

# La **evolución cultural** de la compañía en el marco del Plan Estratégico 2018 - 2022

Candidatura premios Morgan Philips ABC 2021



**CONFIDENCIAL**



## #SomosNavantia

**Empresa 100% pública**, formamos parte del grupo SEPI

**4000** empleados, aproximadamente **26.000** empleos indirectos

Expertos en **construcción naval** (civil, militar y eólica marina)

Tenemos más de **300 años de historia**

Somos una **empresa estratégica de defensa**, socios preferentes de la **Armada Española**

**Exportamos** a más de **20 países**, en colaboración con nuestros socios internacionales

**Presencia internacional**, Australia, Arabia, Francia, Noruega, Turquía, India...

CONFIDENCIAL

Después de más 300 años de historia necesitábamos transformarnos para alcanzar nuestros objetivos. Pusimos en marcha un ambicioso Plan Estratégico 2018 - 2022 llegando a un gran acuerdo con el grupo SEPI y sindicatos

**1717**

Construcción del Arsenal de la Carraca

**1770**

Fundación de los Cuerpos de Ingenieros de Marina

**1908**

Los Astilleros de Cádiz, Cartagena y Ferrol se unen en la Sociedad de Construcción Naval

**2005**

Nace Navantia tras fusionar civil y militar

**2018**

Firma del Plan Estratégico de Navantia

CONFIDENCIAL

Tenemos grandes objetivos para los próximos años, para convertir a Navantia en una empresa líder internacional, moderna y competitiva garantizando su sostenibilidad como compañía a largo plazo

## Nuestros objetivos 2018 - 2022

**DIVERSIFICACIÓN  
CARTERA DE PRODUCTOS**  
(14.131 M€ de contratación)

**INTERNACIONALIZAR  
NUESTRA COMPAÑÍA**  
(40% de exportación)

**AUMENTAR NUESTRO  
MARGEN BRUTO**  
(10% anual)

**MODERNIZACIÓN DE  
LA EMPRESA**  
(473 M€ de inversión)

**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE PLANTILLA**  
(4500 pers. El 25% será menor de 35 años)

**GANAR DIVERSIDAD EN  
NUESTRA PLANTILLA**  
(30% de mujeres directivas)  
(más perfiles internacionales)

**SER MÁS SOSTENIBLES Y  
RESPONSABLES**  
(Reducir un 10% nuestra huella de carbono)

**CONFIDENCIAL**

Con los objetivos sobre la mesa creamos tres grandes pilares de trabajo; este proceso necesitaría de un cambio profundo en la organización, por lo que apostamos por dimensión transversal dedicada a la Evolución Cultural de la compañía y orientado a ayudar a las personas en este proceso.

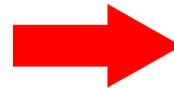


CONFIDENCIAL

La dimensión de Evolución Cultural se compone de tres grandes iniciativas, estando la primera de ellas liderada por el equipo de RRHH

**1**

Desarrollar un plan de evolución cultural y realizar proyectos y actividades que nos permitan alcanzarla



Candidatura premios  
**Morgan Philips ABC** 2021

Iniciativa de **Evolución Cultural** de la compañía en el marco del **Plan Estratégico 2018 – 2022** como una acción de **acompañamiento al negocio y a las personas** en su cambio para adaptarse a **los retos del entorno**

**2**

Desarrollar la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Navantia, implicando a toda la compañía

**3**

Crear un nuevo Plan de Comunicación Interna y Externa

**CONFIDENCIAL**

Para desarrollar el Plan de Evolución Cultural con éxito, el Comité de Dirección de Navantia se comprometió como equipo con el mismo, dotándolo de estructura y recursos. Para ello tomaron las siguientes decisiones:

1. Nombrar a la **Directora de Desarrollo y Gestión del Cambio** líder de esta iniciativa, **reportando avances mensualmente al Comité de Dirección.**
2. Involucrar a los **directivos de la compañía**, empezando por el Comité de Dirección, **siendo los primeros** en realizar los programas diseñados y colaborando activamente en los mismos.
3. Crear un equipo de **Gestión del Cambio**, dependiente de la Directora de Desarrollo y Gestión del Cambio, para llevar a cabo estos proyectos / programas **apoyándose en el resto de equipos** de Navantia.
4. Optimizar y mejorar los **procesos de recursos humanos, alineándolos con la nueva cultura de Navantia** para que estos apoyen el proceso de transformación y lo refuercen para que sea **sostenible en el tiempo.**

CONFIDENCIAL



**Nuestro reto**

Lograr la  
**evolución cultural**  
de una empresa con  
**300 AÑOS**  
de historia  
En sólo **4 años**  
involucrando a los **4000**  
**empleados** de la compañía

**CONFIDENCIAL**

Planificamos el proyecto teniendo en cuenta el proceso de cambio que las personas necesitan vivir para aceptar la nueva cultura de Navantia de forma constructiva y positiva.



**La evolución cultural continua en remoto**  
a pesar del impacto del COVID-19

**CONFIDENCIAL**

Para lograr nuestro objetivo estamos llevando a cabo siete grandes proyectos o programas transformacionales con diferentes objetivos, que funcionan como un proceso de cambio progresivo que acompaña a los empleados de todo Navantia

EQUIPO Y PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	MODELO DE LIDERAZGO DE NAVANTIA	PLAN DE ATRACCIÓN Y MARCA EMPLEADORA	PLAN DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN EL TALLER	NUEVOS ESPACIOS DE TRABAJO Y OPEN SPACE	ENCUESTA DE COMPROMISO (BIENAL)
<p>Crear programas de Cultura que fomenten la <b>reflexión, toma de conciencia, ilusión y deseo por el cambio</b>.</p> <p>Primer paso en el proceso de cambio, estos programas debían crear el <b>caldo de cultivo</b> para que el cambio fuese posible en Navantia.</p> <p>Gracias a ellos <b>estamos alineando</b> a todos los equipos de la compañía con el proceso de cambio.</p> <p><b>IMPLANTADO 2018</b></p>	<p>Promover los <b>comportamientos necesarios para hacer posible la evolución cultural</b> de Navantia.</p> <p>El modelo sirve como guía para que todos podamos ser <b>líderes en este proceso de cambio</b> y se enfoca en liderarse a uno mismo, liderar a los demás y liderar hacia el negocio.</p> <p>Estamos formando a toda la plantilla en el modelo en este momento.</p> <p><b>IMPLANTADO 2018/2019</b></p>	<p>Crear una nueva imagen de Navantia como <b>lugar en el que trabajar</b>, poniendo énfasis en la experiencia que ofrecemos a nuestros trabajadores y <b>nuestra nueva manera de trabajar</b>.</p> <p>Se trata de <b>atraer a personas que nos ayuden a evolucionar</b> desde el primer día que se incorporan en la compañía.</p> <p><b>IMPLANTADO 2020</b></p>	<p>Enfocarnos en la atracción de <b>personas que nos ayuden a pensar diferente</b> para afrontar nuestros retos de nuevas maneras.</p> <p>Crear <b>espacio para todos en Navantia</b>, garantizando procesos justos y objetivos que motiven a cualquier persona a trabajar con nosotros.</p> <p>Queremos ser un <b>reflejo de la sociedad para la que trabajamos</b>.</p> <p><b>IMPLANTADO 2020</b></p>	<p><b>Adaptar</b> todas estas iniciativas <b>al colectivo de "blue collars"</b>.</p> <p><b>Colaborar</b> con el negocio en la <b>implantación de proyectos</b> de tecnología, productividad, metodología de trabajo y mejora continua.</p> <p>Garantizar que <b>todos los proyectos implantados en el taller</b> están alineados y ponen a las personas en el centro.</p> <p><b>EN FASE DE IMPLANTACIÓN</b></p>	<p>Adaptar <b>nuestras oficinas a las nuevas formas de trabajar</b> que estamos implantando en este proceso de Evolución Cultural.</p> <p>El espacio debe ser un facilitador de la adopción de nuevas metodologías, costumbres, formas de reunirnos y ser efectivos como equipo.</p> <p>Será un proyecto escalonado durante los próximos años.</p> <p><b>EN FASE DE IMPLANTACIÓN</b></p>	<p>Medir el <b>compromiso de todos los empleados de Navantia</b> cada dos años, con el objetivo de identificar <b>mejoras en nuestros proyectos</b> y fomentar el diseño e implantación de <b>planes de acción y mejora en todos los equipos</b> de la compañía.</p> <p>Realizaremos la primera encuesta en abril de 2021</p> <p><b>PLANIFICADO 2021</b></p>

**CONFIDENCIAL**

## Detalle de acciones realizadas y su impacto en la organización (1/4)

### EQUIPO Y PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Crear programas de Cultura que fomenten la **reflexión, toma de conciencia, ilusión y deseo por el cambio.**

Primer paso en el proceso de cambio, estos programas debían crear el **caldo de cultivo** para que el cambio fuese posible en Navantia.

Gracias a ellos **estamos alineando** a todos los equipos de la compañía con el proceso de cambio.

**IMPLANTADO  
2018**

Creamos diferentes proyectos y programas para crear el caldo de cultivo necesario para el cambio:

- 1. Navegantes del Cambio:** equipo de impulsores internos (50 cada año) a los que convertimos en embajadores del cambio con un foro propio y contacto continuo con el Comité de Dirección de la Compañía. Al final de cada año, los participantes presentan proyectos e iniciativas de cambio al Comité de Dirección, de ser aprobados se dedicarán recursos para su implantación.
- 2. Team Boosters:** sesiones de trabajo grupal (2 días de duración) para que todos los equipos de Navantia comenzando por el Comité de Dirección analicen sus áreas de mejora y lleven a cabo acciones que contribuyan a la evolución cultural en su día a día.
- 3. Eventos y Jornadas de Direcciones:** transformar las tradicionales sesiones plenarias basadas en negocio en experiencias 360º que incluyen también trabajo con personas y team building.
- 4. Cursos y Charlas de concienciación sobre el cambio:** para que todas las personas de Navantia encuentren sus propias razones para cambiar y encuentren ayuda en este proceso.

### ESPECIALMENTE ORGULLOSOS



**Premio CEGOS 2020** al mejor proyecto de cambio por **Navegantes del Cambio**



**Premio IMm** a la mejor empresa impulsora del cambio por **Navegantes del Cambio**

**Navegantes del Cambio en el taller** comenzará en febrero de 2021, con un equipo de impulsores entre los blue collars. Existen pocos programas comparables a nivel internacional.

El **Proyecto Chatbot de Navantia**, impulsado por los Navegantes del Cambio ha recibido apoyo y financiación del Comité de Dirección, **se implantará en 2021.**

**Todos los programas continúan en remoto**, utilizando diferentes tecnologías trabajamos con centenares de personas a la vez.

**CONFIDENCIAL**

## Detalle de acciones realizadas y su impacto en la organización (2/4)

### MODELO DE LIDERAZGO DE NAVANTIA

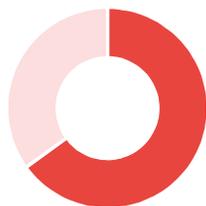
Promover los comportamientos necesarios para hacer posible la evolución cultural de Navantia.

El modelo sirve como guía para que todos podamos ser líderes en este proceso de cambio y se enfoca en liderarse a uno mismo, liderar a los demás y liderar hacia el negocio.

Estamos formando a toda la plantilla en el modelo en este momento.

**IMPLANTADO 2018/2019**

Durante 2018 diseñamos y comunicamos el nuevo Modelo de Liderazgo. Desde entonces, formamos en el modelo al menos al **25% de la plantilla cada año.**



**65%**

De la plantilla formada en el **modelo de liderazgo**

**2020** – Lanzamos formación **online** en el modelo para continuar formando a nuestro equipo durante el confinamiento.

**2021** – Lanzamiento del modelo de liderazgo para blue collars.

**2022** – Todo Navantia habrá realizado la formación y estará poniendo en práctica los comportamientos del **modelo de liderazgo**.

### PLAN DE ATRACCIÓN Y MARCA EMPLEADORA

Crear una nueva imagen de Navantia como lugar en el que trabajar, poniendo énfasis en la experiencia que ofrecemos a nuestros trabajadores y nuestra nueva manera de trabajar.

Se trata de atraer a personas que nos ayuden a evolucionar desde el primer día que se incorporan en la compañía.

**IMPLANTADO 2020**

Definido en 2019 y lanzado en 2020 (durante el confinamiento), nuestras principales acciones:

1. Definición de la marca empleadora **#SomosNavantia** en todos nuestros canales.
2. Programas específicos para atracción de talento en **FP y Universidades**
3. Diseño de creativities y un **vídeo de atracción orientado a mujeres**.
4. **Lanzamiento de campañas** en RRSS, logrando los siguientes resultados:

**+ 90%**

Inscritos en nuestro portal de empleo

**+ 32K**

Seguidores en nuestras Redes Sociales

**CONFIDENCIAL**

## Detalle de acciones realizadas y su impacto en la organización (3/4)

### PLAN DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Enfocarnos en la atracción de **personas que nos ayuden a pensar diferente** para afrontar nuestros retos de nuevas maneras.

Crear **espacio para todos en Navantia**, garantizando procesos justos y objetivos que motiven a cualquier persona a trabajar con nosotros.

Queremos ser un **reflejo de la sociedad para la que trabajamos**.

**IMPLANTADO 2020**

En 2020 hemos lanzado unas **charlas de concienciación** dirigidas a todos los equipos directivos de la compañía.

Garantizamos que nuestros procesos son objetivos y nos orientamos a atraer a personas diversas.

#### Nuestros resultados:

**25%**

De las nuevas incorporaciones 2020 son mujeres

**33%**

De mujeres en nuestro Comité de Dirección

**+5%**

De perfiles internacionales en 2020

**FT** FINANCIAL TIMES

#### RANKING DIVERSITY LEADERS 2020

**9ª POSICIÓN MUNDIAL** (Categoría "Aerospace & Defence")

**37ª POSICIÓN ABSOLUTA** (ESPAÑA)

### TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN EL TALLER

**Adaptar** todas estas iniciativas **al colectivo de "blue collars"**.

**Colaborar** con el negocio en la **implantación de proyectos** de tecnología, productividad, metodología de trabajo y mejora continua.

Garantizar que **todos los proyectos implantados en el taller** están alineados y ponen a las personas en el centro.

**EN FASE DE IMPLANTACIÓN**

Lanzamiento del equipo de trabajo en junio 2020, compuesto por directivos de RRHH y de Negocio.

Durante estos meses hemos alcanzado los siguientes logros:

- 1. Análisis inicial del colectivo:** en el cual nos enfocamos en conocer su situación actual, profesiones y retos para los próximos años.
- 2. Digitalización de los talleres:** aumentando el número de ordenadores disponibles, mejorando equipos y aumentando la capacidad de las salas de formación.
- 3. Lanzamiento de un grupo de trabajo para definir un KPI de Productividad único** de Navantia.

**CONFIDENCIAL**

## Detalle de acciones realizadas y su impacto en la organización (4/4)

### NUEVOS ESPACIOS DE TRABAJO Y OPEN SPACE

Adaptar **nuestras oficinas y talleres a las nuevas formas de trabajar** que estamos implantando en este proceso de Evolución Cultural.

El espacio debe ser un facilitador de la adopción de nuevas metodologías, costumbres, formas de reunirnos y ser efectivos como equipo.

Será un proyecto escalonado durante los próximos años.

**EN FASE DE IMPLANTACIÓN**

Ya hemos comenzado la reforma en nuestras oficinas de Cartagena, durante 2021 las obras continuarán.



### ENCUESTA DE COMPROMISO (BIENAL)

Medir el **compromiso de todos los empleados de Navantia** cada dos años, con el objetivo de identificar **mejoras en nuestros proyectos** y fomentar el diseño e implantación de **planes de acción y mejora en todos los equipos** de la compañía.

Realizaremos la primera encuesta en abril de 2021

**PLANIFICADO 2021**

Lanzamiento **abril de 2021**

Dirigida a los **4500 empleados** de Navantia (white y blue collars)

**En todas nuestras geografías** incluida Navantia Australia (sociedad independiente)

Se realizarán planes de acción en todas las **direcciones corporativas** así como en todos los **Astilleros y Unidades de Negocio**

**CONFIDENCIAL**

Durante estos 3 años, hemos alcanzado diferentes hitos transformando nuestra compañía a través de las personas

**+14%**  
**WHITE COLLARS**

Profesionales con alta cualificación que refuerzan áreas corporativas de alto valor añadido: Ingeniería conceptual, Comercial, Finanzas...

**+60%**  
**MUJERES**

**33%**  
del Comité de  
Dirección de la  
Compañía

**BAJAMOS**  
**8 años**  
**LA EDAD MEDIA**  
**DE LA PLANTILLA**

Bajamos la edad media de los 54 a los 46, incluyendo perfiles más innovadores al tiempo que mantenemos el conocimiento interno

**CONFIDENCIAL**

Estamos afrontando un gran reto, hemos recorrido la mitad del camino y estamos orgullosos de lo conseguido, seguimos trabajando para lograr una Navantia más sostenible, moderna y competitiva en 2022

A person is sitting on a rocky peak, looking out over a vast mountain range. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and long shadows. The landscape is hazy and layered, with many mountain ridges visible. The sky is a mix of blue and white, with some clouds. The overall mood is serene and contemplative.

#SomosNavantia  
¡Gracias!

