

Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión

Introducción

Disponemos de un modelo de liderazgo único e inspirador, que se despliega a nivel de managers y directores traspasando la responsabilidad de hacer vivir a los equipos y colaboradores las líneas que marca el modelo de gestión. Los managers y los directores delimitan el perímetro de líderes de la organización. Trabajamos de forma especial con ellos a diferentes niveles para que puedan conducir con éxito a la organización hacia sus metas estratégicas. Se fomenta una cultura que invita a participar, colaborar e innovar en todos los aspectos críticos y claves, con la escucha como herramienta fundamental para garantizar el éxito de las acciones llevadas a cabo. Promovemos igualmente un sistema de gestión a través de indicadores que favorece la comunicación transparente y la toma de decisiones coherente y objetiva.

1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Despliegue Misión, Visión y Valores

Contamos con una Misión, Visión y Valores alineados con la Estrategia de la organización que nos permite conectar a los empleados con los resultados de negocio. Los líderes jerárquicos, funcionales y de influencia juegan un papel fundamental en el despliegue y ejecución. En 2006 definimos la Misión y Visión de Andorra Telecom (AT). En el año 2010 se pulieron y en noviembre de 2018 se realizó un proceso de revisión y mejora para simplificarlas y darlas a conocer entre los empleados (ver figura 1a1). El Comité Ejecutivo (CE) definió la Visión y en una segunda sesión, coincidiendo con una primera sesión de alineamiento de managers, se consensuaron y acordaron las nuevas Misión y Visión de AT, que fueron desplegadas por los mismos managers a sus equipos. Este modelo de comunicación nos permitió incrementar exponencialmente el grado de conocimiento y recuerdo entre los empleados.

Figura 1a1. Misión y Visión



Figura 1a3. Valores



Los Valores fueron revisados y redefinidos en 2017 a través de un workshop con los empleados; su opinión, sus principios e ideales nos permitieron definir una cultura de excelencia compartida. Los Valores fueron aprobados por el CE (ver figura 1a3), se implantó el modelo de despliegue y se incluyeron en el modelo de evaluación del desempeño (AVAC). En 2018, con el fin de clarificar comportamientos que los reflejasen, el Comité de Valores (grupo de empleados que tiene como objetivo su difusión, reconocimiento y despliegue) definió aspectos concretos y sencillos que permitieran validar su cumplimiento y facilitar la evaluación a través del AVAC. A través del Trust Index se valora directamente a los managers en base a como los empleados perciben la representación de los Valores.

En la figura 1a2 se muestra un ejemplo de los comportamientos a evaluar dentro del valor "Hacemos piña" mediante una escala de frecuencia de "casi nunca es cierto-valor 1" a "casi siempre es cierto-valor 5".

Los Valores de la organización son promovidos a través de iniciativas para todos los empleados que facilitan el despliegue y visualización de estos comportamientos con iniciativas, impulsadas fundamentalmente por el Comité de Valores, como "Café con...", "3 Talks", los Valores dando nombre a las salas, sesiones inspiradoras... Los Valores, además, se evidencian en comportamientos observables

Figura 1a2. Valores en el proceso de AVAC

Observacions Avaluat			
Valors	Autoavaluació	Avaluació Mànger	Entrevista
Fem pinya (-X+) ①	-	-	-
① Canviar "jo" per "nosaltres"	Gairebé sempre és cert	Freqüentment és cert	Freqüentment és cert
① Defensar les decisions de l'empresa, fer d'ambaixador	Freqüentment és cert	Freqüentment és cert	Freqüentment és cert
① Contribueix a que tots estem al mateix vaixell	Gairebé sempre és cert	Freqüentment és cert	Freqüentment és cert
Atreveix-te (-X+) ①	-	-	-
① Compta amb mi	-	-	-
① Confiança	-	-	-

en el día a día; los managers son corresponsables de consolidarlos en las acciones de cada equipo, tanto inter-equipo como intra-equipo.

En la organización se promueve un uso ético y correcto de los sistemas de la información (existencia de un código de buena conducta en el uso de los sistemas de información); de las redes sociales; y se garantiza el cumplimiento de normas a través del Reglamento de personal (actualmente en revisión por cambios legislativos) y del Código ético. El despliegue de estas herramientas y normativas se realiza en el momento de la incorporación y periódicamente se hacen sesiones informativas y de actualización para todos los empleados. Existe una Comisión de Igualdad -formada por empleados, representantes de los trabajadores y miembros el CE- que vela por el cumplimiento ético y la corrección de acciones o conductas inadecuadas, además de promover actuaciones para evitar situaciones no deseadas y actuar en consecuencia. Disponemos de un correo electrónico que recibe directamente el director de Personas y Cultura (PIC) y que permite presentar de manera anónima preguntas y quejas. También se pueden presentar de manera personal con la máxima garantía de confidencialidad.

Todas las políticas de gestión de personas están marcadas por los mismos criterios que se exponen en las herramientas y normativas comentadas. El despliegue se hace extensivo a toda la organización (ver 7a) y se observa una evolución positiva en el alineamiento entre todos los colectivos (directores, managers y colaboradores) y el nivel de credibilidad, cómo área clave de impacto dentro del colectivo de managers y directores.

Cultura de liderazgo compartido

Desde el inicio del cambio cultural (2017) el modelo de liderazgo ha sido mejorado de forma sustancial, una evolución importante, que ha permitido consolidar un modelo compartido para todos los managers. Inicialmente, recibían una formación estándar; desde el 2018 hemos adoptado y adaptado el modelo Giftwork. Se trata de un modelo de liderazgo único e inspirador que cuenta con: formación ad hoc y reciclaje anual; evaluación por parte del colaborador al manager en las 9 áreas que lo componen; desarrollo de sesiones de alineamiento temáticas y cuatrimestrales con managers y directores (ver figura 1a4); así como la creación de un Comité de Liderazgo y Confianza (constituido por el propio CE), que formula acciones de mejora para consolidarlo. La confianza es uno de los pilares estratégicos del modelo. Se ha implantado el Trust Tool como herramienta de ayuda para la consolidación de la confianza con el equipo de managers y para que se canalice a los diferentes equipos.

En una primera fase, se formó y desarrolló únicamente a los managers y a las personas con puestos de responsabilidad. Para hacer extensivo el modelo, fomentar la coresponsabilidad y preparar a la compañía para los retos de futuro, hemos implantado un programa de formación de liderazgo denominado “Nuevos managers” que permite hacer extensiva la filosofía a personas con potencial que podrán garantizar el relevo y la continuidad del modelo. En la primera edición (2019) han participado 32 personas.

El punto de partida del modelo son las 9 áreas del Modelo Giftwork (ver figura 1a5) integradas en los procesos, como es el caso de la evaluación del desempeño o la consolidación de hábitos para elevar la confianza. Uno de los indicadores claves de la Dirección por Objetivos (DPO) és el resultado del Trust Index. Utilizamos esta herramienta externa de la consultora Great Place to Work, para medir el avance de manera objetiva y anónima y la consolidación de dicho modelo. Consiste en una medición con más de 60 preguntas realizadas anualmente a todos los empleados de la compañía desde 2018 y con tres mediciones finalizadas. Todas son con carácter retroactivo y valoran el año anterior, es decir, que la del 2018 nos permite conocer la percepción del empleado según lo ocurrido en 2017 y así de manera recurrente. Permite tomar decisiones estratégicas, cambios de rol, mejoras en la gestión o el estilo de liderazgo y, mediante workshops

Figura 1a4. Sesiones de alineamiento

año	Sesiones alineamiento	Entregables
nov-18	Revisión Misión, Visión y Valores	• Definición de misión, visión y valores • Cubo para crear con el equipo
feb-19	Propuesta de valor al empleado y agilidad	• Recorrido del empleado y acciones en cada apartado • Conceptos claves de la agilidad en AT
jun-19	Acercar Misión, Visión y Valores	• Grupos de trabajo de managers: aventura • Videos explicativos • Tatuajes • Acciones para el día a día infografía
nov-19	El cliente en el centro	• Mapa de procesos con Lego • Matriz de necesidades y expectativas • Replicable a equipos

Figura 1a5. Modelo Gitwork



con cada manager y su equipo, implantar acciones de mejora, que puedan ser lideradas por los propios managers y/o por el equipo de PIC. Anualmente llevamos a cabo una revisión de hitos conseguidos y promovemos iniciativas de mejora continua del estilo de liderazgo. En este proceso, la toma de decisiones se ve marcada tanto por las

necesidades internas, como por las necesidades del mercado y las tendencias futuras, por lo que para ello se facilita la presencia de nuestros colaboradores como ponentes o asistentes en eventos o entornos especializados.

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

Los líderes impulsan la mejora continua y la innovación a través de modelos, sistemas, mecanismos, instrumentos y herramientas de gestión de diversa índole y naturaleza, entre las que destacan: modelo de liderazgo único, evaluación a través del AVAC de los comportamientos esperados por el mánager, sistemas de gestión y medición como el Trust Index, modelo de evaluación del talento... La gestión del volumen de información y explotación de datos a través de Tableau, nos permite hacer el seguimiento y alineamiento con la Estrategia.

En línea con la Misión, Visión y Valores de la compañía, los líderes, conjuntamente con el equipo de trabajo específico involucrado en la estrategia evalúan, desarrollan, revisan, validan e implementan la Estrategia y los objetivos anuales mediante la DPO. La dirección por objetivos es un sistema consolidado y en constante revisión para adaptarlo a la realidad de la empresa, al contexto y entorno actual y en base a los retos estratégicos y visión de la organización (ver 2d).

Además, el CE se reúne trimestralmente en el *Inspiring Meeting* para trabajar conjuntamente la revisión de cuestiones estratégicas y plantear mejoras; cada director presenta los casos o situaciones a tratar en función de las prioridades. El análisis ayuda a clarificar las acciones y tomar decisiones en momentos de bloqueo y a trasladar a los equipos las acciones para trabajar y avanzar hacia la consecución de los retos estratégicos.

Desde hace unos años estamos evolucionando hacia la cultura del dato como soporte de la toma de decisiones. Disponemos de herramientas que permiten trabajar en las distintas áreas y equipos para obtener indicadores de negocio, crear dashboards, evolucionar hacia la automatización y disponer de modelos de predicción de comportamientos y sistemas para anticiparnos a problemas futuros. De este modo se ha desarrollado el Atermómetro (ver figura 1b1) para informar y fomentar del uso de los datos de manera generalizada en toda la organización, lo que nos permite informar a toda la plantilla de la situación de procesos y/o proyectos críticos o estratégicos.

Figura 1b1. ATermómetro

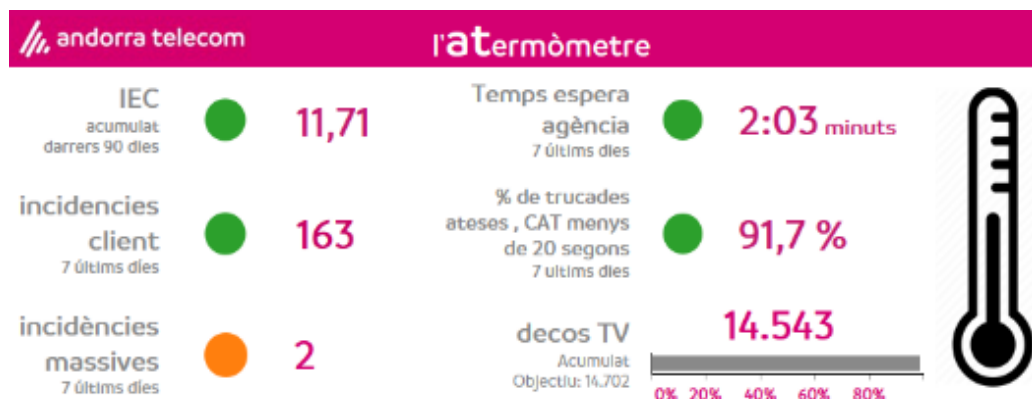
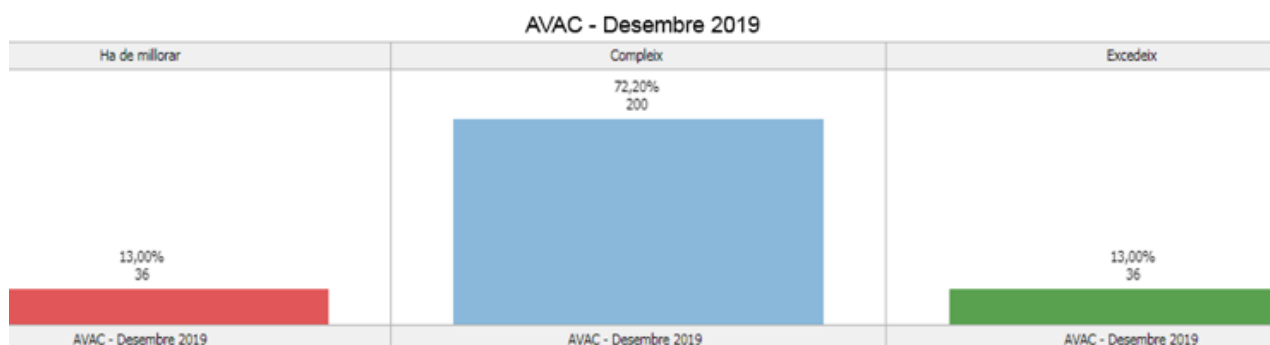


Figura 1b2. Indicadores globales

Mitjana (dies) per contractar		
2018	2019	2020
49	35	29

Canvis de lloc i promocions					
Canvi de lloc			Promoció		
2018	2019	2020	2018	2019	2020
10	18	7	11	8	2

Accidents de treball				
Departament	2018	2019	2020	Total ge.
ADMINISTRACIÓ I FINANCES		1		5
CLIENT	1	3		12
DIRECCIÓ GENERAL ADJUNTA		1		2
DIRECCIÓ TÈCNICA	3	3	1	43
OFICINA DIGITAL			1	2
PERSONES I CULTURA				2
Total general	4	8	2	66



Otra herramienta implementada es Tableau, que genera potentes visualizaciones y crea dashboards para realizar un seguimiento y control de los indicadores clave de cada departamento o área, orientado a los resultados y a la gestión eficaz. En la **figura 1b2** se muestran algunos cuadros de mandos del proceso de gestión de personas. En diversos enfoques se hablará de las virtudes de los cuadros de mandos con representación gráfica para observar las tendencias de manera visual y rápida. La evolución a visualización gráfica de los informes en listado ha representado un cambio de paradigma. Adicionalmente, PIC dispone del Trust Index, (**ver 1a**) que permite explotar datos y obtener información detallada para la toma de decisiones de negocio basadas en las personas y el liderazgo. El alto nivel de detalle permite actuar de forma rápida, objetiva y coherente. Esta medición se ha realizado ya en 3 ocasiones (febrero 2018, febrero 2019 y diciembre 2019), consiguiendo, como hito, una participación del 85% en la medición de diciembre del 2019. El alto grado de participación genera alta credibilidad y confianza. Los resultados generales se comparten de manera resumida y son explicados por el director general a todos los empleados. En todas las mediciones, se ha dado feedback individual a cada manager sobre sus resultados y se han definido planes de acción. En la **figura 1b3** se muestra el resumen de las mejoras más relevantes del modelo.

Figura 1b3. Tabla de mejoras indicador de nivel de confianza.

año	aprendizaje	mejoras
2017	• Falta herramienta para medir nivel confianza.	• Preparación integrar método Trust Index
2018	• Como comunicar modelo Trust Index	• Primer estudio realizado • Feedback global a empleados (sesiones plenarias) • Feedback a Managers
feb-19	• Mejorar el estudio con adaptación de preguntas y planes de acción	• Feedback del DG a todos los empleados • Mejora feedback individual a managers • Planes acción con Comité Liderazgo y confianza • Planes acción con cada manager y su equipo
dic-19	• Mejorar el nivel de profundidad del análisis	• Definir (en base a datos) el perfil del líder AT • Analizar gaps y plan de acción con manager • Diferenciar efecto Manager y efecto contagio

1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

Patrocinios y alianzas

La política de patrocinios y alianzas nos posiciona como palanca de la digitalización y motor económico del país. La estrategia se basa en la colaboración en actividades con un impacto directo en la creación de riqueza y de posicionamiento como *partner* tecnológico de empresas e instituciones. La Dirección General (DG) y el CA valoran y revisan las acciones que desarrollamos teniendo en cuenta la política definida y la Misión, Visión y Valores.

Patrocinios

En 2014, hacemos una primera definición de la política de patrocinios y de la metodología para las demandas recibidas de acuerdo con los criterios aprobados por el CE y la DG. Esto nos permite centrar recursos y posicionarnos (**ver figura 1c1**). El proceso de validación y activación de las demandas se articula a través del área de Comunicación. Se realiza un primer filtro de cumplimiento con los criterios establecidos en la política de patrocinios. Una vez aceptada la petición, se trabaja en el grupo de patrocinios, formado por los departamentos Técnico, Legal, Finanzas, Cliente y Comunicación. Hasta el 2015 toda la documentación generada por una solicitud de patrocinio y/o alianza se archiva en una plataforma interna. Es a partir del 2015 cuando revisamos la gestión documental para trabajar a través de una plataforma online. La digitalización del proceso comporta la automatización del flujo de aprobación. El convenio de patrocinio o RSC definitivo se mantiene en formato papel.

Con el objetivo de dar visibilidad a la inversión, cuando es en servicios de telecomunicaciones y no económica, a partir del año 2019 se genera una factura del coste real de la aportación de la compañía. La cuantificación de todos los servicios que se ponen a disposición del patrocinado le permite valorar el impacto real y mejorar nuestra imagen de marca y reputación entre los grupos de interés. Trabajamos en mejoras inmediatas como reanudar las encuestas de imagen entre nuestros clientes para conocer sus necesidades, expectativas con la compañía y la percepción sobre las acciones realizadas.

Dado el crecimiento de solicitudes y la complejidad de las mismas por la organización de eventos internacionales de primer nivel, a finales de 2019 se revisa la política de gestión de patrocinios con el objetivo de mejorar el proceso interno y la comunicación interna y

Figura 1c1. Principales patrocinios por ámbito

Ámbito	Patrocinio	2015	2016	2017	2018	2019
Cultural	Exposición "memoria olvidada)	●				
	Andorra Kid's Festival	●				
	LandART	●	●	●		●
	Saison Cultural (embajada francesa)		●	●	●	●
Deportivo	MoraBanc basquet	●	●	●	●	●
	Andorra Ultra Trail	●	●	●	●	●
	Carrera montaña 2.900	●				
	Federación Andorra Esquí		FIS Ski world		●	Copa mundo alpino
	Spartan Race Encamp			●	●	●
Empresarial	Jornadas Seguridad		ISACA	CONAND	CONAND	
	Jornadas ACTIIN	2a jornada inversión AND		4a jornada inversión AND	5a jornada inversión AND	Menorca milenials

externa del patrocinio. Igualmente se fortalece el vínculo del CA, que debe aprobar las solicitudes superiores a los 50.000€ (ver 8a).

Con el cambio de marca en 2019 (ver 5d), se desarrolla una nueva estrategia de imagen en la que se define una guía de aplicación indicando los requisitos mínimos de la acción a patrocinar, la contraprestación y la forma en que se desarrolla.

Alianzas

La transformación digital del país de acuerdo con el objetivo estratégico relativo a la agenda digital europea 2025. ha llevado a AT a firmar alianzas con diferentes entidades. Las tres más relevantes permiten incidir en ámbitos como la educación, la investigación y la innovación.

- **Ministerio de Educación.** El convenio firmado el 2013, crea la Red Educativa Nacional de Andorra (XENA en acrónimo catalán), una gran infraestructura que une telemáticamente los 35 centros educativos y asegura la conexión exterior a Internet. AT reserva un 20% de su red a usos educativos. XENA da servicio a 11.000 alumnos y 1.820 docentes de los tres sistemas educativos.
- **Fundación OBSA.** Somos patrones desde 2017 del Observatorio de la Sostenibilidad de Andorra (OBSA). Esta fundación es un centro de investigación aplicada a proyectos relacionados con la sostenibilidad social, económica y ambiental.
- **Fundación ActuaTech.** Somos socios fundadores de ActuaTech, una fundación creada el 2014 con el objetivo promover un país inteligente que mejore el día a día de las personas y contribuya a la sostenibilidad a través de la innovación. El 2015 se inició la colaboración con el Massachusetts Institute of Technology (MIT) dentro del programa Changing Places del Media Lab. Esta privilegiada oportunidad nos ha permitido conocer las metodologías de trabajo y herramientas de esta prestigiosa universidad. En el enfoque 4b se detalla las herramientas que se utilizan para el análisis masivo de datos.

Redes sociales

Las redes sociales se encargan de apoyar el objetivo de obtener reconocimiento público y buena reputación a través la proyección de nuestra actividad. Las gestiona el community manager adscrito al área de Comunicación. Difundimos periódicamente las acciones que contribuyen a incrementar una percepción positiva y de prestigio, al mismo tiempo que hacemos pedagogía de las acciones públicas, eventos, patrocinios y proyectos ligados a la innovación que llevamos a cabo. Dichas actividades aseguran la transparencia hacia los grupos de interés y a la sociedad, con el fin de sensibilizarlos y fomentar su involucración en la sostenibilidad de la organización.

A través de las redes nos ocupamos de interactuar con los ciudadanos y monitorizar constantemente las referencias y opiniones que emite nuestra comunidad, con mención directa o a partir de la búsqueda de palabras clave geolocalizadas. La principal herramienta que utilizamos es Hootsuite (ver figura 1c2). Se trata de una plataforma de administración de redes sociales que permite programar mensajes, análisis, monitoreo y gestión de equipos.

La monitorización nos permite anticiparnos a una posible crisis de reputación online, así como medir en tiempo real el sentimiento de la comunidad. Así, identificamos situaciones de riesgo para las personas y los intereses de los distintos grupos.

Aunque las redes no son el canal habitual para la recepción de incidencias, si llega una demanda por un problema con nuestros servicios, es el call center quien la gestiona, la registra en el CRM y sigue el flujo como cualquier otra incidencia que se pueda recibir vía llamada. La relación con el cliente se hace desde redes para dar respuesta en el mismo canal. Cualquier comentario o incidencia se tramita al departamento correspondiente, para detectar posibles mejoras.

Por lo que se refiere a la evaluación y mejora de las acciones, generamos un informe mensual con los indicadores más relevantes y los analizamos en búsqueda de líneas de mejora, sobretudo, a nivel de engagement. Retiramos los contenidos con el engagement rate más bajo y fomentamos los contenidos con el más elevado. A tal efecto,

Figura 1c2. Hootsuite



hemos ido implementando mejoras con herramientas que nos han ayudado a hacer crecer la complicidad con nuestra comunidad. En 2015 nos subscribimos al plan profesional de Hootsuite para poder mejorar la planificación de las publicaciones. En 2016 hicimos lo propio con la herramienta Easypromos para la realización de concursos y sorteos, con el objetivo de incrementar la comunidad y las interacciones y, por consiguiente, el engagement, así como mejorar el tiempo de respuesta de las incidencias en redes sociales. En 2017, hicimos un upgrade a Hootsuite Team para

que el equipo del call center pudiera apoyar el community manager en la respuesta a las redes sociales ante las incidencias. En la **figura 1c3** se presenta el resumen de las mejoras de los últimos 5 años.

Figura 1c3. Tabla de mejoras.

año	aprendizaje	mejoras
2015	• Necesidad planificar y programar las publicaciones	• Implantación Profesional Hootsuite
2016	• Necesidad incorporar sorteos y concursos para subir el engagement	• Implantación de Easypromos
2017	• Lentitud en la resolución de incidencias	• Upgrade al plan Team de Hootsuite

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Concebimos la RSC como una oportunidad para producir un bien al conjunto de la ciudadanía dentro de los objetivos estratégicos. Nuestra compañía se alinea con acciones que se identifiquen con nuestra actividad. Basamos las acciones en dos grandes paraguas: tecnología y personas. Somos una empresa que se rige sobre una base ética, llevando a cabo buenas prácticas en gestión de los recursos humanos y empresariales y con responsabilidad con el conjunto de la sociedad. Con las acciones que desarrollamos buscamos mejorar nuestra reputación y posicionarnos en el país como motor de desarrollo personal, de cohesión social y de innovación, aplicando el mismo rigor metodológico que con los patrocinios y de acuerdo con cinco grandes líneas:

- **Renovar los modelos educativos e incentivar vocaciones en ciencia y tecnología.** En 2015 iniciamos la colaboración en formación en robótica escolar a través de la participación de las escuelas del país en la competición internacional First Lego League. Los participantes tienen edades comprendidas entre 14 y 16 años. En 2016 impulsamos la World Robot Olympiad (WRO) para clubs para niños de entre 6 a 14 años.
- **La tecnología aplicada a la seguridad de las personas.** Enfocamos la seguridad desde un punto de vista amplio. En cuanto a la seguridad física de las personas hemos instalado en el helicóptero de los bomberos la herramienta Lifeseeker, para la búsqueda de desaparecidos en zonas sin cobertura y de difícil acceso y que permite detectar teléfonos móviles, identificarlos y determinar su posición. En cuanto al uso responsable de Internet, hacemos divulgación a través de nuestras plataformas digitales y acciones formativas en escuelas, con asociaciones y en congresos. También hemos impulsado la implementación de B Resol, una aplicación para prevenir el acoso y el ciberacoso escolar que permite la detección y la mediación.
- **Nuevas experiencias en el ámbito cultural.** El uso de la tecnología para la divulgación del patrimonio artístico nos ha llevado a aportar las pantallas táctiles interactivas en el Espacio Columba, la puerta de entrada al románico andorrano, y del Museu Carmen Thyssen Andorra, con el objetivo de mejorar la experiencia de los visitantes y la divulgación de los contenidos.
- **Fomentar la innovación.** Nuestro compromiso con la innovación y la promoción económica se aúna en el vivero de empresas NIU, la única incubadora/aceleradora de startups de Andorra para el desarrollo de nuevas empresas y que goza de un programa específico para empleados (**ver 1e**). Lanzada en el 2016, la jornada anual Demo Day se ha convertido en un punto de encuentro entre emprendedores e inversores. El NIU tiene suscritos acuerdos de colaboración con el consorcio español de bitcoin Alastria y con la red de start-ups ProteumX de Silicon Valley.
- **Social y ética.** Somos pioneros en el ámbito de la igualdad de género y la inclusión. En el año 2019 nos convertimos en la primera empresa del país reconocida con el premio Olympe de Gouges, que otorga el ministerio de Asuntos Sociales y que reconoce el compromiso con la cultura de igualdad y las buenas prácticas. También el 2019 fuimos la primera empresa en incorporarse a la red de empresas inclusivas, un proyecto impulsado por el gobierno para favorecer el acceso al trabajo para las personas con discapacidad (**ver 1d**). En el ámbito de las ONGs, el SMS social pone a disposición de las entidades de carácter social un número de gratuito de recaudación de fondos para financiar proyectos específicos. La asignación de los números se realiza en convocatoria pública.

Entre los acuerdos con el Gobierno en el marco de la RSC destacan: la instalación y mantenimiento de la plataforma de interceptación legal de las comunicaciones a petición de los Tribunales; la instalación y mantenimiento de la red Tetra para las comunicaciones de emergencias (policía, bomberos, ambulancias, protección civil); la red WiFi gratuita en las principales vías comerciales del país; la plataforma del correo ciudadano @andorra.ad, las retransmisiones de Andorra Televisión; o la asistencia tecnológica en grandes acontecimientos como la Cumbre Iberoamericana.

Con el cambio de marca, el año 2019, se desarrolla una nueva estrategia de RSC en la que se definen los ejes principales, el target potencial, las buenas prácticas y el proceso de comunicación. También se realizarán de nuevo encuestas para tener más conocimiento del impacto de nuestras acciones de RSC.

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

Compromiso de los colaboradores

AT promueve y fomenta la colaboración entre departamentos, áreas y personas con acciones que tengan impacto tanto en el ámbito laboral como fuera. Las celebraciones de todos los empleados tras alcanzar éxitos o la finalización de proyectos estratégicos nos permiten agradecerles el esfuerzo, compromiso e implicación en la obtención de los objetivos compartidos. Estos momentos de celebración, a menudo abanderados e impulsados por el propio director general, suponen un reconocimiento al seguimiento de unos valores compartidos para la consecución de los hitos marcados.

Los mecanismos de reconocimiento a nuestros colaboradores son justos, están basados en la equidad interna y externa y se despliegan en un sistema reglado y objetivo (ver 3d). De manera constante e innovadora, los grupos de trabajo de cultura promueven iniciativas basadas en los valores por ejemplo “el café amb”, shadowing, o “Trabajar juntos”. También se promueven espacios y metodologías de trabajo que fomentan y hacen posible el valor de “Atreverse”. Los managers también promueven este valor de acuerdo con el modelo Giftwork (ver 1a) y, de manera específica, el área de “Desarrollar”, donde el error se entiende como una forma de aprendizaje. Animamos a los colaboradores a salir de la zona de confort y a contribuir en las mejoras en las formas de trabajo y en la obtención de resultados.

Los Valores de AT son evaluados a través del AVAC. Cada uno de ellos, después de un proceso de revisión y de análisis por parte del Comité de Valores, tiene asociados 3 comportamientos observables y sencillos. El empleado se autoevalúa en base a esos comportamientos y el manager evalúa al colaborador. A través de un cuadro de mando en Tableau podemos identificar los gaps y promover acciones individuales y de equipo.

Buscamos momentos inspiradores para concienciar sobre los Valores y contar ejemplos o casos reales de la organización o con colaboraciones externas de personas que en sus ámbitos de actuación también son un referente. Los nombres de las salas principales de los principales centros de trabajo de la compañía, los edificios de Nexus y Andimesa, tienen el nombre de cada uno de los Valores.

Las comunicaciones internas generalmente vienen acompañadas de mensajes que recuerdan implícita o explícitamente los valores y su reconocimiento.

Se promueve el desarrollo de las capacidades y de la innovación tanto en ámbitos que salen del trabajo habitual como para la mejora en procesos internos de la compañía (ver 1e y 3b).

Gestión de la diversidad

AT desarrolla y revisa anualmente las políticas que mejoran el ciclo de vida del empleado y garantizan el correcto funcionamiento de los sistemas de gestión, de las herramientas corporativas y las normativas a cumplir. Uno de los propósitos es recoger las necesidades de los empleados y dar respuesta justa, equitativa, sin ningún tipo de discriminación y adaptada al puesto de trabajo.

Uno de los mecanismos que garantizan que nuestras políticas fomentan la no discriminación laboral y la igualdad de género es la Comisión de Igualdad. Creada en 2017, está formada por empleados de diferentes áreas, una persona de PIC y un miembro del CE. La comisión ha elaborado el Plan de igualdad de AT, que implica, la implantación y ejecución de acciones anuales. El Plan y los miembros que forman la comisión puede ser revisado anualmente.

Desde la creación (2018) del Plan de igualdad, se ha procedido a su despliegue y de las acciones derivadas con formación y sesiones informativas para todos los empleados. La actuación de AT ha recibido el reconocimiento público con la obtención del premio Olympe de Gouges (ver 1c). Anualmente realizamos una encuesta a empleados para detectar el impacto de las acciones y promover nuevas medidas en base a las necesidades.

El Plan de Igualdad nace con el objetivo de garantizar la igualdad real y efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres de la organización. Por ello, contempla una serie de medidas y acciones, pactadas entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores, a fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Promover la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, garantizando las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo.
- Asegurar que el departamento de PIC cumple con todos los requisitos legales en materia de igualdad de oportunidades
- Prevenir la discriminación laboral por razón de sexo y/u orientación sexual.
- Respetar la diversidad, promoviendo la no discriminación por razón de sexo, edad, estado civil, raza, ideología,

opiniones políticas, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier condición personal, física o social de sus profesionales.

- Rechazar cualquier manifestación de acoso (físico, sexual, psicológico, moral u otros) de abuso de autoridad en el trabajo y cualquier otra conducta que genere un entorno intimidatorio u ofensivo con los derechos personales de sus profesionales. AT promoverá las medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo.

- Garantizar la realización de una correcta comunicación interna y externa, estableciendo unas directrices que no impliquen ningún tipo de desigualdad de trato.

- Realizar la evaluación del plan de igualdad, de su desempeño y realizar un nuevo diagnóstico de la situación para detectar si existen más necesidades.

Figura 1d1. Sello empresa inclusiva



- Garantizar la igualdad de oportunidades en la empresa a través de la creación de la figura de los Agentes de Igualdad y de la Comisión de Igualdad, que realizarán el seguimiento y control de la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de las medidas incluidas en el Plan de igualdad.

AT se adhirió a la red de empresas inclusivas en 2017, convirtiéndose en la primera del país en formar parte de una iniciativa que tiene por objeto favorecer el acceso de las personas con discapacidad al mercado laboral. La red de empresas inclusivas se enmarca en la estrategia para la inserción laboral de las personas con discapacidad para el periodo 2016-2019. Esta estrategia persigue el acceso y la permanencia en el mercado de los miembros del colectivo gracias a la implicación del tejido empresarial y a la colaboración entre administraciones y agentes económicos y sociales.

La adhesión dio sus frutos mediante la incorporación de dos personas con discapacidad a la plantilla de AT para llevar a cabo tareas de atención al público en la agencia comercial.

Este programa se alinea con la política de la compañía de favorecer la inclusión laboral, que tiene como uno de sus pilares la colaboración con la Agencia de Trabajo con Apoyo (AGENTAS en su acrónimo catalán) de la Escuela Especializada de Meritxell y que ha permitido que dos trabajadoras se integren en el archivo del departamento de Relaciones con el Cliente. AT cuenta también en su plantilla con más personas con discapacidad realizando tareas técnicas.

La gestión de la diversidad se interpreta de forma amplia. En el periodo 2016-2017 se llevó a cabo un programa de internalización de diferentes personas contratadas a través de ETT que se tradujo en la incorporación a la plantilla de un total de 63 personas. A pesar de las diferencias contractuales, fruto de una regulación laboral ya derogada que impedía a las administraciones ampliar sus plantillas, PIC había extendido a los trabajadores temporales la propuesta de valor al empleado, dándoles pleno acceso a la formación o a la DPO.

Asimismo, estamos en permanente contacto con futuros profesionales tanto del país como de fuera, mediante la contratación de eventuales para los meses de verano, donde se validan los estudios universitarios de los postulantes para que encajen con las necesidades de AT. La selección, aunque nuestro core de negocio sea técnico, está abierta a un amplio abanico de áreas y perfiles: tecnológicos, marketing, business intelligence, finanzas, etc.

Del mismo modo estamos presentes en el día a día de los estudiantes asistiendo a los foros de empleo del país, acogiéndolos en prácticas universitarias o de formación profesional y apoyando la realización de proyectos de final de grado, que nos permiten generar engagement con los futuros profesionales y atraer talento. Otra iniciativa son las presentaciones anuales en los colegios sobre nuestra actividad y las opciones profesionales que ofrecemos. Tenemos un papel igualmente activo en el Día de las mujeres en las TIC llevando las experiencias de nuestras empleadas con perfil técnico a las escuelas para concienciar y romper barreras de género (ver 7a).

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

Gestión del cambio

El cambio es una constante en AT debido al dinamismo del sector de las telecomunicaciones, la demanda, la orientación al cliente y el compromiso con el país. La evolución constante nos obliga a acompañar a nuestros colaboradores en la gestión del cambio y facilitarles las herramientas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En 2015, AT realiza un cambio de estatutos pasando de ser una empresa parapública a una Sociedad Anónima Unipersonal (SAU). La nueva normativa, con rango de ley, nos permite agilizar la toma de decisiones, diversificar nuestra actividad y llevar a cabo un ambicioso proceso de digitalización.

El nuevo contexto y la entrada en competencia requiere un cambio en la mentalidad y en la forma de trabajar de la plantilla, que, a su vez, exige un trabajo de transformación cultural con la implicación a los empleados. El proceso de cambio cultural se inicia en 2016 de manera interna, con workshops con empleados para realizar cambios en el AVAC, en las herramientas internas y en las formas de trabajo. Posteriormente, en el año 2017, se detecta la necesidad de contar con expertos externos para dar continuidad y consolidar acciones eficaces. Se define el movimiento M3.0, integrado por un grupo de empleados que voluntariamente participan en construir una cultura única y alineada con la estrategia.

Además, el programa se despliega a toda la compañía, se informa sobre avances y cambios y se recogen las opiniones. Se definen 5 objetivos y palancas del cambio cultural, validadas por el CE que será el motor de acción. (ver figura 1e1). El M3.0 está compuesto por 5 equipos de trabajo multidisciplinares con objetivos diversos que impulsan las 5 palancas del cambio cultural. Se reúnen semanalmente para consolidar avances.

Figura 1e1. Palancas del cambio cultural

Objetivo	Transformación cultural	Entregables
1	Centrarnos en el cliente	• Modelo CEM • Branding • Movimiento M3.0
2	Ser más ágiles y digitales	• Agile-Scrum • Transformación Digital • Movimiento M3.0
3	Propuesta de valor diferenciadora al empleado	• Great Place to Work • Movimiento M3.0 • Experiencia empleado
4	Modelo de liderazgo compartido	• Modelo Giftwork
5	Fomentar los valores	• Reconocer los valores • Valoración en el AVAC

El liderazgo y la influencia que pueden ejercer los máangers en la generación de una nueva cultura es vital para la consecución del éxito. Con el objetivo de definir el rol del máanger (conductas deseadas y esperadas), se desarrollan workshops internos con empleados de todas las áreas.

La necesidad de cambio evidencia también la necesidad de definir unos Valores diferentes para promover nuevas conductas y actitudes. Los propios empleados definieron los Valores para conseguir los propósitos organizativos teniendo en cuenta a las personas. (ver 1a).

La transformación cultural, uno de los objetivos desde la constitución de la SAU, se convierte en una realidad en 2019. Supone un cambio en formas de trabajo, en herramientas de gestión, en nuevas maneras de pensar y también implica a la cultura, que ha de ir alineada con el objetivo de la digitalización. Por ello, el cuarto trimestre del 2018 se lanza el Programa de Transformación Digital (PTD) (ver 4d). Con un equipo de trabajo compuesto por personas expertas de cada uno de los pilares del programa, se detectan 46 iniciativas para digitalizar la empresa que giran en torno a las necesidades del cliente y del empleado. Se dibuja un cronograma a 1,5 años y se establece un objetivo de madurez digital (basado en el índice de TM Forum). Cada una de las iniciativas y grupos de trabajo tiene un seguimiento semanal o quincenal para validar el avance, el estado o desbloquear posibles frenos dentro de cada ámbito de actuación. Al final de 2019 se ha conseguido una evolución del índice de 37.2% al 61.9% siendo el objetivo marcado el 63.5%.

En el marco de la transformación cultural, el PTD supone también una evolución del M3.0 (ver figura 1e2), que queda integrado dentro del pilar de Cultura que existe en el Programa de Transformación Cultural. Se instauran 3 comités de cultura: Liderazgo y Confianza, Propuesta Valor Empleado (PVE) y Valores, que garantizan las 5 palancas del cambio con una visión integradora de la estrategia digital. Los 3 comités se reúnen 1 vez al mes (2 horas) y lideran iniciativas de impacto en el empleado, teniendo en cuenta la Estrategia y en base a las áreas de mejora de los resultados del Trust Index. (ver figura 1e3).

El comité de Liderazgo está formado por el CE, evidenciando la implicación de la dirección en la mejora continua y su relevancia a nivel estratégico. La participación en los comités es voluntaria y abierta a toda la organización. Recientemente hemos implantado un nuevo comité "Soy Magenta" para generar orgullo (un aspecto a incentivar según la percepción del empleado en el Trust Index) y se ha eliminado el comité de PVE para priorizar las acciones y su impacto. La evolución de los comités, grupos de trabajo e iniciativas nos permiten abordar los retos de negocio, de cultura y gestionar las necesidades de los empleados. En la revisión estratégica anual, se definen objetivos en línea con las tendencias del mercado. La revisión, por tanto, implica el desarrollo de proyectos internos, que son implantados de manera ágil para adaptarnos en tiempo y forma a estas necesidades. Durante el 2019 se ha desarrollado un proyecto piloto de AGILE para el desarrollo de la nueva guía digital y se ha formado a toda la compañía en metodologías ágiles de trabajo para poder implementarlas. Complementando estas iniciativas, en 2018 se lleva a cabo el piloto para la implantación del teletrabajo, basado en la confianza, que fomenta la conciliación y la flexibilidad (ver 3b).

Figura 1e2. Mejoras de los grupos de trabajo

año	aprendizaje	mejoras
2017	• Creación de 5 grupos de trabajo formados empleados voluntarios, dentro del programa M3.0	• Responsables de cada grupo • Reuniones semanales • Implantación de iniciativas
2018	• Evolución de los grupos de trabajo dentro del marco de la Transformación Digital	• Nuevos comités de cultura: Liderazgo y confianza (CE), PVE y Valores • Definición objetivos para estos grupos dentro programa Transformación Digital • Reuniones mensuales y reunión trimestral de los 3 comités
2019	• Necesidad de trabajar y reforzar el orgullo	• Evolución del comité PVE al nuevo comité "Soy Magenta", para generar orgullo de pertenencia a AT

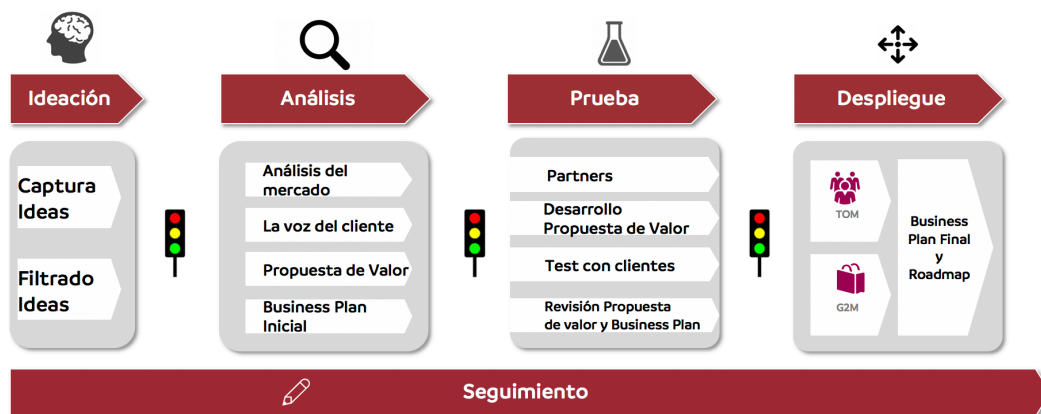
Innovación

Anualmente y como método de mejora constante, se implica a las personas de la organización que tengan contribución activa en la aportación y desarrollo de ideas innovadoras con impacto en el negocio y en las personas

Figura 1e3. Evolución Comités de Cultura



Figura 1e4. Fases del Opportunity Journey



y se establecen diferentes mecanismos para hacerlo posible. Entre ellos, cabe destacar “el buzón de innovación” (que es la evolución del “buzón de sugerencias”) (ver 7b) que desde 2015 permite recoger ideas y proyectos de los empleados, facilitando y animando a la participación y el desarrollo laboral. Siguiendo esta línea, y abriendo a proyectos externos o fuera del ámbito laboral, se implanta en 2017 la iniciativa NIU

empleado, que permite el desarrollo de un proyecto de tecnología, con apoyo de mentores de la incubadora/aceleradora de AT y con la metodología start-up. En línea con el buzón de innovación se reconocen y premian las mejores ideas recogidas en cada periodo (anual) (ver 3d).

Es constante la creación y/o evolución de grupos de trabajo que nos permiten la mejora constante en términos de desarrollo, cultura, evolución tecnológica u otras áreas que son necesarias para la mejora del negocio.

La estructura organizativa se mantiene actualizada. El área de Organización realiza cambios y ajustes para garantizar los recursos necesarios que permitan hacer realidad cualquiera de las iniciativas planteadas o abordar los retos de negocio.

En 2017 Andorra Telecom lanza el NIU, una incubadora y aceleradora destinada a impulsar proyectos de emprendimiento digitales que puedan suponer oportunidades de diversificación para la organización. En este sentido, las start-ups ceden un porcentaje de su capital a cambio del apoyo del NIU para incubar o acelerar su proyecto, dependiendo de la fase en que se encuentre el mismo. Dentro del soporte que facilita el NIU está el espacio físico para desarrollar su idea, un mentor y asesoramiento especializado a cada caso, así como la posibilidad de participar en un Demo Day (encuentro entre inversores y start-ups) que se organiza anualmente.

El NIU está abierto tanto a start-ups nacionales como internacionales, siendo los resultados durante estos primeros años muy satisfactorios (ver 9b).

En 2019 se crea el modelo Innovation Hub, que permite al NIU seguir evolucionando, ampliando los servicios que presta al emprendedor y facilitando el acceso a la innovación a empresas que, por su tamaño o capacidades, no disponen de los recursos necesarios.

En relación a la ampliación de servicios al emprendedor, el Hub posibilita a desarrolladores que cuentan con un prototipo la realización de sus pruebas a través del NIU. En este sentido, ofrece la posibilidad de realizar pruebas en un contexto variado como es Andorra (entorno rural, urbano, montaña,) aprovechando las posibilidades tecnológicas de AT (amplia cobertura red IoT, presencia red fibra en el 100% del país...).

En relación a la propuesta de innovación para empresas, el Hub, a través de su red de start-ups, puede desarrollar retos específicos de innovación (por ejemplo, soluciones digitales para mejorar su operativa o la interacción con clientes) para compañías que lo necesitan pero que no tienen la capacidad para abordarlas. La propia AT tiene en consideración esta ayuda externa del NIU para el desarrollo de sus propios productos de innovación.

Por último, para el desarrollo de nuevas oportunidades de innovación en productos y servicios, AT dispone de su propia metodología denominada “Opportunity Journey”. Se definió en 2019 y se compone de cuatro fases (identificación de la idea, análisis, prueba con clientes y despliegue final) para garantizar el desarrollo con éxito. Los

controles al final de cada fase permiten decidir su continuación o descarte (concepto “Fail Fast”). Con este fin, se han definido una serie de roles, actividades, entregables y herramientas para cada una de las distintas fases. En la figura 1e4 se recogen las principales fases y actividades de esta metodología y que ha ayudado a aumentar el lanzamiento de nuevos productos y servicios (ver 9b).

Figura 1e5. Tabla de mejora continua de la Innovación

AÑO	APRENDIZAJE	MEJORAS
2015	Capturar ideas de Innovación de personas con experiencia y conocimiento (empleados AT)	- Creación del Buzón de la Innovación para recogida y tratamiento de las ideas de los empleados. - Incentivo a la participación mediante premios a las mejores ideas
2017	Aprovechar los proyectos de Innovación de emprendedores	Creación de NIU; una incubadora y aceleradora de proyectos de start-ups, alineados con otros organismos del país (Actua, Universidad de Andorra).
2017	Capturar ideas de Innovación de empleados AT para aquellos que quieran desarrollarlas como su propio proyecto personal.	- Creación del programa NIU Empleados dentro del NIU para trabajadores de AT. - Condiciones similares a los de los emprendedores externos a AT, pero con facilidades horarias por parte de la empresa para acudir al NIU
2019	Crear un centro de atracción de talento que pueda desarrollar la Innovación.	- Creación del programa Innovation Hub del NIU con 2 programas - Un programa para prueba de los prototipos de los emprendedores y otro dirigido a la realización de Innovación para terceros a través de la red de start-ups del NIU