgo, según Malvido, es desarrollar un discurso sin poner recursos, o asignando el programa de diversidad a personas con poca experiencia en la gestión de RRHH. Muchas de esas personas, continua Malvido, a las que se asigna el programa de diversidad son brillantes y muy comprometidas, pero la gestión del cambio que supone la diversidad v la inclusión requiere (también) de perfiles con más rodaje, capacidad de influencia y visión sistemática sobre la empresa. El cortoplacismo en este tema tampoco ayuda, dice Malvido. Hav que mostrar resultados en el corto plazo, año a año, pero la transformación de la plantilla y de los estilos de liderazgo requiere siempre de periodos más largos de tiempo.

#### **Microdiscriminaciones**

En el mundo de la empresa tienen lugar las llamadas "microdiscriminaciones" es decir, pequeños comportamientos de exclusión que impactan en la productividad y compromiso de los empleados. En cuanto a si las empresas están luchando por solventar este aspecto, incorporándolo en sus programas de formación en









## "Hay que poner el foco más en la inclusión y menos en la diversidad"

diversidad, Malvido considera que pocas lo están haciendo.

La formación en microdiscriminaciones es una manera muy útil de transmitir que cualquiera puede sentirse excluido, afirma Malvido. Asimismo, permite enfocar el tema sin dramatismos e incluso con algo de humor. La mayor parte de las microdiscriminaciones son inconscientes: no hay maldad, simplemente ignorancia sobre el impacto de nuestras acciones y palabras en los demás. Formar sobre este tema, dice Malvido, poniendo ejemplos del impacto en los demás de acciones como no establecer contacto visual, cortar la palabra, excluir de un email, etc., puede facilitar relaciones más fluidas y más conscientes en la organización.

#### Desafíos a los que se enfrentan las empresas

Según Malvido, hay que poner el foco más en la inclusión y menos en la diversidad. Cada vez soy más escéptico, afirma Malvido, con los programas exclusivamente verticales, en torno a dimensiones de la diferencia. Es fácil que generen un reforzamiento identitario y eso no ayuda en la gestión de equipos y en promover la colaboración. Tengo una persona en el equipo, comenta Malvido, que a menudo me viene con el cuento de que es millennial y a mí me hace gracia, porque a nivel individual eso no quiere decir nada, ella es Joanna, con sus circunstancias y punto.

En numerosos países, según Malvido, el entorno social y político es de reforzamiento de identidades excluyentes, como salida a un malestar económico. Las empresas tienen que jugar un papel integrador porque las plantillas son siempre diversas. Buscamos que cada

persona, con sus diferencias, se sienta parte de un proyecto común, explica Malvido. Es útil educar y desarrollar acciones específicas sobre "diferencias grupales", pero siempre al servicio de un proyecto compartido empresarial en el que los resultados y el orgullo colectivos sean el elemento aglutinador de las diferencias, concluye.

#### **Best Practices**

En relación a las best practices que se están implementando en las organizaciones para fomentar un clima transcultural, según Malvido, ha habido mucho foco recientemente en los programas de sesgos inconscientes, desde formación presencial a online. Funcionan bien, comenta Malvido, y tienen impacto en aumentar el grado de conciencia de los participantes sobre cómo toman decisiones, pero luego están algo más limitados en cuanto a generar cambios duraderos. Más allá de las conversiones individuales, continúa Malvido, necesitamos intervenciones sistémicas en el momento en que se toman las decisiones sobre personas: incluir controles en el proceso de reclutamiento, en el de promociones, en el de evaluación del potencial, etc. Un campo incipiente, pero prometedor, es el de la Economía del Comportamiento (Behavioural Economics) y los Inclusion Nudges, concluye Malvido.









#### Impacto de la diversidad en el negocio y la innovación

Según Uxío Malvido, cada año se publican nuevos estudios que correlacionan diversidad de género y cultural con resultados de negocio. El último es el de *McKinsey* en 2018, *Delivering Through Diversity*.

En cuanto a innovación, comenta Malvido, la investigación es más difícil y hay menos estudios, pero hay algunos relevantes, como el del BCG en 2017, *The Mix that Matters*.

En cuanto al impacto en retención del talento, Malvido lo considera menos relevante. No queremos, dice, retener solo talento diverso, queremos retener al talento a secas. Lo mejor para saber cuáles son los factores de retención son las encuestas a los empleados. En lugar de elucubrar hay que preguntar, concluye Malvido.

No es la falta de evidencias lo que frena la diversidad y la inclusión en las empresas. Para Malvido, es la falta de acción y las creencias de las personas que toman las decisiones.

## Inteligencia Artificial y Recruiting

La IA lo está cambiando todo y cada año será más evidente, puntualiza Malvido. Ya está detrás de muchas de nuestras actividades cotidianas. Hay algoritmos, explica Malvido, aprendiendo cada día más de cómo predecir el tiempo, el tráfico, nuestros gustos musicales o sociales. A medio plazo la IA va a impactar en todas nuestras políticas de personas en la empresa, pero en el reclutamiento es donde va se ve un impacto innegable. Según Malvido, hay una auténtica eclosión de aplicaciones que avudan en todos los puntos del proceso: escribir mejores descripciones de puestos, hacer comparación de requerimientos y potenciales candidatos, ofrecer assessments online, pedir referencias, etc. Todas las etapas de lo que hacemos, en un proceso de selección, comenta Malvido, puede ser asistido y eventualmente mejorado por algún tipo de algoritmo inteligente, que aprenda con el tiempo.

Si la IA conducirá a un proceso más igualitario y diverso, Malvido es optimista respecto al impacto meritocrático de la IA a largo plazo.

En el corto plazo, dice Malvido, estamos viendo cómo algunos de los algoritmos pueden sesgar y discriminar a priori porque utilizan la información con la que les entrenan los "humanos". La IA se alimenta de información, y si la alimentamos de información histórica respecto a cuáles son los mejores candidatos

puede perpetuar o exagerar los sesgos que ya existían. Todo es cuestión de entrenarlos con las variables adecuadas y no con las superfluas, matiza Malvido.

Asimismo, para Malvido, el verdadero impacto no serán los puestos suprimidos (serán limitados) sino todos aquellos puestos impactados, aquellos en los que un cierto porcentaje de las actividades serán automatizadas. Todos viviremos crecientemente en un *matrix* entre lo digital y lo offline, manifiesta Malvido.

El impacto mayor para las culturas y valores corporativos, finaliza Malvido, no vendrá de la mano de la tecnología sino de la fragmentación de las plantillas, entre trabajadores a tiempo completo, a tiempo parcial, por proyectos, por horas, etc. La dificultad será dar coherencia a esas distintas capas de colaboradores en torno a un propósito y un estilo común de hacer las cosas.











## **Creando valor**

#### Innovación | Compromiso industrial | Gestión responsable y sostenible | Empleo

En Novartis llevamos más de 100 años formando parte de la sociedad y descubriendo nuevas maneras de mejorar y prolongar la vida de las personas



# LEADING BIGDATA

Darwin sentenciaba que "solo sobreviven aquellos que mejor se adaptan al cambio", no el más fuerte ni el más inteligente. Hoy 150 años después, vivimos una etapa en la que las interacciones que tenemos con nuestros dispositivos nos permiten adaptarnos cada vez más. Todas ellas se apoyan con herramientas de análisis que hoy llamaríamos Big Data, y que gracias a las técnicas utilizadas, se posibilita una experiencia individual única.

Pero, ¿cómo podemos hacer más individual la gestión de las personas de la compañía?

entro de las mejores empresas para Itrabajar, observamos un enfoque dirigido hacia generar un "journey map" único para cada empleado. Estas empresas centran sus esfuerzos en tres pilares: Herramientas, Espacios v Personas, generando modelos predictivos de impacto en satisfacción empleado. del En el caso de la comunicación,

la analítica está

sirviendo al ob-

jetivo de adaptar

los ecosistemas

de comunicación

a las necesidades informativas de cada persona, evitando el sesgo informativo.

En Great Place to Work® hemos querido reinterpretar las políticas y prácticas de las mejores empresas para entender qué les permiten generar confianza. Nuestra herramienta de auditoría de cultura identifica 5 factores que impactan en la percepción de los empleados (Variedad, Originalidad, All Inclusive, Toque humano e Integración). En el caso de All-Inclusive, buscamos analizar la ele-

gibilidad de las personas dentro de esa práctica; es decir, ¿todos los empleados pueden acceder a ella? Tanto el Big Data, como su analítica, nos están ayudando a generar entornos predictivos adaptados a cada una de las personas de la compañía, desde la premisa de inclusividad hacia todos los empleados. Siguiendo con el caso anterior, el comportamiento e intereses del propio usuario permiten una adaptación de los contenidos. Esta línea de adaptación complementa a la gestión particular del manager del equipo, diversificando los canales para percibir una experiencia más única, más adaptada y más centrada en la persona. Su jouney map encuentra experiencias distintas.

Ciguiendo esta línea, desde hace va-Orios años, estamos trabajando en modelos predictivos en compañías con canal de venta directa a consumidor, en el que tras la recogida de información y limpieza de los datos entramos en un proceso de análisis, determinando los factores más importantes para el desempeño. Tras comprobar las distintas hipótesis, establecemos líneas de actuación en función de: herramientas-procesos, espacios, políticas de gestión de personas y mandos (dividimos el fac-



## Es innegable que la interacción persona-dispositivo está creciendo en todos los ámbitos, abordarla desde la generación de confianza será la clave para la fidelización del talento



tor personas en dos). La aportación de las metodologías Big Data se impulsa en la fase de análisis y posteriores. A partir de una recogida de información, ser constante; v no desde el reporte, sino de la acción. Es decir, debemos cogida de datos e indicadores a través de las propias acciones del empleado,

os modelos predictivos están avudando a anticipar las necesidades de cara a momentos importantes del negocio. De esta forma, el acceder a tiendo hacer una gestión individual. con inclusividad v toque humano en momentos importantes. Esta gestión particular logra incrementos de dos clientes. Es innegable que la interacción persona-dispositivo está creciendo en todos los ámbitos, abordarla desde la generación de confianza será la clave para la fidelización del talendría decir que aquellas empresas que adapten más la experiencia empleado a través de la relación persona-dispositivo serán las que avanzarán en la carrera de la supervivencia.



Jaime Manager Área Diagnóstico y Lista. Great Place to Work®



Tu seguridad. Nuestra pasión.

La tranquilidad que proporciona una de las mayores empresas de seguridad de Europa

## ESTHER PLANAS

Subdirectora General de la Fundación Bancaria "la Caixa"

## "Los empleados constituyen uno de nuestros mejores activos y personifican el espíritu de la entidad, sus valores"

esde Great Place to Work® sabemos que algunos de los pilares de la Fundación Bancaria "la Caixa" son los valores de liderazgo, la confianza y el compromiso social. En este sentido, ¿qué significa para la Fundación estar entre los Best Workplaces?, ¿qué relación tiene con el impacto en negocio, employer branding, competencia y stakeholders?

Figurar entre los primeros puestos de este exigente ranking supone un reconocimiento y un honor que apreciamos y valoramos especialmente. Pensamos, desde la humildad y desde el sentido de la responsabilidad que implica, que la Fundación Bancaria "la Caixa" es un excelente sitio para trabajar.



Los empleados constituyen uno de nuestros mejores activos y personifican el espíritu de la entidad, sus valores. Por ello, para la Fundación, el bienestar y las condiciones laborales de sus empleados son fundamentales. Trabajamos potenciando la mejora de la capacitación profesional y el aprovechamiento del talento de nuestros colaboradores. Y también velamos por la conciliación de la vida laboral y familiar, siendo pioneros en este terreno.

De alguna manera, todo empieza y acaba en los empleados: desde la conceptualización de cada uno de los ámbitos de actuación hasta la gestión de la relación con todos nuestros stakeholders, desde los colaboradores, hasta los beneficiarios directos y la sociedad en general que, con nuestro trabajo, intentamos contribuir a mejorar.

La innovación es muy importante para la Fundación Bancaria "la Caixa". Es una de nuestras señas de identidad. Lo es en sus programas, que son cambiantes y flexibles para adaptarse y dar respuesta a las necesidades sociales de cada momento. Así, un programa centenario como el de atención a las personas mayores se ha adaptado a la realidad actual de este colectivo. Una realidad que, con la mayor esperanza de vida, tiene poco que ver

con el planteamiento más asistencial de los inicios del programa, con los Homenajes a la Vejez.

Y la innovación es también uno de los aspectos que se tienen en cuenta en la evaluación de competencias, que sirve de base para el plan de formación de cada uno de los empleados. Esto se inscribe en la cultura interna de la casa, coherente con nuestros programas, pero también con una forma de trabajar, una manera de hacer diferencial. Nuestra conclusión es clara: si el trabajador está contento y siente que su trabajo trasciende, su rendimiento se multiplica y contribuye a que la organización funcione mejor. Ese es nuestro sello.

Más específicamente, para fomentar la innovación, hemos creado un portal que permite aportar ideas y trabajarlas de forma colaborativa. Para ello, se selecciona un tema y se lanza una de esas campañas en un portal. Las ideas que aporta un empleado pueden ser comentadas y votadas por el resto de compañeros. Cuando finaliza el plazo de cada campaña, nuestra área de Estrategia y el departamento de Organización analizan las ideas. Y las más interesantes se debaten en los equipos de innovación, formados por las personas que más han destacado en la formulación de



"Nuestros procesos de selección contemplan un elemento diferencial, para que las personas seleccionadas hagan suyos nuestros valores corporativos: compromiso social, responsabilidad y confianza"

ideas, y también por personas de los ámbitos en que se ejecutarán esas ideas, si resulta oportuno.

¿Qué barreras encuentran en cuanto a la gestión de la diversidad de género? ¿Qué políticas y prácticas desarrollan en cuanto al fomento de la igualdad de oportunidades? ¿Cree que todas las organizaciones, independientemente de su sector o tamaño, deberían contar con sistemas de monitorización para garantizar esa igualdad entre mujeres y hombres?

Empezaré por responder la última pregunta: sin ningún género de dudas. En la Fundación Bancaria "la Caixa" trabajamos proactivamente en el fomento de la igualdad de oportunidades, que son el eje de nuestros programas. Y desde el enfoque de la gestión de personas, tenemos diferentes líneas de acción para fomentar la igualdad. Algunas de nuestras medidas más innovadoras son las dedicadas, por ejemplo, a fomentar la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos: potenciar el permiso de paternidad (incluyendo la cesión del mismo de la madre

al padre), o la flexibilidad horaria del padre los primeros dos meses. Y junto a éstas, más específicas, existen otras medidas de carácter universal para toda la plantilla: flexibilidad horaria, bolsa de horas..., entre otras.

Estas políticas pioneras han obtenido reconocimiento: la Fundación cuenta desde 2011 con el sello DIE (Distintivo de Igualdad en la Empresa), está adherida al Chárter de Diversidad y recibió el reconocimiento como entidad colaboradora en el Programa Óptima del Instituto de la Mujer en el año 2007. Igualmente, participamos de forma activa con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en la Red para la igualdad en la empresa y en la Red de buenas prácticas e información.

Las mujeres representan aproximadamente el 70% de la plantilla, y en nuestras políticas retributivas no hay diferencias por razón de género, a igualdad de nivel profesional. Es decir, que el salario de las mujeres y los hombres es el mismo dentro de cada uno de los niveles profesionales.

Además, la Fundación ha implantado un modelo de gestión de la conciliación laboral y familiar, con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable, EFR, que la sitúa en el nivel de excelencia. Más que barreras, nos encontramos con nuevos estímulos, nuevos pasos a dar.

¿Cómo conseguís en la Fundación Bancaria "la Caixa" que los colaboradores trabajen por unos valores comunes y logren los objetivos empresariales, mejorando la experiencia empleado, engagement y su impacto en negocio?

Resumiendo mucho podría decir que por vocación. Como explica nuestro presidente Isidro Fainé, estamos convencidos de que el éxito sostenido en el tiempo de una organización está estrechamente ligado a su vocación social. Y que esto revierte en el bienestar de todos. El fundador de "la Caixa", Francesc Moragas, lo condensaba en una frase que tenemos siempre presente: "El trabajo en la cabeza y las personas en el corazón".

¿Cómo se traduce esta frase en la realidad diaria de nuestros colaboradores? Para desarrollar su actividad, la Fundación necesita involucrar personas capaces de gestionar proyectos de contenido social, educativo, cultural y científico. En línea con nuestra razón de ser, que es la de "construir una sociedad mejor y más justa, que dé más oportunidades a las personas que más las necesitan", buscamos personas que, más allá de su especialidad técnica, tengan un alto componente vocacional en el desarrollo de su rol profesional.

Por eso, nuestros procesos de selección contemplan un elemento diferencial, para que las personas seleccionadas hagan suyos nuestros valores corporativos: compromiso social, responsabilidad y confianza. Volviendo a palabras del presidente Fainé: "Para crecer como individuos, necesitamos también transmitir valores, no solo habilidades y conocimientos".

¿Cómo se potencia en Fundación Bancaria "la Caixa" el desarrollo de líderes capaces de ponerse al frente del cambio organizativo y transformador? ¿En qué consiste el Programa de Liderazgo de Alto Impacto?

El liderazgo es una pieza clave de nuestra organización, un foco de futuro para la misma.

Se trata de una de las líneas de acción del Plan Estratégico 2016-2019 de la Fundación, que quiere impulsar la mejora continua de la eficiencia, la calidad y el talento. Esta mejora continua nos ha permitido conseguir el sello a la excelencia en gestión EFQM 500+, la máxima distinción que ofrece la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, y que en España otorga el Club Excelencia en Gestión.

Para conseguir esa excelencia, es necesario contar con un equipo humano muy preparado, y excelentemente liderado. El Plan Estratégico señala también como una de sus prioridades impulsar un programa integral de liderazgo que permita el rápido desarrollo profesional de los perfiles indicados como de alto potencial. En el Programa de Liderazgo de Alto Impacto por el que me preguntaba, participan los cuarenta empleados que forman el equipo directivo de la Fundación Bancaria. Se trata de un programa de diseño único y específico para la entidad, en el que se trabajan los distintos estilos de liderazgo y una herramienta de estilos de comportamiento en función del Estilo Directivo. Es un programa exigente, y su objeto es ofrecer herramientas y mejorar las habilidades de estos

directivos para ejercer el rol de líder. Siempre haciendo hincapié en el desarrollo de personas. Se trata, en definitiva, de liderar para la excelencia.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos que se plantea Fundación Bancaria "la Caixa" en el contexto de un mercado cada vez más global y diverso y de cara al futuro de las fundaciones del sector bancario?

El principal reto es seguir alineados con dos conceptos clave de nuestro modelo propio de Obra Social. Un modelo cuyo origen se remonta a hace más de ciento diez años, a la creación en 1904 de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros, "la Caixa". Estos conceptos son el de anticipación y el de complementariedad.

Anticiparse a los grandes retos sociales, para darles una respuesta eficiente, y complementar la actuación de las administraciones y entidades sociales en la cobertura de las necesidades de aquellos que más lo necesitan. Ambos principios deben ser aplicados bajo el prisma de la eficiencia y con verdadera vocación de transformación.

El lema de nuestro plan estratégico 2016 – 2019 lo condensa: Cambiamos presentes, construimos futuros.

Además, recientemente la Fundación Bancaria "la Caixa" ha iniciado el despliegue de su acción social en Portugal, fruto de la alianza con el banco BPI. Esta internacionalización de la Obra Social refuerza el hecho de que la entidad sea la primera fundación de España y una de las más relevantes a nivel internacional.

Nuestro reto es preservar lo esencial, adaptándonos a la nueva realidad. La actual Fundación Bancaria "la Caixa" es el resultado de la transformación de "la Caixa", en el año 2014, en fundación bancaria. Y concentra los tres pilares históricos de actuación de la entidad: el social, el bancario y el empresarial.

Tal como la definió nuestro presidente, Isidro Fainé, esa transformación organizativa permitió cambiar para conservar la esencia. Y lo esencial, lo que tenemos, el desafío de seguir preservando en el futuro, es nuestro compromiso social. El de la organización, pero también el de cada uno de nosotros.

El que nos hace ser, entre muchas otras cosas positivas, un Gran Lugar para Trabajar.



# #GPTW4ALL AGILE TRANSFORMATION FOR ALL

El contexto de las organizaciones actuales obliga a transformarse para ser lugares de trabajo más competitivos, innovadores y poder responder más rápidamente a las necesidades de los clientes.

La confianza es el motor que transforma una empresa en un Excelente Lugar de Trabajo y esa confianza se materializa no solo en la relación con los jefes sino también en las formas de trabajo.

#### Métodos y prácticas ágiles, una filosofía para introducir en los grandes lugares para trabajar

En un entorno digital, de alta competitividad y en el que las organizaciones quieren desarrollar al máximo el talento interno, se hace necesario replantear las formas en las que trabajamos.

En España, tenemos casos de éxito que han trabajado con metodologías Agile. BBVA está utilizando la metodología agile como una de las herramientas, que impulsan su transformación digital. Distintos grupos de trabajo ('scrums') desarrollan soluciones que puedan ofrecer a los clientes de manera eficaz, ya que cada tres meses presentan sus avances y una vez que el cliente manifiesta las posibles

mejoras, se realizan las modificaciones que sean necesarias en cada caso para que el producto sea lo que el cliente realmente demanda.

## ¿Cómo pueden las organizaciones convertirse en ágiles?

La cultura y el capital humano es clave en este proceso que algunos llaman "Agile transformation". El trabajo en equipo, la mejora continua y la adaptación rápida y eficaz al cambio son la base de esta filosofía innovadora.

La metodología Agile sirve para gestionar proyectos y fomentar la corresponsabilidad en la consecución de los resultados de negocio. Agile se centra en las personas. En las personas aportando conocimientos al equipo, trabajando de forma colaborativa, sin jerarquías, pero con roles y orientados al cliente.

En este sentido, ser agile significa estar dispuesto a cambiar estructuras organizativas, dar protagonismo a las personas, empoderarlas y fomentar el trabajo en equipo. Todo ello en un ambiente de confianza. Introducir metodologías ágiles repercute positivamente en la corresponsabilidad.

Adicionalmente a la transformación de "mindset" que hay que promover en la organización, el cambio se trabaja principalmente sobre tres pilares: los procesos, las personas y las herramientas.

Uno de los métodos Agile es el *SCRUM*. La principal aportación del *SCRUM* es el trabajo por procesos **iterativos y graduales**, así como la incorporación en todas las fases del proceso al cliente final/usuario.

El equipo es multidicisplinar con una estructura horizontal auto-organizada. Básicamente, a nivel de roles tenemos: Product Owner, Scrum Master, Scrum Team v Stakeholders. El primero es el encargado de definir los objetivos del proyecto y de garantizar que el equipo trabaja del modo adecuado para alcanzar dichos objetivos. El Scrum Master es el encargado de asegurar que el resto del equipo no tiene problemas para abordar sus funciones y tareas. Guía y ayuda al Scrum Team para garantizar el cumplimiento de objetivos. El Scrum Team es el equipo encargado de presentar y desarrollar su iniciativa/producto. Y, finalmente, tenemos que hablar de los Stakeholders. Este grupo comprende aquellos perfiles inte-

## "

Agile se centra en las personas. En Ias personas aportando conocimientos al equipo, trabajando de forma colaborativa, sin jerarquías, pero con roles y orientados al cliente

resados en el producto: directores, sponsors, etc. Se trata de perfiles que, si bien no forman parte del *Scrum Team*, deben ser tenidos en cuenta.

## Los factores clave de éxito para conseguir "agile transformation"

Durante los últimos años acompañando a grandes compañías en la incorporación de nuevas metodologías para la transformación cultural, hemos identificado 5 factores clave de éxito:

- 1. Compromiso del top management
- 2. Romper con la verticalidad y tender hacia organizaciones más horizontales
- 3. Desarrollo del talento y su gestión
- 4. Empoderamiento de los equipos y corresponsabilidad
- Establecer mecanismos de Escucha/ Participación botton up para toda la organización

Estos 5 factores son los pilares del cambio. Parecen obvios, pero no todas las compañías consiguen impulsar políticas y prácticas bajo estos principios.

En este sentido, los departamentos de RRHH tienen un gran papel en el proceso de transformación cultural de las organizaciones, ya que sobre ellas recaen muchas de las nuevas capacidades para impulsar en las organizaciones.

#### Empleados que pueden dar lo mejor de sí mismos, una de las principales ventajas de las metodologías ágiles

Los principios y valores comentados también tienen grandes efectos positivos en los empleados ya que estos se sienten motivados y empoderados. La metodología ayuda a alinear los esfuerzos de distintas áreas y esto acaba beneficiando al cliente, ya que se entregan productos de calidad con los costes y tiempos pactados\*.

Las ventajas de su adopción son:

- Equipos motivados, autodirigidos y multidisciplinares
  - Entregas parciales
  - Gestión rápida del cambio
  - Priorización de tareas
  - Participación activa del cliente
  - \*Algunos informes de Gartner y Forrester constatan además que con metodologías ágiles se logran reducciones de un 30% en el tiempo de comercialización, 30% en los costes, y hasta un 65% en los defectos del producto/servicio.





Silvia MARTÍN Consultora Great Place to Work®

ABORDAR
JUNTOS LOS
RETOS CON
GRANDES DOSIS
DE PASIÓN.
UN COMPROMISO
DE TODOS.

Ante un gran reto siempre existe una sensación indescriptible. Como cuando te cuelgas por primera vez la guitarra al cuello.

En AbbVie sentimos esta sensación cada vez que abordamos un nuevo reto en salud. Por eso se vuelve imprescindible dedicar horas, invertir recursos, colaborar con los mejores y aprender de ellos. Solo trabajando juntos es posible mejorar la salud de las personas.

Porque no hay nada más emocionante que compartir un mismo compromiso. Ni nada más potente que hacerlo con pasión.

abbvie.es





en la excelencia competencial de profesionales. Como venimos diciendo desde 2002, si los profesionales de Plató se sienten a gusto trabajando aquí, esto tiene una clara repercusión en el trato que se ofrece a nuestros pacientes, v se confirma con indicadores como el número de agradecimientos que recibimos cada año, que está muy por encima del número total de reclamaciones. Así, queremos ser un Gran Lugar para Trabajar para atraer, retener y desarrollar el talento interno, para que nuestros profesionales se sientan partícipes de un provecto común, estén motivados e implicados; y esto repercuta intrínsecamente en una mejora en la satisfacción percibida por pacientes y familiares.

#### La digitalización está avanzando len las organizaciones de manera exponencial. ¿En qué punto del proceso de revolución de las TIC se encuentra Hospital Plató?

Nuestro objetivo para el siguiente plan estratégico (2020) debe ser "ser un hospital sin papel" y para ello, la revolución de las TIC juega un rol fundamental. Actualmente, en Plató, ya trabajamos con la historia clínica electrónica o informatizada, incorporando las TIC en el núcleo de nuestra actividad sanitaria. Estamos desarrollando proyectos para informatizar los carros de enfermería, compartimos información de interés sanitario en el portal La Meva Salut del CatSalut (Departamento de Salud de Catalunya), etc. Las TIC tienen un papel fundamental en la capacitación de pacientes para gestionar su propio proceso de salud, y además nos permiten optimizar procesos asistenciales.

Innovar es la principal palanca de cambio, el motor que hace avan-



Queremos ser un Gran Lugar para Trabajar para atraer, retener y desarrollar el talento interno, para que nuestros profesionales se sientan partícipes de un proyecto común

zar y crecer a una empresa y una herramienta para lograr una ventaja competitiva. ¿Cómo se estimula en Hospital Plató la mentalidad innovadora y la transferencia de conocimiento?

A través de la gestión por procesos, el trabajo en equipo y la participación en comisiones y grupos de trabajo multidisciplinares, estimulamos la innovación y la transferencia de conocimiento entre profesionales. En 2017 empezamos a definir el proceso de gestión del conocimiento, con la finalidad de recoger todas las vías y canales que actualmente ya estamos utilizando para transferir el conocimiento adquirido. La definición del proceso nos ha servido para ordenar y simplificar los medios a través de los cuales compartimos y transferimos el conocimiento de nuestros profesionales, un valor intangible inigualable y que permite diferenciarnos de otros centros sanitarios. Recientemente hemos renovado la Comisión de Innovación y Proyectos Estratégicos y hemos reforzado las unidades de investigación y desarrollo, con la finalidad de potenciar e impulsar la innovación y la creatividad en nuestro hospital.

La gestión de la diversidad se ha convertido en un elemento estratégico en continua evolución para dar respuesta a la visión global que aplica a toda la empresa. ¿Qué políticas y prácticas está llevando a cabo Hospital Plató para fomentar un clima transcultural y en el que conviven varias generaciones? ¿Y respecto a la diversidad funcional?

En Hospital Plató la gestión de la diversidad es una prioridad estratégica desde hace muchos años, pues entendemos la diversidad de todas y cada una de las personas que forman parte del Hospital como un valor añadido que permite retener el talento y conseguir mejores resultados en eficacia, innovación y creatividad. Desde 2002 trabajamos definiendo políticas, estrategias, objetivos y acciones orientadas a impulsar la gestión de la diversidad, porque después de una importante crisis que afectó seriamente a nuestro modelo organizativo, misión, visión y valores, entendimos que debíamos redirigir la cultura organizacional del hospital, porque no todos somos iguales y queríamos definir una cultura en la que se visualizase a cada persona por quien es, con sus diferencias y su bagaje personal y cultural. Esta determinación supuso cambios organizativos como, por ejemplo, integrar la unidad de recursos humanos en la Dirección de Gestión Social y Corporativa, cambiando el nombre de recursos humanos por "gestión del conocimiento y desarrollo

profesional", porque el lenguaje importa y debe ser inclusivo. Definir una misión y una visión que hacen referencia a la importancia de las personas. Un Plan de Igualdad y Diversidad que se revisa de forma anual, un Código Ético, un canal de comunicación sobre igualdad y otro sobre comportamientos éticos (para proponer ideas, denunciar casos de incumplimiento, hacer sugerencias o consultar dudas), una política de integración de las personas en la cultura organizacional (a través de información, formación formal e informal, con acciones como el manual de acogida, talleres para visualizar y trabajar estereotipos, las jornadas estratégicas, etc.). Todos ellos son ejemplos de prácticas que llevamos a cabo con la finalidad de gestionar la dimensión invisible de la diversidad. Definir un estilo de liderazgo fundamentado en la inteligencia emocional, desarrollar una cultura del reconocimiento profesional, promover la participación de profesionales en la

"

Las organizaciones debemos potenciar la educación y sensibilización en igualdad y diversidad, visualizando a través de nuestros planes nuestra hoja de ruta

definición de procesos, conseguir la paridad en nuestros órganos de gobierno o definir un plan de mejoras sociales en el que, entre otras, se establecen medidas para conciliar la vida personal y laboral,

son ejemplos de acciones que llevamos a cabo para gestionar la diversidad a través de la promoción de formas de trabajar diferentes.

La heterogeneidad de los equipos de trabajo es fuente de creatividad v riqueza, por eso debemos gestionar constantemente la diversidad. Y aunque el compromiso de Plató con la diversidad es sólido y viene gestándose desde hace tiempo, es estratégico seguir trabajando para hacer de nuestra organización un lugar mejor en el que trabajar. Y por eso uno de nuestros desafíos es seguir avanzando en la gestión de la diversidad generacional. No empezamos de cero, ya en 2005 y con la definición del plan de mejoras sociales para profesionales se implantaron medidas de discriminación positiva para mejorar las condiciones de profesionales mayores de 50 años. Pero lo cierto es que, en estos momentos, hasta cuatro generaciones convivimos en el hospital, cada una de ellas con unas vi-



vencias particulares marcadas por la sociedad en la que hemos crecido y hemos sido educadas, circunstancias que nos diferencian y determinan la forma que tenemos de ver la vida, afrontar el trabajo, comportarnos y relacionarnos en el ámbito laboral. Y para conseguirlo nos hemos propuesto seguir trabajando en los planes de sucesión de profesionales y en la gestión del talento, con la finalidad de poner en valor las experiencias

v conocimientos de las generaciones más mayores. Una buena práctica en este sentido es la creación del Club de personas jubiladas. El Club nace con la finalidad de que las personas jubiladas que así lo quieran puedan mantenerse vinculadas a las acciones que lleva a cabo el hospital, como por ejemplo, las jornadas de salud en la calle, para así compartir y valorar experiencia profesional y sa-

ber hacer, acompañando a generaciones más jóvenes, visualizando y equilibrando diferencias complementarias que permiten reforzar la cultura y valores organizacionales.

Qué barreras encontráis en cuanto a la gestión de la diversidad de género? ¿Qué políticas y prácticas desarrolléis en cuanto al fomen-

to de la igualdad de oportunidades? ¿Crees que todas las organizaciones, independientemente de su sector o tamaño deberían contar con un plan de igualdad y diversidad?

En cuanto a la gestión de la diversidad de género creemos que ¡hay mucho camino por recorrer! La principal barrera con la que nos encontramos, no solo en las organizaciones sino en la sociedad



en general, son los prejuicios. Poner etiquetas es mucho más fácil que identificar los prejuicios y combatirlos. Categorizar nos limita y no nos permite abrirnos a una sociedad que se enriquece con la diversidad humana. La educación juega un papel fundamental en la erradicación de prejuicios y privilegios, por eso las organizaciones debemos potenciar la educación y sensibilización en igualdad

y diversidad, visualizando a través de nuestros planes (que toda organización, independientemente de su tamaño debería tener) nuestra hoja de ruta.

A modo de ejemplo, las prácticas que llevamos a cabo en cuanto a la política de igualdad de oportunidades, entre otras, atañe a las convocatorias y promoción de plazas: 1) solicitando que no se incluya la fotografía de la persona que se presen-

ta a la plaza en cuestión: 2) definiendo el puesto de trabajo en base a las competencias corporativas de Plató; 3) la Comisión de Selección está integrada por profesionamultidisciplinares v con representación del Comité de Empresa, quienes valoran las candidaturas para la selección y promoción de profesionales teniendo en consideración criterios objetivos y

medibles que permiten obtener un resultado de las evaluaciones imparcial; 4) las oportunidades de promoción se comunican a todas las personas profesionales a través de la intranet; y 5) la persona que se encarga de la selección de profesionales tiene formación específica en igualdad y diversidad, con la finalidad de llevar a cabo procesos de selección no discriminatoria.

Cómo conseguís en Hospital Plató que los colaboradores trabajen por unos valores comunes y logren los objetivos empresariales, mejorando la experiencia empleado, engagement y su impacto en negocio?

Como comentábamos, en el año 2000 sufrimos una importante crisis que afectó a nuestro modelo organizativo. En 2002 v con nuestro primer plan estratégico definido, nuestra estrategia se focalizó en redirigir el hospital en cuanto a nuestra cultura organizacional y a nuestra manera de actuar, visualizando a la persona profesional como el eje principal de las políticas del hospital, repercutiendo directamente sobre los resultados con el paciente. Y para conseguirlo implantamos como modelo de gestión de la calidad el modelo European Foundation Quality Management (EFQM) v como modelo de comportamiento ético la responsabilidad social, ambos enfocados a alinear a los profesionales de forma activa con los valores de la organización y con nuestra forma de trabajar (que es lo que nos permite diferenciarnos de otros hospitales), con la finalidad de mejorar su implicación, motivación v participación. A través de la implantación de los dos modelos se gestó una "manera de hacer propia" que buscaba, a través de la implantación de políticas y estrategias concretas centradas en los profesionales, una forma más eficiente y responsable de trabajar, teniendo siempre el foco de nuestra atención en la mejora de la satisfacción de pacientes y familiares. Conseguir que nuestros colaboradores trabajen por unos valores comunes no es tarea fácil, y es por esta razón que año tras año intentamos innovar y añadir nuevas acciones para mantener muy presentes los valores y

actitudes de Plató en nuestros profesionales (como ejemplos: a) la celebración de las Jornadas Estratégicas 2017, en las que profesionales del hospital participaron en una yincana por Barcelona que tenía por objetivo incidir, a través del juego, en la visualización de nuestros valores corporativos; y b) nuestra política de reconocimientos, incluida en el Plan de Mejoras Sociales).

Cómo se potencia en Hospital Plató el desarrollo de líderes capaces de ponerse al frente del cambio organizativo y transformador? ¿En qué consiste el Programa de Liderazgo Corporativo?

En 2002 y con nuestro primer Plan Estratégico, empezamos a trabajar el desarrollo del "liderazgo". Consideramos que para crear una cultura de excelencia era necesario definir e implementar un estilo de liderazgo acorde con nuestros valores v orientado hacia el desarrollo e implicación de nuestros profesionales, para garantizar la consecución de nuestros objetivos esenciales, y, consecuentemente, mejorar la calidad asistencial percibida por nuestros pacientes. Definimos un estilo de liderazgo para puestos de dirección y managers, destacando el perfil participativo, orientativo y capacitador. Este estilo de liderazgo ha evolucionado hacia un liderazgo emocional, mediante modelos de evaluación en inteligencia emocional enfocados a las personas, para fomentar la motivación, implicación y participación de profesionales.

Todas las personas que se incorporan al hospital en puestos de mandos intermedios, dentro de su plan de acogida, reciben una formación específica fundamentada en nuestro modelo de liderazgo y de gestión por competencias, incidiendo en las particularidades de nuestro estilo de liderazgo y dotando de herramientas efectivas para poder desarrollarlo.

De forma complementaria, las personas que integramos el equipo de dirección y puestos intermedios realizamos bianualmente una evaluación 360° sobre competencias emocionales, entre las que se encuentra la valoración de la competencia liderazgo, con la finalidad de identificar áreas de mejora y definir planes de acciones individualizados, enfocados a las necesidades de cada persona.

Cuáles son los principales retos y desafíos que se plantea Hospital Plató en el contexto de un mercado cada vez más global y diverso y de cara al futuro del sector hospitalario?

Los principales retos y desafíos que nos planteamos de futuro son seguir trabajando en el objetivo de atraer, retener y desarrollar el talento de profesionales; reforzar la gestión de nuestras alianzas y órganos de gobierno e impregnar de la filosofía de la diversidad a otras organizaciones con las que colaboramos, fomentando los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y solicitando, por ejemplo, sus índices de igualdad y diversidad para conseguir trabajar con empresas alineadas con nuestros valores; adecuar la tecnología y los sistemas de información para ser más eficientes. Y por último centrar nuestro foco en la creación de un proceso integrado de atención social orientado a las nuevas necesidades de nuestros pacientes.

## EMPLOYEE EXPERIENCE:

## El camino hacia el cambio

Los proyectos de experiencia empleado son una valiosa herramienta para entender la cantidad de oportunidades que tienen las empresas de contribuir al buen hacer de sus colaboradores.

Este ejercicio de "acompañamiento experiencial", que te permite identificar los momentos de la verdad del empleado, requiere de un arduo trabajo que puede ser infinito si no se inicia con las ideas muy claras. Por eso, es importante encuadrarlo en la estrategia de RRHH de la compañía para conseguir, no solo que los empleados tengan una buena experiencia, sino que además les ayude a contribuir a los objetivos estratégicos de la compañía de la forma esperada según su función.

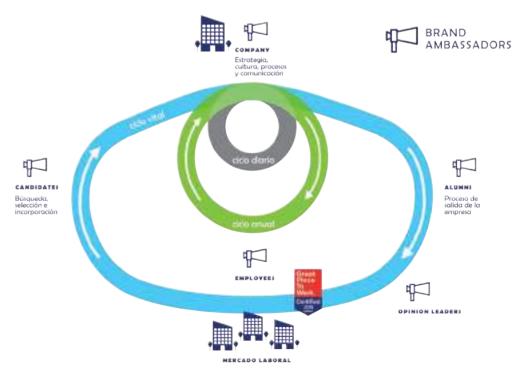
#### 1 ¿Por qué es importante que se analice la experiencia de mis empleados?

Cada uno de los momentos de relación de cada persona con su lugar de trabajo es una oportunidad para crear un entorno de confianza con ellos e inspirarles para que se identifiquen con objetivos de la compañía. Es muy importante, por lo tanto, que todos esos momentos sean totalmente coherentes con los valores de la compañía y que cuiden a la persona para que esté en su mejor momento físico y emocional. Cualquier momento que no cumpla estas dos condiciones constituye un coste de oportunidad para la compañía, ya que la propia persona no podrá dar lo mejor de sí misma para ella y para la organización.

## 2 ¿Desde qué momento y hasta cuándo tengo que empezar a considerar a alguien "empleado"?

Desde siempre y hasta siempre. Además de los empleados que actualmente están en plantilla, es necesario gestionar el "antes" y el "después" de esa estrecha relación. Aunque es verdad que la máxima influencia en los resultados de la empresa la tienen los empleados actuales, la percepción que tiene el mercado laboral, la experiencia que tienen los candidatos que pasan por los procesos de selección es muy importante también. Muchas empresas de distribución o servicios profesionales tienen contacto cada año con miles de candidatos que finalmente no se quedan en la compañía porque son descartados y hablan posteriormente de su experiencia. ¿No es potente ese canal de comunicación para expresar la propuesta de valor y los valores de la compañía? Merece la pena ese esfuerzo ¿verdad?

Algo parecido, y aún más potente es la influencia del "Alumni" en las relaciones posteriores que las compañías pueden tener en el ámbito empresarial. Algunas empresas cuidan mucho los momentos de salida de sus empleados, pero, sin embargo, otras tienen planteamientos más cortoplacistas y rompen la relación con sus empleados sin entender que serán para siempre su "familia extendida", que estarán activos por todo el mercado con diferentes relaciones con su propia compañía (cliente, proveedor, institución o simplemente, colaborador voluntario) en la formación de nuevas generaciones de talento.



#### Y con los empleados actuales, ¿Cómo enfoco el análisis? ¿Por dónde empiezo?

En una compañía hay tantos tipos de experiencia como funciones y perfiles hay en la organización. Antes de embarcarse en una realización compulsiva de *Journeys* es recomendable realizar los siguientes pasos:

- Revisa tus objetivos estratégicos y mira qué es clave para ti en los próximos años. Para que la mejora de la experiencia de los empleados tenga el máximo y más inmediato impacto en tu negocio, es recomendable priorizar dos tipos de colectivos: perfiles y áreas estratégicas para la compañía por un lado, y colectivos más comunes para la operación. De esta manera, se podrá compatibilizar el negocio de hoy con el de mañana.
- Antes de empezar a identificar los puntos de contacto más influyentes en el empleado, tienes que saber qué hacer con ellos cuando los identifiques. Toma toda la investigación cuantitativa, cualitativa e información de negocio que tengas ya realizada en la compañía. No te limites solo a tus datos de RRHH. La información que espera el resto de stakeholders de la compañía es muy valiosa. Esto es lo que hará que consigas no solo una cultura "High Trust" sino una cultura "High Trust High Performace" para tu organización. De esta forma, impactarás realmente en los resultados económicos.
- Incluye en tu ambición el rediseño de las formas de trabajo que tienes actualmente en la compañía. Recuerda que, si quieres resultados diferentes, tienes que hacer cosas diferentes. Antes de iniciar un proceso de análisis y mejora de la experiencia del empleado, debes estar dispuesto y comprometido a realizar cambios que gustarán a algunos, e incomodarán a otros. Y muy importante, tener el apoyo de la dirección y el compromiso de todas las áreas para realizarlo.
- Involucra a toda la organización en el rediseño. Está claro que no todos van a poder dedicarle tiempo a este proyecto realizando Journeys y Labs para el proyecto, pero seguro que la tecnología les deja participar respondiendo a pequeñas consultas puntuales, y dándoles la oportunidad de presentar iniciativas y participar en concursos de ideas.
- Ten en cuenta la diversidad existente en tu organización.
   Por ejemplo, las diferentes generaciones que tienes en la compañía o los diferentes países y culturas en los que está presente tu organización. No son iguales las necesidades



de un joven que vive de forma independiente que las de un padre de familia o la de una persona al borde de la jubilación. Cada uno está en un momento vital diferente.

• Recuerda que la experiencia que le das a los empleados, no depende solo de la compañía, sino que depende en mucha medida de las relaciones que mantiene con personas (su Jefe, sus compañeros, sus clientes). Solo con una visión compartida por toda la organización y un modelo de liderazgo inspirador, podrás asegurar que tus empleados tengan una experiencia alineada con los valores de la compañía y estén orientados a conseguir los objetivos de la misma.

### "

Cada uno de los momentos de relación de cada persona con su lugar de trabajo es una oportunidad para crear un entorno de confianza

Por lo tanto, antes de lanzarte a repetir Journeys, haz tus deberes, "foco y filtro" y sobre todo impacto en el negocio y ambición de cambio. Como decíamos al principio, para obtener resultados diferentes, hagamos cosas diferentes.

¡Buena suerte!



Pilar VILLEGAS Directora de Consultoría Great Place to Work®

## LIDERANDO HACIA UN GREAT PLACE TO WORK® FOR ALL\*

## ¿Cuáles son las acciones del día a día que los líderes practican para ser un líder For All?

En Great Place to Work® hemos llevado a cabo un estudio con 75.000 empleados y más de 10.000 managers trabajando principalmente en Estados Unidos, y en empresas de diferentes sectores: producción, hostelería, tecnología, finanzas y cuidado de la salud. Analizando la información, hemos encontrado patrones y rasgos que distinguen a los grandes líderes de los que no lo son.

Basándonos en las evaluaciones de empleados y en comentarios, hemos identificamos cinco distintos niveles de liderazgo, que hemos caracterizado en personas.

NIVEL 1: El Líder Involuntario

NIVEL 2: El Líder que acierta o falla

NIVEL 3: El líder transaccional

NIVEL 4: El buen líder
NIVEL 5: El For All líder

Nos dimos cuenta de que pasando de nivel a nivel también encontramos una mejora correspondiente en las áreas de innovación, productividad, retención de empleados y agilidad organizacional.

#### Trazando el viaje de liderazgo

Profundizando en cada persona, examinamos cómo los diferentes niveles de liderazgo afectan a las personas y organizaciones con las que trabajan.

#### NIVEL 1: El Líder Involuntario

Experiencia común de los empleados:

#### "¡No me pagan lo suficiente para aguantar esto!"

Los líderes involuntarios no parecen ser conscientes del impacto que tienen en los demás, por lo que su comportamiento puede dañar a las personas con las que trabajan y a la organización. A menudo no inspiran confianza.

Nadie se propone a ser un líder involuntario. Los líderes involuntarios pueden haber sido tan buenos en su trabajo que fueron promovidos para supervisar a personas que realizan el mismo tipo de trabajo y luego no recibieron la capacitación necesaria para dirigir. Pueden tener habilidades técnicas asombrosas, pero carecer de las habilidades de las personas que un líder necesita para inspirar y motivar.

Como era de esperar, los empleados encuentran que trabajar para un Líder Involuntario es desmoralizante, circunstancia que afecta a la productividad, el trabajo en equipo y la rotación.

#### Puedes ser un líder involuntario si...

- Piensas en términos de "empleados" vs. "personas" que tienen vidas completas y complejas.
- · Te adueñas del mérito del trabajo que no hiciste.
- · Retienes información de informes directos
- Estás tan preocupado con asuntos personales que no dejas lugar para preocupaciones por el trabajo.
- No realizas cambios después de recibir comentarios negativos sobre la revisión de desempeño.
- · Revelas tus frustraciones elevando tu voz.

#### ¿Cómo subir de nivel?

Las noticias para el líder involuntario no son del todo malas. Dichos cambios podrían incluir obtener la capacitación adecuada, actuar de una manera más accesible o hacer un esfuerzo para colaborar con los empleados con más frecuencia. Adoptar una actitud más abierta y de aceptación podría disolver los temores y las animosidades de los empleados, lo que a su vez podría mejorar su confianza en las capacidades de su gerente.

#### NIVEL 2: El Líder que acierta o falla

Experiencia común de los empleados:

#### "¿Alguien en casa?"

El líder que acierta o falla no es tan terrible, al menos no todo el tiempo, y no para todos con quienes trabaja. Este tipo de líder es un buen amigo o aliado para algunos, pero no para otros. No perjudican activamente a una organización, pero tampoco apoyan activamente a su equipo ni realizan sus tareas en la medida en que la organización lo necesita.

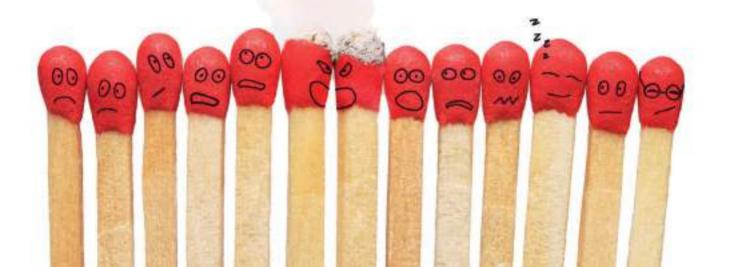
Debido a que a menudo juegan con favoritismos, un líder que acierta o falla puede dejar de proporcionar responsabilidades a personas, o no defender a las personas o equipos que administran. Del mismo modo, es posible que no funcionen bien con otros equipos, lo que genera fallas en la comunicación.

#### Puedes ser un líder que acierta o falla...

- A menudo sientes como si estuvieras frustrado e incapaz de hacer el trabajo.
- No te puedes enfocar debido a problemas actuales en tu vida personal.
- Sales a almorzar o socializas con los mismos miembros del equipo todo el tiempo.
- Tienes problemas para relacionarte con varias personas en tu equipo.
- Has transferido informes directos a otros departamentos, se quejan de ti con tu jefe o se van a otro trabajo.
- Has recibido advertencias sobre no alcanzar los objetivos o mejorar el desempeño de tu liderazgo en personas.

#### ¿Cómo subir de nivel?

Un líder que acierta o falla está lejos de ser una causa perdida. Para pasar al siguiente nivel de liderazgo, se debe eliminar el favoritismo, comunicarse regularmente con las personas dentro y fuera de los equipos que administran, mantener a todos sintiéndose involucrados y mostrar rutinariamente que aprecian los esfuerzos de las personas. Las personas con las que trabajan ganarán confianza en su integridad y pondrán más empeño en su trabajo, lo que mejorará la cooperación y la productividad.



#### NIVEL 3: El líder transaccional

Experiencia común de los empleados: "hacen el trabajo, y nada más."

El líder transaccional se concentra más en tachar las cosas de la lista, especialmente las cosas relacionadas con sus propios objetivos. Han progresado respecto a algunos comportamientos negativos asociados con los líderes involuntarios y al azar, y son buenos en lo que hacen. Se preocupan principalmente por verificar las tareas de una lista de cosas por hacer o por alcanzar indicadores clave de rendimiento y, en consecuencia, no son tan progresistas ni carismáticos como los líderes de los niveles superiores. Aunque están yendo en la dirección correcta, el estilo de trabajo y comunicación de un líder transaccional sigue siendo inconsistente, y no intentan olvidar las conexiones personales necesarias para que los empleados se sientan motivados y comprometidos.

#### Puedes ser un Líder Transaccional si...

- Valoras más cuando el trabajo se lleva a cabo que hablar con las personas.
- Te inclinas más por dar órdenes a tu equipo que escuchar sus preocupaciones o desafíos.
- No sabes mucho de lo que ocurre en la vida de las personas de los integrantes de tu equipo.
- · Te sientes pequeño en una empresa burocrática muy grande.
- Eres más reconocido por tu competencia técnica que por tus habilidades humanísticas.
- · Has recibido retroalimentación como eficiente pero frívolo.

#### ¿Cómo subir de nivel?

Para que un líder transaccional suba de nivel, deben dejar de operar en automático. Trabajar para comunicarse con los informes de manera más consistente, escuchar a los empleados y darles la bienvenida a sus opiniones sobre las decisiones, y mostrarles a las personas cómo su rol se ajusta al panorama general. El líder transaccional también necesita mostrar su interés sincero en los empleados como personas, para que las personas sientan que están siendo tratadas de manera justa y confiable.

#### NIVEL 4: El buen líder

Experiencia común de los empleados: "me quedo en el trabajo por mi manager."

El buen líder tiene un giro diferente que los líderes de nivel inferior. Son consistentes, inclusivos y sinceros. Son claros con sus expectativas en el rol de las personas, entienden que los errores ocurren y reconocen que las personas tienen vida fuera del trabajo. Para muchas personas, hay muy poca diferencia en trabajar para un buen líder y un líder For All.

Un buen líder tiene mucho por hacer, no han alcanzado el nivel de Líder For All. Pueden sentir que la responsabilidad última para alcanzar los objetivos recae en ellos, no en su equipo. Pensar de esa manera puede hacerlos menos cómodos siendo abiertos y vulnerables acerca de sus propios defectos, lo que podría evitar que conecten con algunas personas.

Un buen líder es bueno para los negocios. Los empleados trabajan bien individualmente y juntos. Las personas están dispuestas a ser flexibles y adoptar nuevas habilidades cuando las circunstancias lo requieran. Son buenos para ayudar a las personas a entender cómo encajan en una organización y ayudarlos a avanzar en sus carreras.

#### Puedes ser un Buen Líder si...

- Ayudas a tus empleados a desarrollarse en sus carreras y los recomiendas para promociones.
- · Has sido un mentor.
- Puedes hablar con cualquier persona de tu equipo sobre la mayoría de los problemas, ya sea relacionados con el trabajo o personales.
- No has podido establecer una buena relación con unas pocas personas a las que parece que no te puedes acostumbrar.
- Piensas que es importante que los demás te vean como un líder.
- Recibes buenas críticas de desempeño en general, incluyendo comentarios de compañeros e informes.
- Has sido promocionado debido a tus habilidades de gestión.

#### ¿Cómo subir de nivel?

Tienen que abordar lo que sea que les impida conectarse con los marginales de su equipo para que todos se sientan escuchados en las decisiones y sientan que pueden hablar cuando sea importante. Para mejorar, un buen líder no puede solo enfocarse en el día de hoy. Deben tener una visión a largo plazo y enfocarse en el futuro y en cómo los equipos de toda la compañía se unen para alcanzar los objetivos. Deben ser capaces de articular los objetivos de una organización de una manera que ayude a las personas a sentirse inspiradas y conectadas con ellas. Finalmente, los líderes en este nivel deben abandonar cualquier ego relacionado al hecho de ser el jefe, y subsumir sus propios intereses al servicio de ayudar a otros a brillar.

#### NIVEL 5: El For All líder- Un Great Líder For All

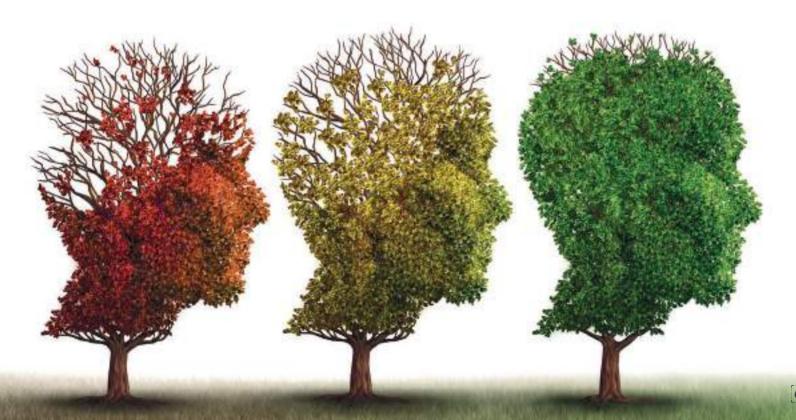
Experiencia común de los empleados: "mi manager verdaderamente tiene todo mi interés."

Los líderes For All tienen mucho de qué presumir. Después de todo, llegaron a la cima de la jerarquía de niveles de liderazgo, su gente los ama, y los equipos que lideran son más exitosos que los equipos administrados por líderes de otros niveles.

Pero esta es la cuestión de los Líderes for all: prefieren no presumir ante los demás.

Eligen liderar desde atrás, lo que permite a las personas que trabajan para ellos hacer su mejor trabajo. Los líderes For All tratan a todas las personas con dignidad, independientemente de su posición. Las personas que trabajan para estos líderes los ven trabajar arduamente y liderar con el ejemplo: hacen lo que dicen. Los empleados también los ven como honestos, éticos y fieles a su palabra.

Están contentos de que la gente trabaje de forma autónoma, y agradece los comentarios y opiniones de los demás



en cuanto a toma de decisiones. Mostrar que son receptivos y abiertos a los demás aumenta su propia influencia.

"Todos participan, nadie domina"

Los líderes For All son justos, aunque la equidad en el pago y en otros asuntos no necesariamente equivalen a tratar a todos de la misma manera. La equidad también toma en cuenta los sistemas socioeconómicos que históricamente han favorecido a algunas personas sobre otras y crea una conciencia de cómo todos los empleados pueden percibir las acciones de un líder. Las calificaciones de equidad de los empleados han aumentado dramáticamente que cualquier otro área en los últimos 20 años, superando los avances en respeto, credibilidad y otras dimensiones laborales que estudiamos.

Sus equipos demuestran una productividad que es más de tres veces mayor que aquellos líderes no intencionales. Los empleados liderados por líderes For All también son hasta tres veces mejores en innovar y trabajar a un paso rápido v ágil que las personas que trabajan para líderes en el nivel más bajo. Es común que los empleados digan que los líderes For All son los mejores jefes que han conocido. Los líderes For All son los mejores jefes que han encontrado va que hacen que todos se sientan bienvenidos y tratados de manera justa y establecen un fuerte sentido de colaboración dentro de los equipos, así como a través de diferentes áreas de la organización. Se destacan por su capacidad de reducir politiqueos y favorecer a niveles casi imperceptibles, tal vez porque hacen un gran trabajo al obtener retroalimentación de todos y al involucrarlos en la toma de decisiones. Sin embargo, un elemento que los dis-



tingue de los buenos líderes es su capacidad de inspirar lealtad, rendimiento y crecimiento en los demás. Las personas que se reportan a los líderes For All a menudo describen hacer el mejor trabajo de sus carreras. Los empleados están más inclinados a creer que la compensación es justa, que los colegas trabajan bien juntos, y que el trabajo es un lugar abierto, amistoso y acogedor.

#### Eres un For All líder si...

- Te rodeas de personas inteligentes, comprometidas y motivadas para dar lo mejor de sí mismas.
- Lideras equipos que hacen productos innovadores y obtienen resultados comerciales por encima del promedio.
- Lideras equipos que funcionan bien con otros grupos en toda la organización
- A menudo escuchas a las personas que te informan que les encantan sus trabajos.
- Puedes recordar al menos algún momento en que has ayudado en un informe para tener éxito, pero no has sentido la necesidad de atribuirte el mérito de tu contribución.
- Tienes poco o nada de rotación voluntaria en los equipos que manejas.
- Con frecuencia se te pide que seas mentor o que hayas ayudado a varias personas a avanzar en sus carreras.
- · Recibes críticas positivas de desempeño o evaluaciones 360°.
- Te han promocionado sobre la base de tus habilidades de liderazgo o el éxito de los equipos.
- Estás invitado a hablar sobre el liderazgo y lo que han logrado tus equipos, o realizar talleres sobre el tema.

#### ¿Cómo mantener ser un Líder For All?

Las necesidades comerciales, el personal, las condiciones del mercado y otras demandas del trabajo que cambian constantemente significan que no existe el statu quo. Para mantener ser un líder For All significa estar constantemente reevaluando lo que las personas y los equipos necesitan para tener éxito: lo que debe hacerse, por parte del líder, para ayudar al equipo a lograr sus objetivos. Los líderes For All necesitan trabajar en su crecimiento personal, a través del entrenamiento, la meditación u otros medios. También podrían tomar recordatorios periódicos de la bondad de las personas que están liderando, para poner los problemas que salen en perspectiva. Es fundamental tener una comprensión precisa de cómo lo experimentan sus equipos, por el bien de los empleados y el negocio. Si las empresas se comprometen a construir Grandes Lugares para Trabajar Para Todos, todos los líderes deben guiarse por datos precisos y análisis que les den esta comprensión. Informado por datos, los líderes pueden tomar medidas específicas hacia la implementación continua de mejora.



En Astellas estamos comprometidos en convertir la innovación científica en soluciones médicas que aporten valor y esperanza a pacientes de todo el mundo.

Trabajamos diariamente para hacer frente a necesidades médicas aún sin resolver, centrándonos en Oncologia, Urologia, Antiinfecciosos y Traspiante como áreas terapéuticas prioritarias, avanzando al mismo tiempo en nuevas áreas aprovechando el desarrollo de técnicas de investigación innovadoras. De esta manera, seguimos dedicándonos a cubrir las necesidades de los pacientes a quienes nunca dejaremos de apoyar.

A través de este compromiso ofrecemos a los pacientes la esperanza de un futuro mejor y aspiramos a liderar las áreas terapéuticas en las que somos expertos, involucrándonos en aquellas que aún presentan necesidades médicas no cubiertas. Por medio de la innovación, seguiremos identificando y desarrollando nuevas formas de mejorar la salud de los pacientes.

En Astellas trabajamos para lograr que nuestro lema cambiando el mañana sea una realidad.









#### En Pernod Ricard España, las personas están en el centro de nuestra estrategia

Ma

The Talent Experience, transformando la experiencia del candidato en nuestros procesos de selección



Origin, un innovador proceso de inducción gamificado



93% de nuestros colaboradores están comprometidos con la compañía y 99% creen que es un gran lugar para trabajar<sup>1</sup>



Una cultura única e increíbles marcas



Best Workplaces 2018<sup>2</sup>

Fuente: ensuesto de satisfocatio del empleo de l'Eoy 2027
 Sto Posición entre 250 y 500 enopleados.