



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

EOI Escuela de
organización
industrial

gestión del **compromiso** en las organizaciones



www.eoi.es

EOI 60
aniversario



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

EOI Escuela de
organización
industrial

gestión del **compromiso** en las organizaciones



www.eoi.es

EOI 60
aniversario

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

AUTOR

Actividades de Marketing y Comunicación

EQUIPO INVESTIGADOR

Laura Blanco
Natalia Hernández
Miguel Sanmartín

Libro digital en:
<http://a.eoi.es/gestioncompromiso>

Enlace directo en:



© Fundación EOI, 2015
www.eoi.es
Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

EOI no se responsabiliza de los contenidos, informaciones aportadas u opiniones vertidas por los participantes en el libro, que son responsabilidad exclusiva de los autores.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



ÍNDICE

Capítulo 1		
OBJETIVOS		5
Capítulo 2		
INTRODUCCIÓN		9
Capítulo 3		
ORGANIZACIONES		13
1. Sanitas. Vidas más largas, sanas y felices		15
2. Grupo Fuertes. ElPozo: Convencidos.....		21
3. Naturhouse. Ciudadanos sanos.....		27
4. Banco Sabadell. Devolver a la sociedad lo que te da		33
5. BBVA. Proyecto de futuro		39
6. DIA. El primer franquiciador en España		43
7. Google. Motor de crecimiento		47
8. Mutua Madrileña. Seguros y responsables.....		51
9. El Corte Inglés. Empleados formados, fieles, flexibles.....		57
10. ATREVIA. Comunicar, transformar		63
11. JUSTE. Compromiso familiar y centenario		69
12. IBM. Sin temor al cambio		75
13. Helvetia. Pasión, compromiso e innovación para las personas		81
14. Nestlé. Una vida más dulce		87
15. Adecco. La prioridad del empleo para todos		93
16. General Motors España. El lado humano de una gran empresa		99
17. Ecoembes. Plantilla comprometida con el reciclaje		103
18. L'oreal. La belleza en el ámbito laboral.....		107
19. CHIESI, innovación e implicación al servicio de las personas.....		111
20. PeopleMatters, reclutando el talento juvenil		117
Capítulo 4		
CONCLUSIONES		121
Capítulo 5		
BIBLIOGRAFÍA		125



OBJETIVOS





El primer objetivo del estudio es demostrar como las multinacionales, las grandes empresas y las PYMES han conseguido interiorizar que la evolución de sus negocios puede ir perfectamente de la mano con sus actuaciones en beneficio de la sociedad. De los empleados, de sus familias, del medio ambiente, pero también de aquellos colectivos más desfavorecidos sobre los que todos tenemos un compromiso. Por eso una Economía del Compromiso tiene un verdadero sentido en una situación de salida de la crisis pero que todavía no ha llegado a lo que llaman la economía real.

Pues bien, partiendo de esta premisa, se ha realizado una radiografía de cómo cada empresa desarrolla esas actuaciones. Además, se ha demostrado, que con unas políticas comprometidas se incrementa la productividad, se mejora la eficiencia y, al final, un aumento de las ventas y de la reputación de la marca.

Sobre todo a partir de 2011 el grado del compromiso de las empresas se ha incrementado. En los casos analizados se puede comprobar que la mayoría de ellas no han dejado de lado su sentido social y les ha permitido salir adelante, incluso por delante de aquellas que prefirieron recortar en este aspecto. Eso lo que demuestra qué empresas están realmente comprometidas y cuáles no.

También se puede comprobar que la gestión del compromiso se ha integrado en los objetivos del negocio. Ha dejado de ser un departamento minoritario, apartado y sin presupuesto para convertirse en un eje que vertebra las actuaciones de todas las divisiones de la compañía.

Hasta esa fecha, aproximadamente 2011, los antiguos departamentos de responsabilidad social corporativa se encargaban de hacer “marca”. De que el logo, el nombre y el producto se conocieran. Fue un error que algunas empresas han pagado durante la crisis económica mundial. Por esta razón, con empresas que emplean a muchos miles de personas, queríamos ver como es el compromiso con esos trabajadores. Si, además de prescindir de los propios empleados, se habían recortado los beneficios empresariales que muchas de estas compañías decidieron implementar en épocas de bonanza económica. Hay que reconocer que nos hemos llevado una sorpresa agradable en las empresas analizadas.

Un estudio que realizaba en 2014 la auditora Grant Thornton revelaba que los líderes empresariales del mundo ya no percibían los objetivos comerciales y de negocio como algo separado de los objetivos sociales o ambientales. También hay otros objetivos que la compañía percibe de la aplicación de unas políticas comprometidas, al margen del mencionado incremento de la productividad por la satisfacción de los trabajadores, y es el ahorro de costes. En los casos expuestos se puede comprobar cómo el medio ambiente es una preocupación común en todas las empresas analizadas. La mejora de la eficiencia energética repercute en ese ahorro pero también en la sostenibilidad del entorno.

En el capítulo de objetivos también se quería comprobar cómo el antiguo concepto de RSC quedaba superado, se iba más allá para ver si las empresas aplican una verdadera Economía del Compromiso. Si se conseguía fomentar también una relación positiva, abierta y sincera entre la empresa y el público, en definitiva, sus clientes. Y no es sólo comprobar la aceptación de los productos que fabrique, venda, comercialice u oferte. Es atestiguar que esas políticas comprometidas también se perciben desde el exterior de la compañía. En ese sentido, y más en esta época, una gestión limpia y transparente del aspecto financiero es otro de los objetivos que tienen las empresas. La lucha contra las prácticas corruptas y transmitir confianza al cliente. La conclusión suele ser clara: una empresa que se dedica a la comunidad siempre genera un impacto positivo en la reputación de la organización.



Por eso mismo también se puede comprobar cómo muchas de estas empresas buscan establecer vínculos con la comunidad. Que la corporación no sea algo ajeno, mal visto o, incluso, un problema para el entorno vecinal. En este punto se quiere demostrar que se puede hacer desde varios puntos de vista. El primero con la labor social. Hay compañías que se implican en la ayuda a los demás con el fomento de la educación, los desfavorecidos, discapacitados... una obra social que, además de dar su réditos, en muchos aspectos del negocio se comprueba que también tiene sus beneficios a nivel de imagen corporativa.

Como se ha podido, ver el antiguo, el primigenio concepto de RSC, tenía sólo esa misión hacer patente la mejora de la percepción de la marca. En los casos estudiados se ven ejemplos de todo esto. Y no sólo en las grandes corporaciones con una ingente obra social sino en las PYMES que aportan su granito de arena al entorno que les rodea. Precisamente ese entorno, el medio ambiente, es el otro gran objetivo que se consigue ver en las empresas analizadas. A nadie se le escapa que, a todos los niveles, estamos concienciados en el cuidado del medio natural. Así que había que descubrir si realmente se aplican, se potencian y se difunden estas políticas ambientales. Es un punto importante porque el cuidado del entorno natural implica un coste importante para las empresas. La reducción de emisiones, la depuración de residuos o la eliminación de materiales contaminantes en la elaboración de los productos requiere una inversión importante. Ahí está la clave, comprobar si la empresa lo ve como un gasto o una inversión. En el primer caso seguramente no se haga. Si se entiende que es una inversión al final el proyecto se realizará.

El último de los objetivos marcados tiene relación también con el medio ambiente, pero va más allá. ¿Cómo va a ser la Economía del Compromiso de estas empresas en el año 2020? En ese año, si todo sigue como ha fijado la ONU y la Comisión Europea, los objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero tendrán que reducirse en un 20% y la energía consumida deberá proceder en un 20% de fuentes renovables. Son metas, para las corporaciones bastante más cercanas de lo que pueda parecer porque implican un proceso de adaptación suficientemente complejo para que no puedan esperar a que llegue el 2020.

En definitiva queremos ver la sensibilidad de las grandes corporaciones, de las multinacionales y de las PYMES hacia los demás. El sentido de la responsabilidad, del compromiso con la sociedad. Ver que detrás de todas esas grandes cifras al final hay personas, empresarios comprometidos que, como nos han dicho varios de ellos, tienen como objetivo devolver a esa sociedad una parte de lo que de ella han recibido. Es la verdadera Economía del Compromiso.

2

INTRODUCCIÓN





Solón (638 a.C – 558 a.C), fue uno de los siete sabios de Grecia. Legislador y poeta, Solón trabajó por mejorar el entorno de agricultores endeudados, campesinos sin tierra o esclavos. Por ello, su nombre salta a la luz cuando se intenta encontrar el origen de las primeras muestras de preocupación por la situación vital de los habitantes de una zona, una preocupación que también se observaba en el código de Hammurabic con leyes a favor de los necesitados. “Sin embargo, todos estos valiosos comportamientos nunca produjeron una corriente social generalizada de acciones a favor del ser humano hasta la llegada del cristianismo, en el cual se subraya el comportamiento que cada hombre tenga con su prójimo como doctrina de vida”, explica Rafael Moreno Prieto, director de Ética y Responsabilidad Corporativa de Cumbria FSC. Pasarán muchos años hasta que las intenciones de favorecer el bienestar de la población o de lo que hoy llamaríamos agentes económicos, cuajen en algo más. No será hasta la Edad Media cuando surgen los gremios profesionales, después llegarán actividades de mecenazgo y transcurrirá más tiempo todavía para que los Montes de Piedad sean un hecho.

Hay que ir hasta siglo XIX para empezar a pensar en el concepto Responsabilidad Empresarial como consecuencia de las demandas de los primeros movimientos sindicales, un concepto que empieza a desarrollarse en profundidad en la segunda mitad del siglo XX. “Entonces llegamos a 1995. Desde entonces y hasta la actualidad se desarrolla con fuerza la importancia de la responsabilidad social empresarial. Esta etapa es de explosión. Se crean cientos de organizaciones dedicadas a la responsabilidad empresarial, tanto geográfica como sectoriales, y el concepto y el término alcanza el título de moda en la nueva gestión de empresas”, añade Rafael Moreno.

El correcto gobierno de la empresa (gestión y toma de decisión), la preservación de la salud y seguridad de los implicados (trabajadores), el cuidado del medioambiente, el respeto por los derechos humanos, la apuesta por la ética comercial, la aplicación de acciones que garanticen el mantenimiento de la cadena de valor y que promuevan la innovación social, han pasado a formar parte de la empresa del siglo XXI. Es decir, sin desmerecer el artículo de Milton Friedman, premio Nobel de Economía, en el New York Times en 1976, en el que aseguraba que la única responsabilidad social de una empresa es aumentar los beneficios, hoy el entorno de las empresas va más allá de esos beneficios. Entre otros motivos esto sucede por la importancia de la figura del *stakeholder* término que podemos definir como “grupo de personas que tiene un particular interés en nuestra empresa o que se ven afectados por las operaciones que ésta realiza. *Stakeholder* es una persona o grupo de personas, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza. De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus *stakeholders*”, analiza Rafael Moreno. El profesor recuerda que la tipología del *stakeholder* abarca diez grupos: accionistas o propietarios, empleados, clientes, distribuidores y socios comerciales, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local y público en general. Con la mentalidad de 2015 es evidente que una empresa no puede vivir ajena a los *stakeholders*.

La empresa busca un beneficio, es incuestionable, pero trabaja en un entorno económico-social que no puede dejar de lado. Busca la creación de valor para sí misma, pero también genera valor en el entorno directo e indirecto que le rodea, hasta tal punto que se han generado lazos de compromiso con la sociedad. Una empresa debe velar por su negocio, y trabajar con una estrategia que limite riesgo, pero no puede



hacerlo ajena a la sociedad en la que vive. En este marco son muchas las empresas que muestran con ejemplos concretos que tienen una obligación contraída, un compromiso, con el entorno que las rodea. Velan por él porque necesitan que ese entorno sea saludable y la sociedad, y la economía en su conjunto, necesita de este compromiso. El compromiso se traduce a veces en gestos, a veces en políticas a largo plazo. He aquí veinte ejemplos de la Economía del Compromiso.

3

ORGANIZACIONES





PARTE DE *Bupa*

NOMBRE: Sanitas

SECTOR: Asistencia sanitaria

FACTURACIÓN: 2.286 millones € en 2014

EMPLEADOS: 9.807 empleados



Hace una década Sanitas comenzaba a dar sus primeros pasos formales en la Responsabilidad Social Empresarial con la publicación de su primera memoria anual con la triple cuenta económica, social y medioambiental. Un primer ejercicio que sirvió de punto de partida para establecer una estrategia clara de economía de compromiso alineada con su misión: cuidar de la gente y ayudar a que las personas puedan disfrutar de vidas más largas, más sanas y más felices.

Vidas más largas, sanas y felices

Sanitas fue fundada en 1954 y tras 60 años de experiencia, se ha convertido en la compañía líder de salud y bienestar en nuestro país. En la actualidad Sanitas forma parte de la multinacional Bupa que, aunque hoy está presente en más de 190 países y cuenta con más de 29 millones de clientes, nace en Reino Unido en 1947 con tan sólo 38.000 asociados.

Tras la Segunda Guerra Mundial, 17 asociaciones de salud británicas decidieron unirse para ofrecer asistencia sanitaria al gran público antes de la creación del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido. Su objetivo fue ayudar a prevenir enfermedades y atajar la mala salud de los ciudadanos tras la guerra. Hoy, su propósito, al igual que el de Sanitas, sigue siendo el mismo: ayudar a que la gente tenga una vida más larga, sana y feliz. Una de las particularidades de Bupa es que carece de accionistas, y puesto que no tiene que repartir dividendos, reinvierten todos los beneficios en mejorar los servicios que ofrecen a sus clientes como hospitales, centros médicos, equipamiento y tecnología sanitaria. Así que se pueden centrar en desarrollar una política de Economía del Compromiso.

Sanitas centra su estrategia de responsabilidad social en obtener un gran impacto en la salud en el mundo a través de diferentes frentes, con un modelo integral de salud y bienestar para toda la sociedad en su conjunto, con proyectos sin ánimo de lucro a través de la Fundación Sanitas; y con sus empleados y de forma interna gracias a la aplicación de un programa para fomentar la salud y bienestar de sus empleados, “Sanitas Smile”.

Además, su empeño es ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar; con un Gobierno Corporativo reconocido externamente, y trasladar todo su conocimiento y buenas prácticas en RSC a Bupa Chile. Según Sanitas, la agenda de RSC es el mejor instrumento de gestión que pueden emplear para alcanzar sus metas. Para este año 2015 tienen previsto el desarrollo de 17 proyectos que contribuyen a mejorar sus retornos de diferenciación y competitividad, gestión eficiente y reputación.

“En Sanitas somos una compañía con gran cultura empresarial y estamos especialmente comprometidos con el objetivo de ser empleador de referencia en el mercado”, explican. Entienden que sus empleados son los mejores embajadores para dar a conocer su propósito. Uno de los que persiguen con más ahínco es el de ayudar a 150 millones de personas a adoptar hábitos de vida saludables en 2020 y para ello comienzan por ellos mismos, con lo que hoy es ya un sello de identidad de Sanitas, “Sanitas Smile”

La iniciativa nació en el año 2009 y se inspira en la idea de que promover rutinas saludables en el trabajo ofrece importantes beneficios para los trabajadores. Están convencidos de que la actividad física y la



nutrición contribuyen a “mejorar el ánimo y el rendimiento de sus empleados” y al mismo tiempo es su manera de demostrar que invierten en el bienestar de su gente.

El objetivo es hacer de Sanitas “un sitio donde da gusto trabajar” y los datos avalan la iniciativa. Gracias al informe elaborado por la Universidad Europea, que analizó la implementación del programa entre los años 2012 y 2013, podemos valorar su resultado. Los datos son concluyentes, los empleados participantes mejoraron claramente en el conjunto de marcadores de salud y bienestar evaluados (peso, presión arterial, índice de masa corporal, porcentaje de grasa corporal y consumo máximo de oxígeno), y consiguieron incrementar su productividad en más de un 40% frente al grupo control.

Según el informe, “Sanitas Smile” contribuyó a reducir el absentismo, con un 91,84% menos de ausencias. Se tomó como muestra a los trabajadores de su *call center* y se cuantificó una mejora relevante de los niveles de ansiedad y de la predisposición a responder al estrés e, incluso, al combate del tabaquismo ya que el 20% de los participantes en el programa de deshabituación tabáquica han dejado de fumar, mientras que el resto ha reducido en casi tres cigarrillos su consumo diario.

A través de actividades desarrolladas en base a cuatro pilares de intervención que son la nutrición, hidratación, actividad física y promoción de la salud, más de 3.000 trabajadores de Sanitas, más de un 27% de la plantilla, han podido participar en clases de yoga, pilates o zumba; solicitar dorsales para carreras populares; disponer de un entrenador personal; asistir a talleres de nutrición e hidratación (sushi, cocina para niños, batidos, recetas para celíacos, huertos urbanos...), de promoción de la salud (rutas, talleres de espalda y ergonomía, de respiración...) y de actividad física (consejos motivacionales sobre la práctica del running), entre otros; disponer de menús saludables y bajos en CO² en el comedor de la empresa e, incluso, solicitar asesoramiento personal para dejar de fumar y gestionar el estrés.

Cuando se pregunta a la compañía, en la que hoy trabajan más de 9.800 empleados, cómo se vela por el empleo en un escenario económico como el actual, responden rápidamente que “generando más empleo y creciendo”.

Se sienten orgullosos de hacerlo todos los años y en todas las circunstancias, incluso en las más complicadas, porque el crecimiento del negocio forma parte de su estrategia corporativa. “En 2014 volvimos a demostrarlo con la incorporación de Bupa Chile a la nueva unidad de mercado España y Latinoamérica que encabeza Sanitas” y así, añade la empresa, se duplicó el número de empleos. Y no sólo fuera de nuestras fronteras, ya que en el mercado español se generaron 520 empleos, con una tasa de aumento del 5,6%. El número de profesionales de Sanitas hoy es casi el doble que en 2007, en vísperas de la crisis, cuando la plantilla estaba formada por 4.973 personas.

La estrategia de Sanitas es atraer, estimular y retener a los mejores profesionales e incluye diversas políticas para cuidar de sus empleados, por eso, crea un marco razonable de estabilidad laboral y de desarrollo personal y profesional. Una elevada proporción de la plantilla del grupo, el 83% tiene contrato indefinido, lo cual refuerza su compromiso con la compañía y estimula su rendimiento laboral.

Sanitas no deja de lado a las personas con discapacidad, trabaja por su inclusión a través de la creación de productos y servicios, con la accesibilidad universal en su red de hospitales y servicios médicos y, cuando es posible, a través de la integración directa en su plantilla.



Para la compañía, salud y medioambiente son dos conceptos íntimamente ligados. “Cuidar de la gente significa también preocuparse por el impacto de nuestras actividades en el entorno” así que la empresa mantiene una exigente política ambiental en lo que se refiere a la construcción de sedes. El objetivo de un 20% de reducción en 2015, ahorro energético, control de los consumos de agua y papel y vertido de residuos, entre otros aspectos. Con el objetivo de integrar los factores medioambientales en su estrategia, en su gestión y en sus actividades, Sanitas desarrolla una política completa, que se refleja en la actitud y el comportamiento responsables de los departamentos y de las personas que forman parte de la compañía. Su política medioambiental se resume, aunque no se agota, en un gran compromiso, “reducir nuestra huella de carbono”.

Y lo están consiguiendo, la reducción durante el año 2014 ha sido del 18% y si miramos desde el año 2009, un 66%. Además, estas políticas han sido certificada por la entidad europea Carbon Trust, uno de los sellos más prestigiosos a nivel internacional, que reconoce la labor medioambiental de la compañía.

Otra de sus apuestas es el uso de energía renovables. Tanto es así, que cerca del 90% de la energía eléctrica consumida por la entidad en 2014 procedía de fuentes “verdes”, lo que ha contribuido a reducir sus emisiones de CO₂. En definitiva, iniciativas que persiguen la consecución de su propósito como compañía, conseguir vidas más largas, sanas y felices tanto sus clientes y empleados, así como para la sociedad en su conjunto.



NOMBRE: ElPozo

SECTOR: Alimentación

FACTURACIÓN: 942 millones € (España)

EMPLEADOS: 3.876 (España)



Una plaza en el pueblo de Alhama de Murcia da el nombre a esta empresa familiar que se ha convertido en un gran holding. Y es que en 1936 se abre una pequeña charcutería en esta localidad, en una plaza que se llama ElPozo, y ahí comienza una tradición que se acerca al siglo de historia. Pocos años después, en 1954 se funda la primera fábrica de embutidos y en 1971 ya cuentan con una factoría sobre la que se han desarrollado sucesivas ampliaciones y mejoras, como la última en octubre de 2015 para mejorar la eficiencia energética de su depuradora. Ese compromiso con el medio ambiente es fundamental para una empresa que, en tiempos de crisis, ha incrementado su plantilla. Los trabajadores cuentan hasta con una guardería para sus hijos. La empresa destaca que “Establecemos, pues, un compromiso real de aportación del máximo valor a todos nuestros grupos de interés: consumidores, clientes, empleados, accionistas y, por supuesto, al conjunto de nuestra sociedad”.

Convencidos

Siendo una empresa del sector de la alimentación, en ElPozo tienen estructurado el fomento del desarrollo social en diferentes ámbitos: nutrición y salud, acción social, participación en proyectos culturales y deportivos, entre otras temáticas. En el campo nutricional y en el de salud trabajan con varias especialidades sanitarias, desde nutricionistas a pediatras, en la investigación de mejoras nutricionales de los alimentos y la elaboración de información útil para distintos segmentos de la población, como niños o deportistas. También promueven una alimentación saludable entre la población a través del desarrollo de acciones formativas dirigidas, entre otros colectivos, a los escolares. Además, la empresa destaca que “ElPozo Alimentación mantiene un firme compromiso con la calidad de vida y la mejora de las sociedades y comunidades en que desarrolla su actividad, como su apuesta por el fomento del deporte mediante el patrocinio del club ElPozo Fútbol Sala, que milita en primera división desde su creación, hace más de 25 años, y que tiene equipos en todas las categorías inferiores, en las que se forma a los jugadores en valores del deporte como la superación, el esfuerzo y la cooperación”.

Hay que tener muy claro que se cree en la Responsabilidad Social Corporativa para patrocinar una cátedra universitaria, pionera en esta materia. Y eso es el compromiso del Grupo Fuertes en la Universidad de Murcia. Pero también colaboran con las de Navarra, Granada o Extremadura y con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Un referente en la región de Murcia y en España no se consigue sin tener en cuenta el entorno donde vive por eso intentan aportar algo de valor añadido. Es su economía del compromiso: “Una empresa forma parte de la sociedad y se relaciona con unos grupos de interés a los que tiene que atender, en la medida de sus posibilidades, siendo sus referentes a la hora de actuar en las distintas materias. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, tienen una responsabilidad con la sociedad de aportar el máximo valor a sus *stakeholders*: accionistas, clientes, consumidores, trabajadores, proveedores, instituciones y con la sociedad en general”. Y es que más de 4.000 trabajadores directos en un único centro de producción y 20.000 indirectos es una garantía más que importante.

Dentro de las actuaciones que la compañía desarrolla en materia de desarrollo de la economía del compromiso se pueden hacer dos diferenciaciones. Las que tienen como objetivo mejorar ese entorno social y por otro lado el interior de la propia empresa. En el primero destacan que ElPozo promociona iniciativas



de carácter solidario y humanitario a través de proyectos de desarrollo y asistencia social con los sectores más necesitados. “Colaboramos permanentemente con la sociedad, tanto desde la empresa como desde su Fundación de Trabajadores, apoyando a ONG como Cáritas, Médicos sin Fronteras, Proyecto Hombre o Jesús Abandonado. Asimismo, desarrollamos campañas de hemodonación para facilitar que los trabajadores puedan donar sangre dentro de su horario laboral”.

Los empleados de ElPozo son los que más a su alcance tienen esa política desarrollada por la empresa. Una verdadera conciliación de la vida laboral y familiar a su disposición como un centro de Educación Infantil a disposición de los trabajadores, adaptado a sus horarios y abierto también durante la temporada estival. Además, la compañía apoya económicamente a las familias subvencionando más del 60 por ciento del coste de la guardería.

Pero también los propios trabajadores disfrutan de una asistencia sanitaria las 24 horas del día y un sistema de vigilancia de reconocimientos médicos durante todo el año, así como una unidad de urgencias cardiológicas, “todo ello con el objetivo de facilitar a nuestros trabajadores un servicio médico completo y cómodo en su mismo lugar de trabajo”, aseguran desde la compañía. Además, los trabajadores disponen de forma gratuita de revisiones anuales dermatológicas, ginecológicas, oncológicas y acceso a la vacunación contra la gripe. Son ejemplos claros del compromiso con unos empleados que han contribuido a hacer más grande la empresa y que consideran un valor fundamental para ser cuidados.

Como principal innovación afirman que “estamos especialmente orgullosos de la puesta en marcha de un servicio de psicología clínica, totalmente gratuito y confidencial para cualquier persona que lo necesite”. Este servicio trabaja en cadena, y siempre en colaboración con el paciente, en estrecha vinculación con el servicio médico de empresa. Se muestran convencidos de que, “la salud integral de las personas es necesaria para poder desarrollar una actividad laboral plena”.

A estos servicios hay que sumar una completa sede social, compuesta por cafetería y comedor, sala de lectura, sala de televisión, sala de ocio, relax, centro fitness y tienda. La compañía también dispone de oficina bancaria, pistas de pádel y tenis, y pabellón polideportivo cubierto. “Ofrecemos becas para estudios y descuentos en actividades de ocio” concluyen.

En un momento en el que la principal preocupación es la falta de empleo, apuestan por “apoyar a sectores de población más desfavorecidos, entre otras iniciativas. En este sentido, nuestra empresa tiene un convenio con la Fundación ONCE consistente en incorporar en dos años a 40 personas con discapacidad”. También destaca que durante este difícil periodo “no sólo hemos mantenido si no incrementado los beneficios sociales para la plantilla”. Con todo lo expuesto no extraña que ElPozo figure siempre en los primeros puestos de los ranking de esta materia. Todavía hay dos ámbitos más en los que se refleja el compromiso de la empresa para mejorar el entorno. “Uno de nuestros objetivos es el fomento de la Cultura y la Educación como base del desarrollo económico y social de las comunidades y áreas geográficas en las que desarrollamos actividades empresariales. Colaboramos en la edición de publicaciones y audiovisuales, facilitando a la comunidad un mejor acceso al conocimiento”.

El segundo punto en el que hace especial énfasis es el medioambiente. En este campo su actuación abarca desde la depuración del agua utilizada en el proceso productivo para su posterior uso como riego, hasta la producción de energía limpia, mediante la cogeneración. Apuntan que “llevamos a cabo actuaciones,



como el reciclado, orientadas a ayudar a la sostenibilidad del planeta, lo que nos ha hecho merecedores de la certificación en Gestión Medioambiental UNE-EN ISO 14001”. En ese sentido tienen una apuesta clara “por alcanzar el desperdicio cero. En este sentido, trabajamos en la mejora continua para aumentar la eficiencia en todos los procesos productivos. Constituye un compromiso inherente a nuestra filosofía empresarial, orientada a optimizar al máximo los recursos”. Desde la empresa resumen que “en ElPozo Alimentación compartimos la preocupación de la Comisión Europea y distintas organizaciones públicas y privadas nacionales por ser más eficientes y conseguir frenar el desperdicio alimentario”. Por lo tanto, en un entorno mundial marcado por las consecuencias de una crisis “los valores éticos, que son los que marcan la diferencia entre una empresa y un negocio.

Una organización, por su propia idiosincrasia, tiene la vista puesta a largo plazo y la supervivencia en el libre mercado implica, además de ser competitivo y eficiente, ser responsable socialmente”.

Precisamente por eso de cara al año 2020, en ElPozo señalan que, “el principal reto pasa por desvincular la Responsabilidad Social Corporativa de la situación económica existente en cada momento. Las cosas hay que hacerlas bien por convicción y porque además es rentable para todos hacerlo así, no porque sea una moda o se considere políticamente correcto”.

Y un último apunte es la Fundación de Trabajadores de ElPozo Alimentación, que se nutre de fondos aportados al 50 por ciento por empresa y trabajadores. Es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo desarrollar acciones con fines asistenciales y de promoción social y cultural.



NATUR HOUSE

NOMBRE: Naturhouse

SECTOR: Alimentación

FACTURACIÓN: 95,7 millones € en 2014

**EMPLEADOS: 400 en plantilla y 2.000 franquicias
en todo el mundo**



Si una sociedad en la que el deporte y la alimentación saludable ocupan un lugar destacado, es una sociedad más sana, ¿son socialmente responsables las empresas que promueven la vida saludable? “Ayudar a nutrirse adecuadamente es el pilar sobre el que pivota el negocio de Naturhouse. Con ello la compañía contribuye a mejorar la salud de nuestros clientes y su bienestar. Esto supone un apoyo importante a la sociedad, ya que la compañía contribuye a transmitir la importancia de mantener unos hábitos alimenticios adecuados, es decir, a llevar una vida saludable”, explica la empresa.

Ciudadanos sanos

El primer establecimiento de Naturhouse lo funda Félix Revuelta en Vitoria en 1992. Desde entonces la compañía ha asesorado a más de cuatro millones de personas en todo el mundo a través de los más de 2.000 establecimientos en una veintena de países. Hoy Naturhouse es una multinacional que enmarca en la Economía del Compromiso su implicación con la salud y el entorno económico a través de sus líneas de trabajo:

- **El apoyo a una alimentación sana y saludable.** Ayudar a nutrirse adecuadamente es el pilar sobre el que pivota el negocio de Naturhouse. La compañía quiere así contribuir a mejorar la salud y el bienestar de los clientes. “Esto supone un apoyo importante a la sociedad, ya que la compañía contribuye a transmitir la importancia de mantener unos hábitos alimenticios adecuados, es decir, a llevar una vida saludable”, explican desde las oficinas centrales de la empresa.
- **Fomento de productos naturales o Dietética natural.** Naturhouse apuesta por los remedios naturales para cumplir su objetivo: reeducar los hábitos alimenticios del cliente y ayudarle a alcanzar el peso más adecuado para sus condiciones personales. “Cada persona es diferente y requiere unos objetivos y unos productos diferentes, de ahí la atención personalizada y continuada que cada cliente recibe en los centros de la compañía”, añade Naturhouse. La empresa asegura que sigue muy de cerca el proceso de elaboración natural de sus productos, ya que participa en el capital de algunos de sus principales fabricantes.
- **Contribución a la mejora del empleo, fomentando el autoempleo.** La dura crisis por la que ha pasado España en los últimos años ha abierto el horizonte del autoempleo para muchos ciudadanos. En un momento en el que las oportunidades laborales han escaseado, se ha hecho necesario abrir el abanico de posibilidades a otras formas de empleo. La mentalidad española se ha abierto al emprendimiento y Naturhouse ha participado de forma muy activa en ese cambio cultural a través de un modelo de negocio basado en la franquicia. Pero lo que resulta clave en el compromiso social de la compañía no es sólo esto, sino que sus directivos han dado con un modelo de negocio apto para un gran número de ciudadanos, gracias al bajo nivel de inversión necesario. “Para poner en marcha un centro Naturhouse no es necesario realizar grandes inversiones. La aportación inicial es muy asequible, lo que convierte a Naturhouse en una opción asequible y factible para un gran número de ciudadanos”, remarcan.
- **Compromiso social.** La familia Revuelta se ha mantenido siempre fiel a una serie de principios sociales, que les han llevado a participar en diferentes proyectos a través de Kiluva, la matriz de Naturhouse. Los más recientes han sido los acuerdos alcanzados con Proyecto Hombre y Cocina Económica en La Rioja. El carácter local es uno de los principios que suele regir una buena estrategia de Responsabilidad Social



Corporativa: buscar acciones locales con efectos reales y tangibles. El presidente de Naturhouse, Félix Revuelta, siempre ha mostrado un gran apego por Logroño, la ciudad que le vio crecer. Ese profundo conocimiento de la ciudad y sus actores sociales le ha llevado a colaborar en diferentes iniciativas sociales, como las más recientes: Cocina Económica de Logroño o Proyecto Hombre. Además, Naturhouse se caracteriza por ser una compañía muy activa en patrocinios deportivos, como el de la Unión Deportiva Logroñés (el equipo de fútbol presidido por Félix Revuelta), el equipo de Balonmano Naturhouse La Rioja, el equipo femenino de Voleibol Ciudad de Logroño y el Club La Rioja Triatlón.

Devolver a la sociedad lo que la sociedad le ha dado a Naturhouse. Es la filosofía de Félix Revuelta, la que cada día le imprime a su empresa. “En España las empresas y los particulares empiezan a darse cuenta de que tenemos que colaborar, pero no llegamos aún a los niveles de Estados Unidos, en la que es casi una normativa que las empresas dediquen parte de su presupuesto a la Responsabilidad Social Corporativa y hacer obras que no alcanzan a hacer las instituciones públicas. Hay muchos proyectos que requieren de esa participación altruista de la empresa privada”, nos explica el propio Revuelta. Él considera muy importante que las empresas se tomen la Responsabilidad Social Corporativa como uno más de sus objetivos. Si realmente se quiere hacer una aportación de calado a la sociedad es fundamental que ésta sea recurrente y no sólo en forma de lo que tradicionalmente se considera Responsabilidad Social Corporativa, sino también en la atención y servicios que la empresa ofrece al cliente, además de otra serie de acciones que aportan valor a la sociedad.

Y es esa mentalidad la que ha dado lugar al modelo de negocio de Naturhouse. Félix Revuelta vio en su momento que en nuestro país los productos dietéticos naturales estaban impregnados de toda una serie de valores negativos. Parecían hechos para enfermos. Vio que en otros mercados, como Estados Unidos, los productos dietéticos estaban más relacionados con valores como la belleza, un estilo de vida saludable, etc... A base de hilvanar estas ideas, Revuelta terminó gestando un nuevo concepto de negocio. Ello lo llaman el modelo de Naturhouse, una cadena de centros de dietética natural con atención personal a los clientes.

A lo largo de su historia, Naturhouse ha desarrollado diferentes acciones que evidencian que economía y compromiso pueden ir de la mano. Todas ellas definen el carácter altruista y comprometido de la compañía y abarcan distintos campos desde la cultura, hasta la ayuda a los más necesitados, aunque es esta última la que concentra la mayor parte de los esfuerzos de la compañía en este sentido. La elección de unos proyectos u otros ha venido determinada por la evolución de la economía. Es el resultado de una observación constante del entorno para detectar aquellas áreas en las que resulta más necesaria la ayuda. En los últimos años la acción social de Naturhouse se ha centrado en España. “Hace años hemos colaborado bastante con otros países en vías de desarrollo y ahora creemos que hay que apoyar más a la sociedad española porque nuestro país ha pasado por grandes dificultades. Compartimos la idea de que hay que empezar por lo más cercano y por eso estamos dedicando mayores recursos a la labor social en España”, considera Félix Revuelta. Es por ello que los acuerdos más recientes de Naturhouse en el marco del compromiso tienen un marcado carácter local.

El 25 de junio de 2015, Félix Revuelta firmó acuerdos con dos organizaciones logroñesas. Por un lado, Cocina Económica de Logroño: un proyecto con más de 100 años de historia. Sus orígenes se remontan a 1894, cuando el Conde de Santa Bárbara se puso un objetivo: ningún logroñés sin alimento y que no lo recibiera como limosna. Bajo esta premisa, el 26 de septiembre de 1894 se inaugura Cocina Económica de Logroño. Contó con un importante grupo de colaboradores: el entonces alcalde de la ciudad, el Marqués de San Nicolás y las Hijas de la Caridad, quienes siguen prestando sus servicios aún en la actualidad. Félix Revuelta ha seguido con admiración desde su infancia la labor clave de Cocina Económica de Logroño. De ahí que



hace unos años, y ya siendo presidente de Naturhouse, decidiera apoyar económicamente un proyecto tan necesario. Por otro lado, Naturhouse también colabora con la labor de Proyecto Hombre. Las raíces riojanas del presidente también justifican este apoyo a la fundación que desde 1985 ofrece soluciones en materia de tratamiento y rehabilitación de las drogodependencias y otras adicciones. El 25 de junio de 2015, Naturhouse firmó un acuerdo de colaboración con esta organización para apoyar el proyecto desarrollado en Logroño. Félix Revuelta visitó las instalaciones de la Comunidad Terapéutica donde son tratadas las personas que acuden a buscar ayuda a la fundación. Revuelta se mostró realmente impresionado con la gran labor que los voluntarios de Proyecto Hombre Logroño realizan allí cada día. También en La Rioja, Félix Revuelta ha colaborado con FEAPS (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual). El presidente de Naturhouse trabajó en la campaña de sensibilización “Soy Cómplice”, que pretende buscar la colaboración de la sociedad con la discapacidad intelectual e involucrar a los ciudadanos en los temas que afectan a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias.

Pero el compromiso no se ha quedado en España. El carácter internacional de la compañía, ha llevado a Naturhouse a colaborar en proyectos que trascienden nuestras fronteras, como, por ejemplo, la fundación “Por una sonrisa en África”. Este proyecto nace en 2002 para ayudar a la gente más necesitada en Senegal. Una vez más, la acción local es vital. Ellos mismos definen su labor como proyectos pequeños, pero necesarios. Proyectos realizables y sostenibles como la construcción de pozos de agua, escuelas, estructuras sanitarias... En el ámbito de la cultura, la compañía también ha trabajado con la Fundación Francisco Godía, que fue creada en 1999 por la empresaria Liliana Godía para honrar la memoria de su padre, Francisco Godía, un hombre de negocios amante de los coches y del arte.

De todas formas no podemos olvidar de dónde venimos. Los años de crisis por los que hemos atravesado han supuesto un duro golpe para el empleo en España. Si se observa la evolución en la tasa de desempleo, a comienzos del 2008, la tasa de paro registrada era del 9,6%, mientras que para el primer trimestre de 2013 alcanzó su cota más alta: un 26,94% (según datos del Instituto Nacional de Estadística). Los últimos datos publicados, correspondientes al tercer trimestre de 2015, sitúan la tasa de desempleo todavía por encima del 21%. A pesar de que poco a poco los países van recuperándose, tras la crisis, los empleos son peor pagados y de peor calidad. En este contexto, la mentalidad emprendedora se ha desarrollado más que nunca y se fomenta con más fuerza una menor dependencia del trabajo por cuenta ajena. “Naturhouse ha apostado desde siempre por el modelo de franquicias, lo que permite a terceros acceder a su modelo de negocio. Además, esta forma de entender las cosas asienta las bases de un crecimiento muy poco intensivo en capital. Naturhouse no necesita realizar grandes inversiones para crecer y ésta es una de las claves fundamentales para entender la compañía”, cuentan evidenciando satisfacción desde la empresa. Pero el modelo Naturhouse no se limita sólo a este tipo de franquiciado. La compañía también ofrece los denominados contratos máster franquicia, a través de los cuales un tercero puede explotar el negocio de Naturhouse en exclusividad para un país entero. No obstante, la clave del compromiso social de Naturhouse en materia de autoempleo es que la inversión necesaria para desarrollar una franquicia es muy asequible, lo que facilita a muchas personas el acceso al mercado laboral por cuenta propia. Naturhouse siempre ha tenido muy presente el compromiso por el empleo y por sus trabajadores.

Dentro de los valores fundamentales de la compañía figura el “Cuidado de las personas que trabajan con nosotros” y es que Naturhouse asegura que el mejor activo que posee la compañía son sus trabajadores. “Luchamos cada día por fomentar el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y la seguridad en el trabajo de todos los empleados”, aseguran. Naturhouse es muy consciente de la importancia de



contar con los mejores profesionales en plantilla. “Y para mantenerlos es importante desarrollar una serie de políticas laborales que les permita alcanzar un importante grado de satisfacción en su desempeño laboral. El capital humano es una de las grandes palancas de la compañía en España y en el extranjero. Sólo así es posible el desarrollo de una compañía con algo más de 400 empleados en plantilla”, remarcan.

De todas formas, un valor diferencial de Naturhouse es su modelo de negocio basado en la franquicia. Por ello, para la compañía es fundamental realizar toda una serie de aportaciones a los franquiciados, que permitan llevar la filosofía Naturhouse a cada uno de los más de 2.000 centros repartidos en todo el mundo. De esta manera el modelo de negocio de Naturhouse se convierte en un compromiso con el autoempleo.

Tanto dentro como fuera de España, Naturhouse apuesta firmemente por un modelo de negocio impregnado de una serie de valores fundamentales, que unidos entre sí den lugar a una compañía que cumple con los estándares éticos más exigentes.

- **Honestidad.** “Además del cumplimiento estricto de las leyes, es importante respetar una serie de códigos de conducta y normas internas. Todos los profesionales de Naturhouse trabajan con la máxima transparencia y honestidad.
- **Liderazgo.** La vocación de la compañía es ser líderes en todos los mercados donde está presente. Para ello se valora de forma exquisita un equipo humano de alta cualificación, orientado a los resultados y a la maximización de la satisfacción del cliente.
- **Transparencia.** “Naturhouse se rige por una política de transparencia permanente. Esto se concreta en constantes cauces comunicativos para garantizar que sus grupos de interés, disponen de información clara, veraz, completa, homogénea y simultánea”, explican.
- **Dinamismo.** “El grupo mantiene un alto grado de capacidad de adaptación a los diferentes cambios de ciclo, y a las distintas características de cada país. Se trata de una cualidad fundamental para el crecimiento de una compañía con una gran diversificación internacional como es Naturhouse”, añaden.
- **Excelencia.** La prioridad fundamental de Naturhouse es ofrecer la máxima calidad y satisfacción a los clientes.
- **Cuidado de las personas que trabajan con nosotros.** Contribuir al desarrollo profesional y personal de los empleados, es una de las prioridades de Naturhouse. Una plantilla de grandes profesionales es uno de los principales activos con los que cuenta la compañía.

¿Y a partir de ahora? Naturhouse asegura que seguirá trabajando como lo ha venido haciendo hasta ahora. “Realizando un escrutinio constante de la sociedad para detectar aquellas áreas donde existe una mayor necesidad de colaboración. La necesidad de encontrar fundaciones e instituciones con proyectos locales, tangibles y con resultados reales es fundamental”. No basta con aportar una determinada cantidad a una organización o en la mera acumulación de certificados. “El éxito de la Economía del Compromiso radica en sus resultados”, concluyen.



NOMBRE: Banco Sabadell

SECTOR: Banca

FACTURACIÓN: 2.259 millones € de margen intereses en 2014

EMPLEADOS: 17.529 a cierre de 2014



Banco Sabadell cita el término “banca responsable” cuando se le pregunta por la Economía del Compromiso. “Lo que buscamos es potenciar la orientación ética en todas nuestras actividades, de forma transparente. Pero también es imprescindible gestionar el impacto de nuestra actividad y cooperar en el desarrollo de la comunidad”, explica el banco. Reforzar el sentimiento de orgullo y de pertenencia del equipo humano, gestionar el impacto ambiental de las instalaciones y el nuestro negocio, reforzar la importancia de la ética profesional, y crear alianzas con grupos de interés, son los otros cuatro pilares.

Devolver a la sociedad lo que te da

Banco Sabadell asume una función en la sociedad, siendo parte en la generación de empleo y en la financiación a personas y proyectos empresariales. El banco explica que con su compromiso contribuye a crear riqueza en la economía española en un marco de crecimiento sostenible. En 2014, por ejemplo Banco Sabadell ha mantenido 17.529 empleos directos y ha dedicado más de 1.202 millones de euros a salarios y cotizaciones. Se han contratado bienes y servicios por valor de 2.037 millones. “Para poder ejercer su actividad empresarial, la la compañía depende de su entorno y de sus grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, reguladores, ONGs, interrelacionados entre sí. Tanto los grupos de interés como el entorno en general permiten a la empresa cumplir con su misión empresarial y por lo tanto generar beneficios”, matizan desde la entidad. “Por lo tanto cualquier empresa que quiere tener una visión a largo plazo debería desarrollar medidas que toman en cuenta las preocupaciones de sus grupos de interés y crean valor compartido y de una manera, devolver a la sociedad lo que esta le da”, añaden.

En 2013, Banco Sabadell aprobó el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que reafirma los valores y los principios éticos de actuación de la entidad en un momento en el que es necesario evidenciar su compromiso para mantener la confianza y la credibilidad por parte de sus grupos de interés. Ese plan director se articula en cinco líneas de actuación:

- **Banca responsable:** consiste en potenciar la orientación ética en todas las actividades, de forma transparente. “Gestionar el impacto de nuestra actividad y cooperar en el desarrollo de la comunidad”, matizan desde la entidad.
- **Empresa saludable:** lo que Banco Sabadell traduce en reforzar el sentimiento de orgullo y de pertenencia del equipo humano.
- **Sostenibilidad ambiental:** consiste en gestionar el impacto ambiental de las instalaciones y del negocio.
- **Cultura RSC:** área que engloba el refuerzo de reforzar la importancia de la ética profesional, comunicando con credibilidad y transparencia.
- **Valor compartido:** y que consiste en crear alianzas con los grupos de interés.

En un entorno económico y social adverso, Banco Sabadell ha esforzado por demostrar su compromiso a través del desarrollo de una política de responsabilidad social corporativa coherente. “Nos hemos focalizado en mejorar el acceso al empleo con un plan de recolocación y de revitalización del tejido



empresarial. Por otra parte, nuestra política de vivienda ha permitido no llevar a cabo ningún desahucio forzoso, evitando así el riesgo de exclusión social de los clientes más afectados por la crisis”, recuerda la entidad. Banco Sabadell es una de las entidades que más han crecido de forma inorgánica en España realizando integraciones tanto desde la perspectiva de negocio, como también laboral y de personas. En los últimos años, coincidiendo con la crisis del sector, se ha llevado a cabo la integración de varios bancos tanto en el territorio nacional como al internacional. Desde el punto de vista de gestión de personas, este crecimiento ha conllevado muchos retos. Entre otros el de incorporar, involucrar y comprometer a profesionales procedentes de distintos modelos de negocio, en distintos puntos de la geografía y con culturas corporativas diferentes. Finalizado este proceso con éxito, el banco ha iniciado una nueva etapa con nuevos retos recogidos en su Plan de negocios TRIPLE. El despliegue de este plan se articula en torno a diez iniciativas. Una de ellas “Gestión del Talento y Capital Humano” define el marco de actuación en el ámbito de gestión de recursos humanos y se ha convertido en una pieza clave en la estrategia de gestión de personas y de diferenciación para el banco.

El 92% del negocio de Banco Sabadell está ubicado en España. En los países donde este banco tiene presencia por medio de filiales u oficinas de representación, se aplican los principios y valores que forman parte de su código conducta, de aplicación a todo el grupo. El banco garantiza así la igualdad de oportunidades en su contratación, promoción formación basado en el respeto de la persona y la cooperación duradera. “En tiempo de crisis, las entidades deben demostrar más aún su capacidad de de compromiso y de desarrollar una política social corporativa coherente que identifica, previene y atenúa sus posibles impactos en la sociedad y de crear valor compartido para los grupos de interés. Debe poder acompañar a sus clientes, empleados y proveedores para enfrentarse a la crisis y adaptarse a las nuevas exigencias que un entorno adverso puede propiciar”, recuerdan desde Banco Sabadell. “En tiempo de crisis, la destrucción de empleo en los niveles de menor formación obliga a un gran esfuerzo tanto al nivel del sector público como privado. Las empresas deberán adoptar medidas para incentivar el empleo de los jóvenes, principales afectados por la crisis. También es de especial relevancia facilitar el acceso a los mayores de 45 años, un colectivo estratégico en nuestra política de fomento del empleo. Además de contar con políticas responsables de recursos humanos, las entidades financieras, como es el caso Banco Sabadell, pueden fomentar el auto empleo a través de líneas de financiación destinadas a la creación de empresas y al emprendimiento”, añade la compañía.

El compromiso de Banco Sabadell también pasa por apoyar la innovación en el negocio mediante la oferta de nuevos productos y servicios y del desarrollo de programas de apoyo al emprendimiento innovador. De manera adicional el banco desarrolla plataformas de innovación abierta que permiten canalizar la capacidad innovadora de empleados, clientes y consumidores. Entre esos proyectos figuran:

BStartup 10. A través de su programa BStartup10, Banco Sabadell apoya a 10 Startups digitales seleccionadas en toda España por su innovación, su potencial de crecimiento, ambición y posibilidades de éxito, invirtiendo capital y acompañándolas en su establecimiento en el mercado y su crecimiento, con la participación del grupo Inspirit y el emprendedor de éxito Dídac Lee. Se seleccionan 10 proyectos al año en 2 convocatorias.

Servicios innovadores. En los últimos años, se han implantado nuevas operativas innovadoras, como el servicio “click to call” que permite a los clientes informar su número telefónico y recibir una llamada de vuelta en real time o el Canal Sabadell Chat que permite operar en las cuentas en modalidad 24x7.



Innovación social. Los clientes de Banco Sabadell o cualquier consumidor, puede participar en el proceso de innovación del grupo a través del portal www.feedback.bancsabadell.com y del portal de sugerencias de la página de Facebook del banco.

Las personas que forman parte del equipo de Banco Sabadell también pueden compartir sus ideas o propuestas de mejora en la red social BS Idea. Para fomentar la participación, el banco utiliza esta plataforma para lanzar retos a toda la organización sobre nichos de innovación concretos. En este marco, se realizan conferencias en las que participan expertos externos al banco para dar a conocer las tendencias del mercado. Además el banco participa en varios eventos de innovación como el 4YFN, el Instant Banking Hack Day, el Imagine Express o el ESADE Alumni Entrepreneurship entre otros.

En materia de inversión en acción social, la Fundación Banco Sabadell tiene un objetivo concreto: potenciar el reconocimiento de personas jóvenes e instituciones que destacan en el campo de la innovación y la investigación. En especial, el banco otorga el premio Banco Sabadell a la investigación biomédica. Este premio reconoce la excelencia de personas jóvenes, con una importante trayectoria en el campo de la búsqueda biomédica y ciencias de la salud y que destaquen en su especialidad por su capacidad de innovación. En cuanto a Iniciativa empresarial, La Fundación Banco Sabadell y el Consejo Social de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) han creado este premio a la iniciativa y a la capacidad empresarial para incentivar la cultura emprendedora entre los jóvenes universitarios y reforzar los vínculos entre la innovación universitaria y el tejido social y productivo.

Banco Sabadell cree que en los próximos años, el compromiso de la banca se centrará cada vez más en los clientes, en identificar y anticiparse a sus necesidades. “Asistiremos probablemente a una revolución tecnológica que cambiará el negocio de la banca y la forma en la cual hemos actuado con nuestros clientes hasta ahora. Grandes empresas tecnológicas podrían ser los nuevos competidores del sector financiero porque tienen la ventaja de disponer de una muy buena imagen entre el público joven. Por lo que en los próximos años las instituciones financieras se deberían focalizar aún más en las personas y en anticiparse a las necesidades de sus clientes, ofreciendo servicios y productos en un entorno seguro y más digital”, explican. Pero el banco no solo tiene presente al público joven que cambia hábitos y advierte de que las entidades financieras deberían seguir avanzando en brindar soluciones específicas para los seniors, “un segmento de la población que irá creciendo cada más y con determinadas necesidades”, concluyen.

BBVA

NOMBRE: BBVA

SECTOR: Banca

**FACTURACIÓN: 15.116 millones € de margen de intereses
en 2014**

EMPLEADOS: 108.770 empleados en el mundo



La historia de BBVA arranca hace más de 150 años, cuando en 1857 un grupo de comerciantes y miembros de la Junta de Comercio de Bilbao funda un banco en la ciudad, el Banco de Bilbao. Desde el principio el proyecto resultó innovador ya que desarrollaba su actividad como banco de emisión y descuento, algo insólito hasta el momento en España. Desde entonces, muchas han sido las personas que han trabajado en el banco, a lo que hay que sumar más de un centenar de entidades financieras que, tras múltiples fusiones, componen hoy el actual proyecto.

Proyecto de futuro

Lo que comenzó como un proyecto local, que buscaba impulsar el crecimiento de una región española, se ha convertido en uno de los grupos financieros más importantes del mundo y que genera el 60% de su beneficio fuera de España. Su propósito, el mismo: trabajar por un futuro mejor para las personas.

Las entidades empresariales no pueden limitarse a cuidar de forma exclusiva los intereses de sus accionistas, hay muchas personas, instituciones y grupos de interés que son parte interesada en su actividad. Es lo que explica BBVA por eso “todas las empresas, especialmente las de mayor tamaño, deben implicarse en los grandes desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad”. En la actualidad, la empresa debe considerar, además de los aspectos puramente económicos, los aspectos sociales y, como consecuencia, los efectos que las decisiones de la empresa puedan tener en la sociedad en general, es lo que conocemos como Economía del Compromiso y eso forma parte de ese proyecto de futuro de BBVA.

El gran desafío que tiene España tras la crisis desatada en 2008 es la lucha contra el paro. En ese marco BBVA lanzó el proyecto “Yo Soy Empleo” con el objeto de dinamizar la economía del país generando empleo y crecimiento empresarial de forma paralela. “Pretende dar un paso adelante y tomar partido aportando su grano de arena y animando a que otras empresas se sumen a esta iniciativa” afirman orgullosos. Gracias a este programa se han creado 10.000 nuevos empleos y se ha ofrecido apoyo económico directo entre 1.500 y 3.000 euros a pymes y autónomos que han ofrecido contratos de un año de duración o indefinidos a personas desempleadas. El programa “Yo Soy Empleo” también incluye formación para el crecimiento en escuelas de negocio y un servicio completo de intermediación laboral, sin coste alguno. “La formación es clave en la empleabilidad” explican desde el banco.

La crisis económica y el desempleo han golpeado a miles de hogares que han visto como sus ingresos se reducían drásticamente y las deudas les hacían muy difícil pagar sus hipotecas. Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2014 se llevaron a cabo en España 34.680 desahucios de viviendas habituales por embargos. Muchas personas han perdido su única vivienda, por eso, BBVA ha desarrollado una iniciativa con la que ha conseguido ayudar a más de 160.000 familias en dificultades desde el inicio de la crisis, y ha aportado 1.705 viviendas al Fondo Social de la Vivienda (BBVA 1350 y CatalunyaBanc 355). E incluso, han puesto en marcha un plan conjunto con la Fundación Adecco, líder en España en la integración laboral, para incorporar al mercado laboral a los deudores hipotecarios en paro “para que les permita reincorporarse al mercado de trabajo” y que contempla, además, ayudas económicas de hasta 400 euros al mes durante un plazo máximo de 24 meses. La idea es ofrecer un “acompañamiento personalizado para la búsqueda de empleo”. Nos cuenta el BBVA que el objetivo



es acercar al beneficiario a la realidad del mercado laboral, se le asesorará y orientará. El importe total conjunto destinado por BBVA a este plan es de 32 millones de euros.

El proceso de crecimiento seguido por el grupo BBVA requiere de unos procesos de integración rápidos y eficaces. Según el propio grupo “las organizaciones nos centramos mucho en el desarrollo de nuestros equipos, en garantizar la empleabilidad, pero no es suficiente” Para que una persona pueda dar lo mejor de sí misma es necesario ofrecerle nuevos retos o desafíos.

BBVA está presente en 31 países y da trabajo a más de 114.000 personas, así que, dispone de una política de movilidad para que los profesionales puedan desarrollarse en otras áreas y países. Para este fin han desarrollado una herramienta de uso interno denominada “Apúntate +” que permite dar a conocer, en cada momento, las posiciones vacantes en cada unidad a toda la organización. “En BBVA nos gusta decir que las personas no son patrimonio de nadie y por eso, tenemos como objetivo favorecer al máximo la igualdad de oportunidades entre todos”.

BBVA ha sido elegida como una de las mejores multinacionales para trabajar en el mundo en 2015 en el ranking anual que elabora la prestigiosa consultora internacional Great Place To Work®. BBVA es la multinacional mejor considerada en el ámbito de las finanzas y ocupa la octava posición en el ranking global de las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo.

Si hay algo que no puede dejar de lado una empresa, a pesar de la crisis, son sus principios “es la base de todo” afirman desde el banco. Con este propósito, BBVA, junto a otras grandes empresas ha organizado por quinto año consecutivo el “Momentum Project” con el que cada año se apoya a 10 emprendedores sociales para que puedan llevar a cabo su proyecto empresarial y social. En esta última edición, la del 2015, se ha dado la posibilidad de que accedan cinco proyectos más, así que en total serán 15 los seleccionados para participar. Tendrán acceso a un programa de formación, con acompañamiento estratégico y financiación, esto les ayudará a mejorar su proyecto, multiplicar su impacto y desarrollar modelos de negocio sostenibles.

Los emprendimientos son diversos, pero las empresas elegidas en esta edición actúan principalmente en el sector de la inclusión laboral, un 47% del total. Hay quienes trabajan por la integración laboral y social de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental, con actividades como la fabricación de cajas y estuches de madera. Los que gestionan directamente centros ocupacionales o especiales de empleo para favorecer con acciones formativas la integración laboral. O, los que preocupados por nuestro futuro deciden dedicarse a la producción y venta de muebles de diseño propio elaborados a partir de diferentes materiales de reciclaje. En definitiva, de lo que se trata es de usar su capacidad financiera para apoyar a personas que detectan un problema social y deciden buscar una solución por medio de una iniciativa empresarial. BBVA ve el futuro con optimismo, sus principios están muy definidos, integridad, prudencia y transparencia que “dan coherencia a todo lo que hacemos, decimos y pensamos” como equipo y como grupo. La apuesta por la tecnología y la innovación será determinante para su transformación y hacer frente a las exigencias del mañana.



NOMBRE: Día

SECTOR: Distribución alimentaria

FACTURACIÓN: 9.400 millones € de ventas brutas en 2014

EMPLEADOS: Más de 40.000 en todo el mundo



DIA nació en 1979 con la apertura de su primer establecimiento en la madrileña calle Valderrodrigo. Hoy emplea a más de 40.000 personas en los cinco países en los que trabaja y genera 22.000 puestos de trabajo a través de las franquicias. “Ya sea en crisis o no siempre hay que velar por un crecimiento rentable y sostenible, tanto en buenos o en malos tiempos DIA se ha preocupado por ser una empresa sana desde el punto de vista financiero y eso al final repercute en la estabilidad de los empleados. Para ello, cada uno tenemos que hacer lo que mejor sabemos hacer y no aventurarse en experimentos. DIA siempre ha sido especialista en proximidad y en dar los mejores precios y es lo que hemos hecho y seguiremos haciendo porque lo sabemos hacer. Esa es nuestra mejor Economía del Compromiso”.

El primer franquiciador en España

La sombra del impacto laboral de DIA es alargada. La compañía es la primera empresa franquiciadora de España: más de 1.600 franquiciados en nuestro país y unos 3.000 en el conjunto de los cinco países en los que opera. “No hay que olvidar que los franquiciados son emprendedores que con su propio capital están creando microempresas que gestionan, que dan trabajo y que crean riqueza y bienestar en sus localidades. DIA les ayuda con su experiencia, sus equipos, financieramente les avala en un proceso que nunca termina puesto que día a día hay una colaboración muy estrecha”, explican desde las oficinas de Madrid. Cuando a Dia se le pregunta si toda empresa debe tener un compromiso con la sociedad en la que vive la respuesta es “sin duda alguna”. “De no ser así, acabará siendo arrinconada y expulsada de dicha sociedad, haciendo insostenible su desarrollo en el tiempo. El esfuerzo permanente por contribuir al desarrollo de la sociedad en la que opera una empresa, no es condición suficiente para que permanezca en el tiempo. El no hacer ese esfuerzo y no sumarse a las buenas prácticas en el mundo empresarial conlleva a una difícil supervivencia”. Y la supervivencia empresarial es clave.

Dia explica que contribuye al desarrollo de la sociedad trabajando de manera coherente con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa aprobadas por el Consejo de Administración. En ese contexto gestiona de manera global los impactos derivados de la actividad empresarial intentando maximizar los impactos positivos y minimizando los impactos negativos. “Nuestro compromiso incluye escuchar activamente las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que hacen posible la existencia de nuestra empresa (consumidores, empleados, franquiciados, proveedores, sociedad civil y accionistas) y adaptar el funcionamiento del negocio de manera que podamos satisfacerlas de manera coordinada con los objetivos estratégicos de nuestra compañía”, añade la compañía de distribución.

En el marco de la actividad social, Dia engloba tres grandes áreas: Buen Gobierno Corporativo, Sostenibilidad y Acción Social.

- **En el área de Buen Gobierno Corporativo**, trabaja para promover las mejores prácticas dando prioridad a la transparencia, la gestión ética en los negocios y una adecuada gestión de riesgos. La intención es que todos los grupos de interés que forman la empresa tengan la certeza de que esta se gobierna y se dirige conforme a los principios éticos y con transparencia.
- **Sostenibilidad es el área** en la cual la empresa rediseña de manera continua la optimización de las operaciones logísticas para que el consumo de recursos naturales, las emisiones que la utilización de



estos recursos suponen, y los residuos que se generan, provoquen el menor impacto medioambiental posible. Se pretende garantizar que nuestra actividad sea sostenible en el tiempo.


- **En el área de Acción Social** Dia enmarca todas aquellas alianzas realizadas con entidades no lucrativas que realizan actividades vinculadas a la política de RSC.

Entre las políticas con las que Dia se muestra más orgullosa porque evidencian su compromiso económico y social figuran el sistema integral de gestión de riesgos, en el área de Buen Gobierno, la eficiencia energética en Sostenibilidad y la lucha contra el desperdicio alimentario a través de la redistribución a los bancos de alimentos de cualquier producto no óptimo para la venta pero sí para el consumo.

En el caso de Dia también queda evidente el espacio que se le dedica a la innovación. “Nuestra empresa trabaja en aportar innovación todos los días tanto en los consumidores como al resto de grupos de interés. Recientemente, hemos lanzado un nuevo concepto de supermercado, La Plaza de Dia, que es un ejemplo de trabajo de innovación y de desarrollo en equipo a nivel comercial, logístico, de imagen... También en menos de un año hemos puesto a disposición de los clientes toda una gama de productos en las tiendas Clarel y Dia de belleza, higiene de cuidado personal como es Bonté, también para los más pequeños con Baby Smile y Junior Smile y una línea especializada, AS, de comida para mascotas. Todos estos nuevos proyectos innovadores han aportado, además, una expectativa de futuro a las plantillas implicadas”. Nuevas áreas de negocio y empleo, entendidas como compromiso económico. “Y desde el punto de vista social, creemos que entregar como hemos hecho el pasado año tres millones de kilos de alimentos a las personas que más lo necesitan es una importante aportación desde el corazón del negocio de DIA”, añade la empresa.

Respecto al desarrollo de la actividad de distribución alimentaria en un momento delicado económicamente Dia explica que “en esos momentos hay que ser fiel a un mismo refiriéndonos al negocio. Hay que seguir haciendo lo que uno siempre ha hecho y que le ha propiciado éxito. Lo que no se puede dejar de hacer es lo que funciona, lo que uno sabe mejor hacer que como he dicho anteriormente en el caso de DIA es la proximidad y el precio con productos de calidad. Lo más complicado en esas situaciones es ser firme, mantener las posiciones y estar muy convencido de que tu visión del negocio tiene futuro. Es la mejor forma de aportar valor a la sociedad, potenciar la especialización de tu negocio”, añaden desde la dirección de la empresa.

El consejo de administración de DIA aprobó políticas con respecto a la RSC que están en desarrollo. “Otro contexto que hay que tener en cuenta es que el pasado mes de febrero, un grupo de expertos ha realizado unas recomendaciones que recoge la CNMV sobre Buen Gobierno Corporativo y que como es lógico nos está llevando a reflexionar y analizarlas para poder aplicarlas de la mejor forma posible en nuestra compañía. En definitiva, hay que revisar las políticas y poner en marcha un plan director factible por parte de DIA que tenga en cuenta estas recomendaciones para que todos sigamos sintiéndonos orgullosos de ser parte de ella”, concluyen desde el grupo Dia.

The Google logo is displayed in its classic multi-colored font: a blue 'G', a red 'o', a yellow 'o', a blue 'g', a green 'l', and a red 'e'.

NOMBRE: Alphabet (cambió el nombre de Google en el verano de 2015)

SECTOR: Tecnología

FACTURACIÓN: 66.000 millones \$ en 2014 en todo el mundo

EMPLEADOS: Más de 55.000 en el mundo



Google (desde el verano de 2015, Alphabet) lideró la última edición (2015) del ranking que elabora *Great place to work* cada año sobre “Las mejores Multinacionales para Trabajar en el mundo”. No es la primera vez que la compañía creada por Larry Page y Sergei Brin en 1997 lidera estudios similares. Google ha conseguido que cale en la sociedad y en el ámbito empresarial que un entorno de trabajo agradable, que en ocasiones roza lo divertido, es compatible con la rentabilidad. ¿Usted también quiere trabajar en Google?

Un motor de crecimiento

Muchos colores y pocas paredes. Así son las oficinas o espacios de trabajo en el entorno de Google. Pero hay algo más detrás de lo que podría quedarse en una mera fachada: ganas de innovar por parte de sus empleados. Son serios y creativos. Las personas que trabajan en Google explican que el ambiente laboral facilita que fluyan las ideas. En ocasiones eso sucede de manera colectiva, en otras, de manera individual. Con los años, más empresas se han sumado a la idea de que los espacios abiertos contribuyen a crear equipo sin mermar la productividad. Hoy Google cuenta con más de 55.000 empleados, trabajadores que dedican un porcentaje a la semana de su tiempo laboral a actividades que promueven la transmisión del conocimiento en el marco de la compañía o en la sociedad, sería como hablar de un tiempo libre en el que se debe compartir lo que se sabe. Todo un compromiso.

Si hay una empresa disruptiva en el entorno social, esa es Google. La compañía americana se ha convertido en el buscador por excelencia que acepta con agrado que socialmente se haya acuñado el verbo “googlear”. Claro que Google es un motor de búsqueda pero “en España llevamos a cabo varios proyectos con el objetivo de demostrar que Google es un motor de crecimiento económico”, explica una de sus responsables en las oficinas de Madrid. El compromiso de Google con la economía traspasa las oficinas coloristas mediante programas que promueven la innovación y el empleo.

En el marco de la Economía del Compromiso, Google trabaja en varios planes en España con el objetivo de fomentar la empleabilidad y el emprendimiento. Uno de ellos es Actívate: se trata de un proyecto de formación gratuita que lanzado para jóvenes desempleados en marzo de 2014, con la idea de activarles profesionalmente y formarles en competencias digitales y emprendimiento. El registro de con la colaboración del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, así como la EOI, Red.es, además de la IAB, la Fundación Santa María la Real, aDigital, y 21 universidades de toda España. “Lanzamos Actívate con el objetivo de ayudar a los jóvenes españoles a forjar su presente y futuro profesional a través de la formación. Desde hace cinco años, la economía digital está ganando cada vez mayor peso tanto en España como en Europa, ofreciendo oportunidades de negocio y desarrollo a las empresas y abriendo un abanico de posibilidades laborales a aquellas personas que dispongan de conocimientos dentro del área de las nuevas tecnologías”, explica Google.

Actívate ofrece formación presencial (cursos básicos de Marketing Digital, de una semana de duración, y cursos especializados de Marketing Digital, de tres semanas de duración para aquellos alumnos con la certificación en el curso básico presencial se ofrecen) y formación *online* (ocho MOOCs, Massive Online Open Courses: marketing digital, analítica web, comercio electrónico, *cloud computing*, aplicaciones móviles e Itinerario en Emprendimiento, productividad personal y desarrollo web).



Pero el trabajo de Google por fomentar la creatividad y la innovación va más allá. Aquí es donde tienen un hueco especial los Campus, espacios donde los emprendedores pueden acceder a mentores, charlas y talleres de la mano de profesionales de la propia comunidad, emprendedores experimentados y empleados de Google. Lo hay en Londres, en Tel Aviv, en Seúl, y desde junio de 2015, también en Madrid. “Hemos decidido abrir el Campus en Madrid porque creemos que el espíritu emprendedor se está consolidando cada vez con más fuerza y por cómo está prosperando el espíritu empresarial en España. Hemos observado el crecimiento del emprendimiento de la comunidad y esperamos poder ayudar en su robustecimiento y en el desarrollo de la innovación del país y de Europa”, añaden los responsables de la empresa en Madrid.

A estas iniciativas laborales y con las que Google quiere acompañar a emprendedores sumamos el Google LaunchPad, un programa de una semana de duración donde se ayuda a *start up* participantes (han de ser del sector tecnológico) en áreas como producto, tecnología, experiencia de usuario, marketing etc. para que su modelo resulte un éxito. Hasta la fecha Google ha realizado tres ediciones en España).

¿Y qué hay de los peques de la casa o de los papás y mamás? Y es ahí donde se ha hecho un hueco el Campus for Moms para madres y padres emprendedores en la que los participantes reciben formación digital además de acompañamiento gratuito para iniciar su propio negocio (está orientado a proyectos que empleen las posibilidades que Internet y las nuevas tecnologías les ofrecen como parte fundamental de su estrategia empresarial) y el Coding para niños: “somos la única empresa que trabaja junto con la Fundación española para la Ciencia y la Tecnología, FECYT y el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología, MUNCYT para enseñar a niños nociones básicas de programación y código. A día de hoy hemos enseñado estas aptitudes a más de 800 chicos, destacando una alta participación femenina”.

En el ámbito europeo Google trabaja en su compromiso por formar a un millón de europeos en competencias digitales clave para el año 2016, invertir más de 25 millones de euros para ayudar a negocios europeos a entrar en nuevos mercados y crear un *hub* que ayude a negocios de toda Europa a realizar formación *online*.



MUTUAMADRILEÑA

NOMBRE: Mutua Madrileña

SECTOR: Asegurador

FACTURACIÓN: 4.157 millones € en 2014

EMPLEADOS: 1.750



Mutua Madrileña cree que el éxito empresarial puede y debe ser compartido y que la gestión responsable es clave para que una compañía pueda contribuir al desarrollo económico y social de forma sostenible. Su compromiso involucra a todos los empleados de la compañía y está impulsada y respaldada por la alta dirección. En 2014 impulsaron nuevas medidas de conciliación, fomentaron la formación permanente a través de programas para todos los perfiles de la compañía y desarrollaron iniciativas en el ámbito de la igualdad, como su programa de liderazgo Femenino.

Seguros y responsables

Aseguradora Mutua Madrileña Automovilista se constituyó el 13 de marzo de 1930 como aseguradora de Madrid. Sus promotores pretendían cubrir con esta iniciativa los accidentes que sufrieran sus propios vehículos. Mucho ha cambiado el negocio desde entonces. En la actualidad cuenta con un total de 9,9 millones de asegurados repartidos en los diferentes ramos de actividad en los que opera; salud y decesos, pólizas de automóviles, de hogar, de motos, seguros de accidentes... Una empresa que ha pasado de ser una aseguradora regional, a una de las más potentes aseguradoras del mercado español.

Para Mutua Madrileña, la Economía del Compromiso forma parte su cultura. La empresa explica que la mantiene y desarrolla de forma inalterable en el tiempo “ya sea con un entorno de crisis económica o sin ella”. Persiguen la máxima transparencia y rigor en sus cuentas sin olvidarse de contribuir a la mejora de la sociedad y de la calidad de vida de todos los que forman parte de ella, empezando por sus mutualistas. “No solo debemos esforzarnos por ofrecer los mejores productos y servicios, la sociedad demanda un compromiso con nuestro entorno” añaden. Y esto se plasma en la manera de llevar a cabo su actividad, la preocupación por el desarrollo sostenible y los derechos humanos, y en cómo gestionar las relaciones con los empleados, proveedores y clientes. Todo ello sin olvidar cómo se actúa ante el impacto de la empresa en su entorno más cercano y cómo se colabora con los problemas sociales. Además, a través de la Fundación Mutua Madrileña, desarrollan actividades que “creemos que benefician nuestro entorno social y, de manera muy especial, a los mutualistas” destaca el propio presidente Ignacio Garralda en un mensaje de bienvenida en su página web. Cada año financian el desarrollo de una treintena de proyectos relacionados con la ayuda a colectivos desfavorecidos, incluyendo jóvenes en serias dificultades socioeconómicas y en situación de desempleo. Apoyan la investigación en España de nuevos tratamientos médicos que luchen contra las enfermedades, en particular las que afectan a la población infantil entre otras.

Mutua Madrileña entiende estas políticas como un punto de encuentro entre todos los empleados, tanto es así, que está impulsada y respaldada por la alta dirección porque “es uno de los pilares de nuestra estrategia de negocio” como comentan desde la empresa. Una de las líneas de actuación en 2014 fue potenciar el desarrollo personal y profesional de todas las personas de Mutua Madrileña. Para ello, impulsaron nuevas medidas de conciliación, fomentaron la formación permanente a través de programas para todos los perfiles de la compañía y desarrollaron iniciativas en el ámbito de la igualdad. Es importantísimo “proporcionar un entorno de trabajo que fomente el desarrollo profesional, compaginando un trabajo de calidad con una vida personal y familiar plena” confirman en Mutua Madrileña.



En este ámbito, se ha desarrollado en los últimos años el “Plan Armonía”. Fue implantado en 2006 y atiende a la diversidad de las realidades familiares y personales que conviven en la empresa. Se actualiza cada año según las necesidades de los profesionales que trabajan en Mutua Madrileña. Contempla diferentes medidas de conciliación como la posibilidad de trabajar a distancia para mujeres embarazadas a partir del sexto mes de gestación, ayudas médicas para el cuidado de ascendientes o descendientes o las concedidas por su nacimiento o por la adopción. Fue en el pasado 2014 cuando se puso en marcha el Día de la Familia, en el que los hijos de los empleados realizaron una visita guiada para poder conocer las oficinas y entender el trabajo que realizan sus padres.

Tal y como asegura el grupo en su última memoria sobre RSC “los cambios en nuestro entorno se han acelerado drásticamente en los últimos tiempos, por eso, el mayor desafío de las organizaciones empresariales consiste en saber adaptarse a escenarios inciertos y volátiles” uno de esos desafíos, sin duda, es la crisis económica por la que atraviesa nuestro país y sus efectos.

En tiempos de crisis, y en la medida de sus posibilidades, las empresas deben apostar por mantener el empleo de calidad manteniendo su oferta de valor y, si su rentabilidad se lo permite, tratar de crear empleo. En este sentido, en Mutua Madrileña durante estos años no sólo han apostado por mantener sus niveles de empleo, sino por un crecimiento moderado de sus plantillas de entre el 2,5% y el 3% cada año. Cabe destacar también que cerca del 99% de nuestros empleados cuentan con contrato indefinido.

No sólo el empleo de calidad es un pilar que hay que intentar mantener en los momentos de dificultades, el apoyo al emprendimiento es una pieza fundamental en la sociedad en la que vivimos. En este campo, se han puesto en marcha diferentes iniciativas para tratar de ayudar al fomento de los emprendedores y de las pymes, entre otros aspectos de la realidad económica. Un ejemplo de ello es el Programa “Soy Emprendedor”, dirigido a aquellos de nuestros mutualistas que tienen la ilusión de desplegar un proyecto empresarial. “A través de esta iniciativa, les apoyamos con formación y mentoring y los mejores proyectos son apoyados económicamente” explica la compañía.

Y, lamentablemente, hablar de crisis y desempleo en España es hacerlo de los más jóvenes y de las dificultades que encuentran para acceder al mercado laboral. Una de las iniciativas más innovadoras de Mutua Madrileña es “Jóvenes Profesionales” que pusieron en marcha en 2011 de la mano de Fundación Exit y la Asociación de Talleres de Madrid (Asetra) con el objetivo de contrarrestar el fracaso escolar y reducir la tasa de paro entre menores de 25 años. El programa “Jóvenes Profesionales” apoya la formación práctica becada en talleres de automóviles de jóvenes con graves dificultades económicas y sociales que estén cursando Formación Profesional en la especialidad de reparación de chapa y pintura, y se comprometan a finalizar sus estudios. De este modo, se les ofrece una experiencia pre-profesional remunerada que mejora su capacitación técnica y su motivación para completar su formación. Así mejora sus oportunidades de acceso al mundo laboral. Según Mutua Madrileña, desde la creación del programa, 56 jóvenes en edades comprendidas entre 16 y 22 años han sido beneficiarios de estas becas y en el curso 2014-2015, 24 jóvenes más participan en el programa. Se trata del primer proyecto de formación dual que se realiza en el ámbito de la Formación Profesional en España y está en línea con el propósito de desarrollar un contrato específico para la formación y el aprendizaje, de acuerdo con el modelo de formación dual europeo.



En Mutua Madrileña el compromiso social es la filosofía que vertebra su actuación y determina la forma de relacionarse con los empleados. Y parece que su esfuerzo por desarrollar políticas de gestión de personas innovadoras cuenta con el reconocimiento no solo interno, sino también externo. En 2014, la compañía se situó en el puesto número 13 del ranking Merco Personas, que evalúa anualmente las mejores empresas para trabajar en España, y ocupó la primera posición del sector asegurador.

Pensando en el futuro, Mutua Madrileña atisba dos principales retos de gestión empresarial e institucional, la transparencia y la gestión ética. Los retos de la compañía pasarán por atender mejor y más rápido las necesidades de todos los grupos de interés mediante el diálogo permanente, eso debe consolidarse como una prioridad.



El Corte Inglés

NOMBRE: El Corte Inglés

SECTOR: Distribución

FACTURACIÓN: 14.291,68 millones € en 2013

EMPLEADOS: 93.222



Cuando comenzamos a escribir este libro de casos de éxito empresarial relacionados con la economía del compromiso en España El Corte Inglés fue una de las primeras empresas que se nos vino a la cabeza. Su éxito en nuestro país es indiscutible, y su desarrollo ha sido inspiración para otras muchas grandes empresas que hoy operan no sólo en España, sino en todo el mundo.

Empleados formados, fieles, flexibles

A lo largo de sus más de 70 años de historia, El Corte Inglés ha mantenido una política de cercanía con la sociedad. La relación es constante y fluida con todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, organizaciones sociales, a fin de cuentas, con la sociedad en general. “La compañía mantiene una escucha activa y trabajar para responder a las expectativas de todos los agentes implicados” aseguran desde el gigante de la distribución.

“Toda empresa debe tener un compromiso con la sociedad en la que vive, y así lo manifestó don Ramón Areces al afirmar que hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado” explica la compañía. Y es que, El Corte Inglés cree que la relación empresa-sociedad debe ser bidireccional, puesto que una no se entiende sin la otra. Contribuir a hacer un mundo mejor, cada uno en la medida de sus posibilidades, debería ser un compromiso moral de todas las empresas que a su vez debe ser transmitido a los empleados. En este sentido, El Corte Inglés colabora con numerosas entidades de todos los ámbitos: deportivas, culturales, sociales... a las que presta soporte en el desarrollo de sus actividades, tanto a nivel local como regional, nacional e internacional.

Integrada en la actividad diaria de la compañía, el compromiso empresarial implica a toda la organización en su conjunto, para lo cual existe un Comité de Responsabilidad Social en el que están representadas todas las áreas estratégicas y de gestión. De este modo, se garantiza que todos los principios llegan a todos los niveles de la organización. Además, el Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios todos los principios éticos y de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código internacional. Se trata de un marco de actuación fundamental teniendo en cuenta que El Corte Inglés es uno de los principales empleadores en España y, además, genera un importante número de empleos indirectos tanto dentro como fuera de nuestro país.

Sería difícil encontrar a alguien en España que no conozca uno de los lemas por los que el grupo se ha hecho famoso, el cliente es lo primero. Por eso, El Corte Inglés intenta devolver la confianza que la sociedad le aporta día a día con una interesante gestión laboral interna. Moviliza a los más de 93.000 trabajadores para ayudar a crear una sociedad más justa al mismo tiempo que “fomenta el trabajo en equipo y los valores de compromiso y orgullo de pertenencia”. Un claro ejemplo, es el caso de éxito con la participación en la campaña de sensibilización #hazlasvisibles de la Federación Española de Enfermedades Raras (Feder). Los empleados del Grupo El Corte Inglés se volcaron con esta iniciativa que consistía en subir a las redes sociales un *selfie* con una raya verde pintada bajo el ojo, con el objetivo de visibilizar y concienciar sobre la problemática que afecta a más de 3 millones de personas que padecen una enfermedad no diagnosticada o rara. Gracias a la solidaridad y el compromiso de los



trabajadores de El Corte Inglés, este mensaje llegó a 5,7 millones de personas a través de Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, etc.

Sin lugar a dudas, para El Corte Inglés el trabajo en equipo y el estímulo del talento constituyen la base de la relación entre la empresa y sus empleados. En esta línea, más de 450 personas fueron promocionadas a puestos de mayor responsabilidad durante el ejercicio. Otra forma de vinculación de la empresa con su equipo humano es la entrega anual de emblemas a los 25 y 15 años de servicio, premiando la fidelidad y constancia. Más de 4.900 personas tuvieron este reconocimiento.

En este contexto, el pasado mes de mayo El Corte Inglés dio un paso más en su política de igualdad con la renovación, por unanimidad, del Plan de Igualdad con todos los representantes de las organizaciones sindicales: CCOO, Fasga, Fetico y UGT. El Plan, que finaliza en diciembre de 2020, incluye varias medidas pioneras como promover el acceso de las mujeres a puestos de mando, con el objetivo de que un mínimo del 50% de los nuevos puestos de responsabilidad creados sean ocupados por mujeres; la creación de un apartado específico de violencia de género para mejorar las condiciones y permisos establecidos para las víctimas; el compromiso de búsqueda de fórmulas de distribución del tiempo de trabajo de los mandos que mejoren la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En el plano del medio ambiente, el objetivo del Grupo de distribución es lograr la mayor eficiencia posible siguiendo el camino trazado hasta ahora de reducción de emisiones, residuos y desperdicio alimentario, así como de racionalización de consumos (materiales, agua y energía). En este sentido, la estrategia medioambiental ha permitido reducir las emisiones en un 32% en términos absolutos durante los últimos cinco años. También se ha reducido el consumo de bolsas de plástico en más de un 43% en el período 2007-2013 gracias a la implantación de bolsas reutilizables y las campañas de información y sensibilización a clientes para que hagan un uso responsable de las mismas y las reciclen cuando se conviertan en residuo. Además, El Corte Inglés ha implantado en los últimos años diversos sistemas de control de última generación, consiguiendo así una importante mejora de la eficiencia energética.

¿Qué no puede faltar en una empresa incluso en tiempos de crisis? La respuesta de este gigante de la distribución es muy contundente: formación y flexibilidad interna. La compañía cuenta con acciones y programas adaptados a cada puesto de trabajo y a sus diferentes niveles de experiencia. La mayor parte de los cursos presenciales se dirigen a la formación continua de especialización y perfeccionamiento del personal, con el objetivo de mejorar las habilidades para el desempeño de las diferentes tareas y responsabilidades. Y ha impulsado varios procesos de reorganización interna que, tal y como confirma el grupo, “han permitido una mayor dinamización de los turnos horarios, una modernización de los sistemas de incentivo y una potenciación del trabajo en equipo”. Más de 2.700 personas cambiaron de función o se movieron dentro de las empresas del Grupo durante el último ejercicio, lo que pone de manifiesto la capacidad de adaptación que se genera dentro del mismo.

Pero como empresa de distribución que es, El Corte Inglés es consciente de la necesidad de procesos de evaluación continua y de homologación de todos sus proveedores en calidad y en responsabilidad social. Por eso, y como primer paso, todos los proveedores deben aceptar y asumir los principios de compromiso ético del Código de Conducta de BSCI, Business Social Compliance Initiative. Así, tanto El Corte Inglés,



como sus proveedores se comprometen a respetar los derechos humanos y los derechos laborales, la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzoso la discriminación en el empleo entre otras muchas cosas. Consciente de la necesidad de verificación del cumplimiento efectivo de estos compromisos cuenta desde hace años con un sistema de auditorías sociales, realizadas por terceros independientes en base al sistema BSCI, para comprobar las condiciones sociolaborales de proveedores en países terceros, como China, India, Turquía, Paquistán o Bangladesh.

El principal reto de El Corte Inglés para los próximos años es mantener el grado de compromiso con los distintos grupos de interés con los que interactúa, implicando de manera global a los empleados en la estrategia de compromiso social. Sin duda los avances en comunicación interna van también encaminados a la concienciación del personal en los principales ejes de acción social y responsable de la empresa: dimensión comercial, dimensión ambiental y dimensión social.

ahora Inforpress es

ATREVIA™

NOMBRE: Atrevia (antigua Inforpress)

SECTOR: Consultoría de comunicación

FACTURACIÓN: ND

EMPLEADOS: Más de 300 personas en 10 países



La sociedad evoluciona gracias al diálogo, a las relaciones, al intercambio de conocimiento, a la búsqueda de consenso, al equilibrio de intereses y a los puntos de encuentro. En este contexto la consultora de comunicación ATREVIA enmarca el poder de la comunicación como herramienta transformadora. Además, desde la Fundación Inforpress, la empresa trabaja por impulsar y liderar el cambio. “Orientamos nuestro trabajo y compromiso hacia un horizonte sostenible, social, económico y ambiental para todos los grupos de interés”, explica el grupo. En ATREVIA insisten en que genera y comparte conocimiento, construye y refuerza relaciones, apuestan por iniciativas que marcan la diferencia e implica a los equipos para contribuir al progreso conjunto de la sociedad.

Comunicar, transformar

“Como empresas tenemos el compromiso y la responsabilidad de desarrollar un proyecto de futuro con la comunidad que nos rodea, contribuyendo a su bienestar, calidad y progreso”, comentan desde Atrivia. “Aunque la Responsabilidad Social y el compromiso se acostumbra a asociar con las grandes empresas, todas ellas, con voluntad y motivación, pueden generar un impacto en la sociedad por muy pequeñas que sean. Sólo es necesario saber aprovechar lo que uno sabe hacer para aportar ese granito de arena tan necesario. En ATREVIA, por ejemplo, aprovechamos lo que mejor se nos da, comunicar, para contribuir al desarrollo a través de la generación de conocimiento y la construcción de relaciones que permitan avanzar y mejorar. Ahí enmarcamos la Economía del Compromiso”, apunta la empresa de comunicación.

En el marco de sus compromisos ATREVIA apoya y promueve el desarrollo desde cinco perspectivas diferentes:

1. **Mujer.** ATREVIA impulsa el liderazgo femenino porque cree en el papel de la mujer como catalizadora para el cambio en la sociedad. Por ello contribuye a construir el camino hacia la diversidad de género y la igualdad de oportunidades, tanto en el seno de la empresa como en el entorno social a través de iniciativas como:

La creación de la plataforma **Mirada Plural**, formada por mujeres líderes en diferentes ámbitos laborales, que busca aumentar la presencia de la mujer en los medios, comités, instituciones, consejos y asociaciones, así como favorecer el *networking* y la colaboración desde la pluralidad.

La elaboración junto con la escuela de negocios IESE del estudio **El peso de las mujeres en los Consejos del IBEX-35**.

La adopción de los **acuerdos voluntarios** que promueve el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para aumentar la presencia de mujeres en órganos de dirección y consejos de administración de las empresas, estimulando medidas de conciliación y flexibilidad laboral y abogando por una presencia equilibrada de ambos géneros en las empresas.

La colaboración con asociaciones y grupos como **Womentalia**, el **IWEC**, **WinWin** o el **International Women Forum España**.



- 2. El bienestar de los empleados.** Se trata de un factor de compromiso que Atrevia considera clave en el éxito de la empresa, al sustentarlo en valores como el entusiasmo, el trabajo en equipo, la inspiración y el compromiso. A través de un clima de confianza y diálogo la empresa pretende transmitir la fuerza, alegría y seguridad necesarias para ser capaces de generar ideas, innovar y crecer. “En ATREVIA creemos que si construimos un entorno atractivo donde aprender, crecer y ser escuchado, empujando todos juntos en la buena dirección, el éxito viene solo. Por eso apostamos por la comunicación interna, la formación, la igualdad de oportunidades, la diversidad, las políticas de conciliación y el desarrollo profesional y personal. Garantizamos la participación de nuestros trabajadores en nuestras políticas internas, estimulamos el auto-liderazgo y fomentamos el emprendimiento”, explica la empresa. Quizás tenga algo que ver con todo esto que Atrevia ha conseguido por dos años consecutivos ser galardonada con el premio **Best Place to Work** en España.
- 3. Transformación social.** ATREVIA asegura estar comprometida con el desarrollo de buenas prácticas empresariales y políticas de sostenibilidad corporativa a todos los niveles y con todos los grupos de interés. En la práctica, desde la fundación, la **Fundación Inforpress**, la compañía impulsa y lidera el cambio, orienta el trabajo y promueve el compromiso hacia un horizonte sostenible, social, económico y ambiental para todos los grupos de interés. Entre las actividades destacan:

Plataformas de conocimiento, como el **Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa**, creado en conjunción con IE y la revista Capital Humano, y que tiene por objetivo la investigación, generación y divulgación del conocimiento en las áreas de comunicación interna y cultura corporativa de las compañías.

El espacio de investigación y debate **Foro del Buen Gobierno**, promovido junto a la Escuela de Negocio IESE tiene por objetivo generar, divulgar y mejorar las prácticas en materia de Gobierno Corporativo.

El **Pacto Mundial** de las Naciones Unidas al que el grupo está unido desde 2007. Se trata de una iniciativa internacional, que promueve salvaguardar los Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas, cuenta con más 12.000 entidades firmantes en más de 145 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo.

Atrevia es miembro de la **Fundación Seres** y de **Forética**

La empresa mantiene un acuerdo con **El Club Del Emprendimiento (CdE)**, comunidad de Emprendedores que tiene por objeto difundir y fomentar el espíritu emprendedor en nuestra sociedad, de manera especial entre los más jóvenes, además de formar, informar y dotar de recursos a los que desarrollan una actividad profesional por cuenta propia o piensan hacerlo en el futuro.

- 4. Espacio Común Iberoamericano.** La presencia de Atrevia en América Latina estimula la voluntad de la empresa de comprometerse y participar en el progreso socioeconómico de la región. Atrevia está presente en el Consejo Empresarial de América Latina (CEAL), cuyo objetivo es promover corrientes de intercambio y cooperación entre las empresas; además refuerza lazos de actuación entre las distintas regiones y fuera de ellas; el grupo también intercambia conocimiento en América Latina a través de foros, conferencias y charlas con los medios de comunicación. “Contribuimos a la formación en habi-



lidades de comunicación, liderazgo y Responsabilidad Social Corporativa y fomentamos relaciones entre los grupos de interés desde la óptica del progreso conjunto; intercambiamos perspectivas, buscamos la mejora continua e identificamos nuevas tendencias”, explica la empresa.

5. **Jóvenes emprendedores.** ATREVIA apuesta por el desarrollo de los **jóvenes** emprendedores y busca generar oportunidades de crecimiento, ayudándoles a superar obstáculos y a construir conjuntamente un futuro prometedor. La empresa está adherida a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, es miembro de la Fundación Transforma España y organiza sesiones docentes en universidades

En medio de todo este trabajo la consultora dice estar orgullosa de todas las políticas y medidas responsables porque contribuyen en mayor o menor medida al desarrollo social de los países en los que trabaja. Eso sí, Atrevia explica que está especialmente comprometida con el liderazgo de las mujeres. “Creemos en su rol como catalizadoras del cambio en la sociedad. Entre nuestras medidas relacionadas con este ámbito, destaca la elaboración junto con la escuela de negocios IESE del estudio *El peso de las mujeres en los Consejos del IBEX-35* y nuestra unión a los acuerdos voluntarios que promueve el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para aumentar la presencia de mujeres en órganos de dirección y consejos de administración de las empresas”, puntualiza la consultora.

Atrevia considera que su activo más valioso son los empleados, por ello forma parte de su compromiso aplicar políticas laborales que estimulan y fomentan el auto-liderazgo y el emprendimiento entre los trabajadores. La filosofía pasa por apostar por el entusiasmo, el trabajo en equipo, la inspiración y el compromiso. “El esfuerzo en esta área nos ha permitido obtener, por dos años consecutivos y en periodo de crisis económica, el premio *Best Place to Work* en España, uno de los reconocimientos más gratificantes que se pueden obtener gracias a que los equipos trabajan juntos en la buena dirección”. De todas formas Atrevia recuerda que con la crisis se ha reinventado la comunicación. “Hemos apostado constantemente por la innovación en el sector, asumiendo nichos y áreas de mercado que otras empresas no estaban atendiendo. Hemos impulsado dos plataformas de investigación en colaboración con las prestigiosas escuelas de negocio IESE e IE: el Foro del Buen Gobierno y Accionariado y el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Ambos se han convertido en centros de conocimiento líderes del sector”. Además, en momento delicados para el Mercado laboral, Atrevia asegura que ha sido capaz de desarrollar nuevos servicios, reinventando la comunicación y llenando nichos de mercado que otras empresas no estaban atendiendo. “Esto nos permitió, no solo mantener la plantilla, si no crecer e internacionalizarnos. Lo hicimos con fórmulas creativas para seguir creciendo. Durante los periodos de crisis, hay que asumir retos, reinventarse, atreverse. Y en ATREVIA lo hemos hecho. Y para ello, es fundamental tener un equipo con conocimiento y experiencia, pero también apasionado”, advierte una de sus responsables. Para Atrevia la pasión es la clave para mover el resto de actitudes que hacen que cualquier proyecto funcione. “Si a una persona le gusta su trabajo, se convierte además en una especie de imán que atrae talento y un buen equipo”. En este marco la consultora explica que la comunicación interna es una de las grandes prioridades. Por ese motivo Atrevia ha decidido apostar por la continua formación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, la diversidad, la integración de personas con discapacidad, las políticas de conciliación familiar y laboral. “Creemos en la iniciativa de nuestros propios trabajadores, en su autoliderazgo, y nos esforzamos en crear un ambiente de trabajo que fomente y permita la comunicación fluida y la evolución de nuestros equipos: los límites los pone el propio empleado. Por ello, impulsamos y potenciamos la creatividad, las inquietudes, las aspiraciones y los retos, poniendo a disposición de nuestro equipo los medios necesarios para el éxito. Además, apoyamos las iniciativas de



voluntariado corporativo que surgen de nuestros empleados, de manera que, juntos, podamos contribuir en aquellas causas que nos identifican”.

ATREVIA explica que cumple de la legislación vigente en cada uno de los países en los que tiene actividad y se adapta a las casuísticas concretas de cada mercado. Además, supera los imperativos legales generando un marco de políticas laborales que fomenten el compromiso y la implicación de los trabajadores, por ejemplo, su desarrollo profesional y personal. Es por ello que Atrevia ha implantado en todas las oficinas de América Latina un nuevo criterio de flexibilidad, adelantándose y permitiendo la concesión de vacaciones a los periodos ya devengados, sin necesidad de esperar a que pase un año desde el inicio de la relación laboral.

En cualquier caso y de manera global Atrevia recuerda que su compromiso es el de poner el foco en los trabajadores, a los que considera el motor de funcionamiento de una empresa. “En ATREVIA creemos que si construimos un entorno atractivo donde aprender, crecer y ser escuchado, empujando todos juntos en la buena dirección, el éxito vendrá solo, tanto en periodos de crisis como en periodos de bonanza. Las empresas debemos fomentar el liderazgo de nuestros empleados, su compromiso y alinear los intereses de los empleados en torno a los objetivos de la compañía”, concluyen.



NOMBRE: Grupo Juste

SECTOR: Química/Farmacia

FACTURACIÓN: ND

EMPLEADOS: -



La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye para las empresas familiares uno de los pilares “esenciales” para su desarrollo y sostenibilidad futuros, como ha mostrado un reciente estudio realizado por la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM) entre sus más de ochenta socios. Nueve de cada diez asociados suscribieron esta opinión, lo que da una idea del lugar central y estratégico que el compromiso social ocupa en la nueva etapa económica y empresarial que se ha abierto con el siglo XXI. Pero además, como se encarga de poner de relieve este análisis, las empresas familiares ya no se conforman sólo con poner en marcha acciones que generen algún tipo de beneficios a las comunidades en que se hallan insertas, sino que les preocupa mucho la medición del impacto social y económico que se deriva de su acción. De hecho, de acuerdo con los estándares del *management* moderno, que sostiene que sólo aquello que se puede medir resulta controlable y gestionable, la RSE se ha convertido en una parcela que necesita analizar su impacto social y económico como premisa estratégica, más allá de propugnar y promover una corriente benéfica para los seres humanos y el medio ambiente. El compromiso de las empresas familiares se puede ejemplarizar en muchos nombres. Uno de ellos es el grupo químico y farmacéutico Juste, nacido en la década de los 20 del siglo pasado.

Compromiso familiar y centenario

En Grupo Juste trabaja bajo la premisa de que las compañías tienen la responsabilidad de aportar valor y valores a accionistas, empleados y al conjunto de la sociedad. Por este motivo la empresa promulga una cultura que permite desarrollar un papel como motor de cambio global, no solo a nivel económico, sino como generador de bienestar social. Esa Economía del Compromiso incluye un crecimiento sostenible y responsable que pasa por cuidar los valores tradicionales, y en base a ello sustenta su gestión. “Fomentamos una cultura en que las buenas prácticas son nuestro referente, basándola en el trabajo bien hecho, el afán de superación, el esfuerzo y el compromiso sostenido con el proyecto, que nos permite avanzar anteponiendo el proyecto empresarial al beneficio personal”, explica la empresa.

Los mayores de 45 años y los recién titulares, son dos de los grupos en la población que más han sufrido las consecuencias de la crisis financiera, por eso parte del compromiso socioeconómico del Grupo Juste ha estado enfocado hacia la empleabilidad, una materia que el grupo ha incluido en su Plan de Responsabilidad Social Corporativo. Para contribuir a la empleabilidad de profesionales mayores de 45 años, Juste ha desarrollado una alianza estratégica con una compañía especializada en la gestión de redes de ventas. “Quisimos contar con un equipo de profesionales sénior que pusiera en valor su fuerte conocimiento de la industria farmacéutica. El resultado, en tan solo un año, nos está reforzando en la decisión tomada, ya que están demostrando que tienen mucho que aportar al mercado laboral. En el equipo contamos con personas desde 36 a 62 años”, comenta satisfecha la compañía. Para las personas recién tituladas, una de las mayores dificultades que se encuentran es la falta de experiencia laboral, por lo que esta empresa ha constituido un programa permanente con distintos acuerdos con la Universidad, para capacitar a los jóvenes talentos mediante una beca remunerada de 10 meses de duración que complementa su formación universitaria. “Esto nos ha permitido, además, aportar a nuestra Organización una diversidad importante con personas más jóvenes que contribuyen con nuevas ilusiones, que siempre enriquece. Por otra parte, ha servido para crear un proyecto cantera de excelentes profesionales de los cuales alguno ya se ha incorporado de forma estable a nuestra organización”.



El Grupo Juste explica que su compromiso se centra en el impacto más directo en el entorno más próximo, principalmente en los profesionales que trabajan en la compañía y en el ecosistema que les rodea, concretamente, en Coslada (Madrid), donde la empresa tiene una planta de fabricación de principios activos farmacéuticos. En este contexto, y a sabiendas de que la salud y el bienestar son la razón de ser de Juste, el grupo realiza una fuerte inversión en medidas de formación y capacitación de los equipos, así como campañas de concienciación para la prevención del cáncer, el deporte o los buenos hábitos alimenticios. Sirva de ejemplo que la compañía distribuye fruta fresca de temporada entre todos los profesionales, potenciando la vida sana y la importancia de la dieta mediterránea. Además, la empresa ha implementado un servicio médico y de fisioterapia subvencionado por la compañía; se trata de un servicio que presta ILUNION y que permite apoyar acciones de integración de personas con discapacidad visual.

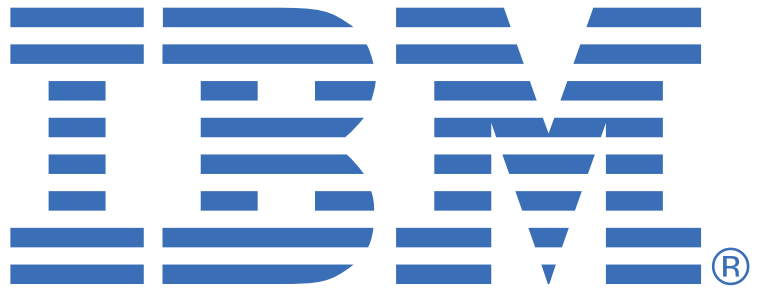
Dentro del ámbito de la educación, Juste ha puesto en marcha las “Becas Educativas Grupo JUSTE”, cuya segunda edición se está llevando a cabo en este momento. Va dirigida tanto a los alumnos como a sus centros educativos y premian la eficiencia educativa, entendida como el reconocimiento a la labor destacada ante el esfuerzo, el afán de superación y al crecimiento. El objetivo es que esas becas, cerca de 30, permita a Juste mantener el compromiso de manera directa con las generaciones del futuro. Juste también colabora con la Fundación Valora, lo que le permite llegar a más de 30 ONG’s con la donación de 25.000 medicamentos. Además la empresa realiza una campaña en Navidad con un centro educativo público próximo a sus instalaciones, cimentado sobre unos terrenos que la empresa cedió en 1983, donde todos los profesionales participan en la campaña del juguete. “Esta acción voluntaria permite que más de 100 niños mantengan la ilusión por estas fiestas, no solo por los regalos, sino por la celebración del festival que realizan para demostrar todos sus talentos antes sus familias”, reconocen. Pero hay más. Hay innovación, y en este campo la empresa quiere ir más allá de la investigación con el producto. “La innovación es uno de nuestros valores insignia y nos acompaña en nuestra gestión, por lo que en la parte social sigue teniendo gran relevancia. Por destacar uno, en el ámbito del medio ambiente el aprovechamiento de una de nuestras materias básicas, el agua, que ha permitido una eficiencia energética importante”, concretan desde la empresa.

Con casi cien años a sus espaldas el grupo Juste asegura que su compromiso es con el futuro. “No rendimos cuentas a ninguna matriz extranjera o fondo de inversión que exija resultados inmediatos a toda costa, sino que nuestra estrategia es a largo plazo. Medimos bien nuestras actuaciones y contamos con un gran equipo muy comprometido a la Organización, por lo que intentamos responder con el mismo grado de confianza con el que nos depositan”, advierten desde la empresa. Juste asegura que si ha tenido que tomar alguna decisión que afectase al empleo, lo ha hecho considerando no sólo los aspectos laborales o administrativos, sino –principalmente- los humanos y personales, acompañando a cada persona con respeto y agradecimiento, pero también con responsabilidad ante el resto de profesionales y del proyecto empresarial. Juste explica que para muchos de los profesionales que han desarrollado su actividad en la compañía, esa ha sido su única experiencia laboral, llegando a jubilarse después de 40 años de servicio. “Esto ha sido porque humanizamos tanto nuestras decisiones como nuestras actuaciones. Aseguramos nuestras políticas de recursos humanos para que todas las personas se rijan por un código ético que mantenga nuestros sólidos valores, lo que genera una cultura de confianza y responsabilidad mutua”. Aunque el Grupo Juste exporta el 98% de su actividad productiva a más de 30 países, su ámbito laboral se circunscribe al nacional.



El Grupo Juste insiste en que apesar de que se viva una crisis, una empresa no debe perder su ADN, la ética que regula su cultura. Los valores del Grupo Juste responden a la consistencia profesional de sus orígenes. Para la empresa los valores humanos son indisolubles de los profesionales para cada persona que decide desarrollar su proyecto profesional en esta compañía. “Este conjunto de valores se refleja en nuestra política de Recursos Humanos, que presentamos a cada nueva persona que se incorpora al Grupo”, explican.

De cara al futuro Juste asegura que mantiene el reto de no perder el compromiso con todo lo que rodea el negocio. “Cuidamos que el impacto que todas las compañías generamos sea positivo; tanto en nuestros profesionales, como en nuestra comunidad, en el entorno. De forma más precisa, aquellas que nos acerquen a los más jóvenes porque son el futuro, y aquellas vinculadas a la salud porque es nuestra razón de ser, y al medio ambiente porque es un legado para las próximas generaciones”, concluyen.



NOMBRE: IBM

SECTOR: Consultoría y Tecnología

FACTURACIÓN: 92.800 millones \$ en 2014 en todo el mundo

EMPLEADOS: 400.000 en todo el mundo



El cambio se ha convertido una situación cotidiana en todas las organizaciones. La capacidad de anticiparse, gestionar y capitalizar este cambio constante suele marcar la diferencia entre el liderazgo en el mercado y la desaparición de una empresa. La brecha que se abre entre la magnitud del cambio y la capacidad de las organizaciones para gestionarlo es cada vez mayor, por eso, diversos factores obligan a las organizaciones a actuar más allá del ámbito de su propia experiencia. El último estudio “Making Change Work” de IBM, en el que se encuestó a casi 1.400 personas responsables de diseñar, crear o implantar el cambio en sus organizaciones, responde a estas preguntas e identifica a un grupo seleccionado de empresas que han encontrado las claves para lograr que el cambio funcione en un entorno de continua transformación. “*No es posible solucionar los problemas aplicando la misma mentalidad que cuando los creamos*”, decía Albert Einstein. IBM explica que forma parte de la Economía del Compromiso ayudar a enfrentar el cambio.

Sin temor al cambio

Hoy en día es evidente que el ritmo y la magnitud del cambio han aumentado más allá de lo que cabría suponer. La disrupción afecta a todos los aspectos del negocio. Basta con observar cómo ha cambiado el panorama competitivo: en el pasado, los sectores sufrían un vuelco cuando los competidores se abalanzaban sobre grandes fragmentos de la cadena de valor; ahora, por el contrario, más de dos de cada cinco directores generales esperan que la próxima amenaza competitiva provenga de organizaciones ajenas a su sector. “Estos nuevos competidores no solo tienen intención de apropiarse de su cuota de mercado, sino revolucionar todo un sector, lo que obliga a muchas organizaciones a replantear su diseño, sus procesos organizativos y transformar las mentalidades de sus empleados”, explica IBM desde España.

La multinacional asegura que directivos de todos los sectores han aprendido que la colaboración suele ser la clave de la reinención constante. IBM ha llegado a la conclusión de que los clientes, socios y empleados que colaboran pueden llegar más lejos en menos tiempo en un momento de innovación rápida y continua. Por consiguiente, apuntan desde la empresa, algunos de ellos han comenzado a traspasar los límites de su organización, abriéndose a la colaboración entre personas y alejándose de las jerarquías de mando tradicionales. “Los empleados de la generación del milenio ya han llegado a este punto: la colaboración digital, la flexibilidad y la creatividad forman parte de su ADN. Sin embargo la mayoría de las empresas continúan sin ayudar a sus empleados a adentrarse en esta nueva era de la colaboración. El 74% de los participantes en el estudio “Making Change Work” afirma que los miembros de su organización no están preparados para adaptarse a un entorno de trabajo digital online u offline. Por su parte, un 88% dedicará especial atención durante los próximos cinco años a emplear nuevas tecnologías que les hagan estar más centrados en el cliente, lo que demuestra que existe una profunda brecha entre la voluntad de sus líderes de adoptar estas tecnologías y la capacidad de sus organizaciones para hacerlo”, añade la compañía.

Uno de los principales compromisos de IBM pasa por hacer ver que las empresas que han demostrado ser más exitosas destacan por obtener la implicación de los empleados durante este proceso de cambio permanente. “En una época de comunicación tecnológica y empoderamiento personal, restringir la comunicación a una vía de un solo sentido de arriba hacia abajo no basta para suscitar la adhesión dentro de la organización. Aunque la comunicación jerárquica en línea descendente continúa siendo importante para el cambio, el estilo de comunicación debe fomentar el diálogo a todos los niveles para que la trans-



formación tenga éxito”. IBM ofrece datos interesantes que invitan a la reflexión. Por ejemplo que el 74% de las organizaciones admite disponer principalmente de un método de comunicación del cambio de arriba hacia abajo, con pocos o ningún canal para que los empleados puedan dar su *feedback*. Además, un porcentaje mucho menor (18%) dispone de múltiples canales de comunicación institucionalizados y solamente algunas (8%) fomentan el continuo diálogo mediante herramientas de colaboración. “No cabe sorprenderse, por lo tanto, de que la postura de las empresas exitosas sea diferente en este sentido. No se limitan a difundir comunicados o conversar esporádicamente con sus empleados, sino que tienen un 50% más de probabilidades de aprovechar diferentes canales y de buscar la colaboración en toda la organización. Los líderes de estas empresas escuchan, invitan a opinar y actúan a partir de lo aprendido”, añade IBM. La compañía estadounidense cita a un encuestado de ese estudio que lo resume así: “Tenemos que crear una auténtica red de gestión del cambio y comenzar a pensar en el concepto de agentes virtuales del cambio. Dejar tiempo libre al personal para crear una red de cambio virtual y participar en ella es una solución que permite funcionar en modo continuo en lugar de proyecto a proyecto”.

Las herramientas sociales y la colaboración son cada vez más importantes para gestionar el cambio e implicar a los destinatarios, pero existe una gran diferencia entre quienes reconocen la importancia de las nuevas formas de comunicación para aumentar el compromiso de los implicados y quienes finalmente las ponen en práctica. IBM explica que durante las entrevistas, el 73% de los encuestados admitió que los canales sociales y otras herramientas de colaboración ofrecen la oportunidad de incrementar la implicación de los empleados en las iniciativas de cambio y un 59% se mostró de acuerdo en que esas mismas herramientas aceleran la adopción de los cambios. “El uso adecuado de estas herramientas y técnicas requiere nuevas habilidades y responsabilidades de liderazgo. Las empresas exitosas son más proclives a utilizar herramientas y tecnologías sociales e integrarlas dentro de las capacidades básicas. El enfoque social no sólo tiene como fin mejorar la comunicación con sus clientes, sino promover el cambio en sus organizaciones. Avanzan rápidamente, en resumidas cuentas, hacia una transformación generalizada y sustancial de su forma de trabajar y comunicarse”, explica IBM.

El segundo estudio “Making Change Work” de IBM revela que el 77% de las organizaciones confirma que uno de sus objetivos principales durante los próximos cinco años consistirá en integrar más estrechamente sus procesos y tecnologías a escala global. Pero esta integración conlleva profundos cambios y una reorganización del equipo directivo. “Los altos ejecutivos deberán examinar con atención cómo se relacionan entre ellos y con sus equipos. Marketing y TI, por ejemplo, deberán colaborar como parte de la oficina digital. Cadena de Suministro, Marketing y TI tendrán que trabajar juntos en la transformación multicanal. RR.HH., Finanzas y prácticamente todas las operaciones deberán aliarse con TI para capitalizar las soluciones en la nube”. Y es así como uno de los objetivos de IBM pasa por promover conseguir una mayor colaboración entre todos los miembros de la empresa para adaptarse mejor a los cambios, que cada vez se suceden con más frecuencia. La compañía insiste en que la atención y la importancia atribuidas a las capacidades de gestión del cambio se van a trasladar en gran medida desde las implantaciones tradicionales de TI a otras más basadas en el negocio a medida que las empresas avanzan hacia una infraestructura más colaborativa. “Durante los últimos cinco años, por ejemplo, las organizaciones han comenzado a considerar la transformación empresarial, así como la implantación de ERP y de otros sistemas informáticos, como sus tres iniciativas de transformación más importantes. Cuando se pidió a los encuestados que seleccionaran los proyectos que preveían ganarían en importancia durante los próximos cinco años, la transformación empresarial ocupaba el primer lugar, pero la analítica de negocio y la colaboración social le seguían de cerca”, matiza la empresa.



El estudio que explica IBM revela cómo las organizaciones, y especialmente aquellas que destacan por sus resultados, logran adaptarse al cambio en su contexto de negocio. Pese a que las empresas han ampliado sus capacidades de gestión del cambio con el paso del tiempo, el ritmo actual del cambio hace que la brecha entre necesidad y capacidad se ensanche. En el estudio se considera que tan solo el 20% de las organizaciones sobresale en este sentido, por lo que reciben la denominación de *Arquitectos del Cambio*. Son aquellas que indicaron que al menos el 75% de sus proyectos tuvieron un éxito indiscutible, es decir, que un mínimo de tres de cada cuatro proyectos cumplieron las metas establecidas. Entre las empresas con menores resultados, puede considerarse que el 35% tuvo un éxito moderado. El resto (el 45% de los encuestados) representa a organizaciones con un éxito inferior a la media.

IBM explica que los Arquitectos del Cambio se están posicionando para capitalizar el torbellino de cambios que está afectando a todos los aspectos del negocio. Son más eficaces en la gestión dinámica de proyectos. En comparación con la media de la encuesta, han completado con éxito al menos un 56% más de proyectos. Para conseguirlo suelen situarse en un estado de transformación continua. “Estos Arquitectos del Cambio están diseñando los modelos que otros deberán dominar si desean seguir siendo competitivos en un entorno cada vez más complejo”, advierte la compañía. Es en este punto en el que IBM, de manera constante y comprometida con el entorno empresarial, promueve Arquitectos del Cambio que lideren a todos los niveles, que logren que el cambio importe y que construyan capacidades. “Convertirse en un Arquitecto del Cambio requiere la integración en toda la empresa de estos tres pilares básicos de la gestión del cambio. Se trata, en definitiva, de la capacidad para responder a un cambio rápido y de gran volumen que es preciso imbuir dentro de la cultura corporativa”, concluye la empresa.

IBM, consultora tecnológica comprometida con el cambio, matiza los tres aspectos que deben acompañar a los Arquitectos del Cambio:

- **Liderar a todos los niveles.** Según IBM la mayoría de las empresas no fomentan una cultura centrada en el cambio. Para tener éxito, añade la empresa, el cambio se promueve desde la cúspide y abarca a toda la organización a través del patrocinio de la alta dirección, la capacitación de los mandos directivos intermedios y una cultura corporativa que promueva el cambio en todos los niveles.
- **Lograr que el cambio importe.** IBM considera que una responsabilidad esencial de la alta dirección consiste en crear una visión clara de los motivos por los que gestionar activamente el cambio es vital para la organización. Los directivos deben asegurar, además, que las actividades y las ventajas de un programa de gestión del cambio sean perfectamente conocidas en toda la empresa.
- **Construir las capacidades.** IBM considera que aunque el ritmo y la magnitud del cambio continúan acelerándose, los retos asociados a la implantación de una cartera completa de iniciativas de transformación y cambio siguen dependiendo en gran medida de factores humanos, como la cultura corporativa.



NOMBRE: Helvetia Seguros

SECTOR: Seguros

FACTURACIÓN: 344.793.444 € (España)

EMPLEADOS: 533 (España)



La tradición aseguradora suiza es un valor añadido. La seriedad, la confianza y la tradición marcan desde hace siglos su forma de actuar. Así Helvetia nace en St. Gallen de la fusión de dos compañías de seguros fundadas a mediados del siglo XIX. En España surge también de la unión de varias aseguradoras de tradición centenaria como La Previsión Española que se funda en 1883 o La Vasco Navarra en 1900. Su estrategia se centra en tres pilares: confianza, dinamismo y entusiasmo. Apuestan por el compromiso con la tradición y con la actuación de forma honesta y responsable. De hecho en sus propios valores aseguran que “practicamos una cultura del compromiso y de la identificación personal de la compañía”.

Pasión, compromiso e innovación para las personas

La última aportación de Helvetia Seguros para la Economía del Compromiso es, precisamente un producto que se llama “Helvetia Compromiso”, así que queda clara la implicación de la compañía con las personas, los empleados y los colectivos más desfavorecidos. Ya en 2008 Helvetia Seguros plasmó en un libro todo lo que hacen en materia de atención a los demás en su Responsabilidad Social Corporativa. Esto, unido a que su lema es “Pasión”, hace que el seguro no sea algo que todos tenemos y que es habitual en nuestro día a día pero que nos suena muy alejado y, a la vez, con poco sentido de compromiso con el entorno, con las personas, en definitiva con todos nosotros.

Bajo la dirección de José María Paagman la empresa en España tiene muy claro que quiere contribuir al desarrollo de la sociedad con “una estrategia tangible de Economía del Compromiso que facilite y mejore el desarrollo de todos sus grupos de interés” como afirma Javier García, su responsable de esta cuestión. Ese compromiso se materializa en que “todas las empresas recibimos todo lo que somos de la sociedad y, por tanto, debemos devolverle algo, en función de nuestro tamaño y de nuestras posibilidades”. Pero es que además en la compañía tienen más que demostrado que “cuanto más generosa es una empresa en este aspecto, más recibe aún de su entorno”. Por estos motivos centran muchos esfuerzos en este campo y son un verdadero ejemplo de una compañía que sabe el verdadero significado de lo que es la “Economía del Compromiso”.

Así que ahora el siguiente paso es saber *¿cómo lo materializa?* Su estrategia en esta cuestión se basa en tres pilares fundamentales. El primero es el propio negocio porque “se puede ser muy solidario, pero poco eficiente en la actividad de negocio”. En segundo lugar destaca el medioambiente “de hecho, en Europa ya es obligado ese compromiso, y no sólo voluntario, porque podemos y debemos hacer mucho más por hacer habitable y sostenible la tierra en la que vivimos”. El tercero es la sociedad con muchas y variadas iniciativas sobre ámbitos muy variados. Eso se refleja en un producto recién lanzado y que ya su propio nombre indica el horizonte al que se dirige. Se llama “Helvetia Compromiso” y va más allá de la atención aseguradora de personas con enfermedades neurodegenerativas, abarcando productos adaptados a otros colectivos con discapacidad. Eso sí, con un horizonte flexible para evolucionar en la adaptación continua a las necesidades de estas personas. Es una aportación pionera en el mundo del seguro y una iniciativa que tendrá continuidad. Como se puede comprobar la palabra compromiso está presente en los productos enfocados a tener un papel activo en el desarrollo de la actividad.



Otra de las novedades es que la compañía está desarrollando una estrategia especial de distribución para este producto, liderada por agentes con discapacidad y con un plan de formación y comercial específico. Además, han formado a personas, también con discapacidad, para que sean los que expliquen a sus potenciales clientes estos productos.

La compañía también destaca que, en su sede central de Sevilla, está la Sala Helvetia que cede a cualquier persona o entidad para actividades solidarias, culturales o sociales.

Una compañía con más de 150 años de existencia tiene claro también que es importante el empleo, o lo que es lo mismo, las personas. En ese sentido, Javier García asegura que “es algo que está en nuestro ADN pero, además de las iniciativas señaladas, podemos destacar tres programas profesionales de iniciación a la carrera profesional, tanto de empleados (Insurance Trainee Program), como de mediadores de seguros (Plan de Agentes de Carrera-Graduados Helvetia y Curso Sucesores)”. Estos programas proporcionan una formación óptima a sus destinatarios, les impregnan de los valores de Helvetia y, sobre todo, les ofrecen un trabajo estable y con gran proyección en una empresa solvente. Por eso mismo en tiempos de crisis consideran fundamental que deben mantener los objetivos estratégicos y los equipos que funcionan bien; primando el talento y el compromiso; invirtiendo mucho en formación; optimizando los recursos; y siendo muy eficientes en los procesos. Hay que recordar que durante esta gran depresión que hemos vivido el sector del seguro ha sido el más estable y el que mejor ha conseguido vivir. Apenas una excepción en Estados Unidos para unas empresas que se engloban dentro del sector financiero pero que, contrariamente a las entidades financieras, han demostrado una solvencia más que importante.

Uno de los factores que han ayudado al sector en general conseguir superar los periodos de dificultades y a Helvetia en particular es la formación. Para esta compañía suiza en su matriz y con raíz sevillana en España es fundamental el clima laboral en el que se encuentran involucrados todos los empleados. En ese proceso es clave la formación, “el cuidado exquisito de la transparencia y la comunicación interna, la conciliación de la vida familiar y profesional y la motivación”.

Pero... ¿cómo se materializan esas políticas en el día a día, en el sentido práctico dentro de la jornada laboral? Una de las ventajas que gozan los empleados de Helvetia es la flexibilidad de la jornada laboral durante todo el año y, de forma especial, en verano. Y, sobre todo, la formación gratuita, presencial en la propia compañía, del idioma oficial del grupo (el inglés) para un número importante de empleados, que lo utilizan de forma más o menos habitual en su trabajo. Así que ante la pregunta ¿qué no puede dejar de lado una empresa a pesar de una crisis? La respuesta es muy clara, “cuidar, en todos los detalles, a su patrimonio más importante: las personas”.

Como la crisis parece que ha dado ya síntomas de flaquear hay que mirar al futuro. En muchos sectores el 2020 se plantea como un año en el que la situación ya tiene que darse la vuelta. Objetivos mundiales en materia de medio ambiente, de emisiones y muchos más están marcando la agenda de organismos supranacionales, países y empresas. Para ese año en Helvetia reconocen que precisamente el medio ambiente es el reto y para ello será importante la adecuación a las normativas europeas sobre el mismo. Pero tienen más metas: “En el ámbito de la sociedad, visibilizar mejor ese compromiso social que toda empresa debe tener, diferenciándolo de lo que es obligado por las leyes. Y, por lo que se refiere al propio negocio, va a ser una exigencia saber preguntar y escuchar, cada vez mejor, a los clientes sobre



lo que quieren y esperan de los productos y servicios que les ofrezca la compañía, para hacerlos más personalizados y amigables”.

A su lema de “Pasión” y otros como “calidad” o “entusiasmo” en Helvetia se respira seguridad, puede que por la propia tradición suiza” pero también la cercanía y la preocupación por las personas. También se refleja en sus patrocinios deportivos, varios de ellos, en un deporte como el balonmano que expresa la colaboración, la entrega y el trabajo en equipo. Así Helvetia es referente en la selección española, en el Anaitasuna de la liga ASOBAL o en el Alcobendas femenino, también de la máxima categoría. La aseguradora “contagia su pasión” con el Helvetia rugby.



Nestlé[®]

Good Food, Good Life

NOMBRE: Nestlé

SECTOR: Industria alimentaria

FACTURACIÓN: 2.102 millones € en España en 2014

EMPLEADOS: 5.577 empleados en España

339.000 en el mundo mundo



El principal objetivo de Nestlé, desde su creación hace casi 150 años, es el de contribuir en la sociedad a través de unas políticas enfocadas al compromiso ofreciendo productos que correspondan a las necesidades nutricionales en todas las etapas de la vida. Es consciente de que la nutrición tiene consecuencias directas en la salud y el bienestar, puesto que la sociedad se enfrenta a los próximos años a retos de gran impacto social y sanitario que van a estar directamente vinculados a la actuación de la industria alimentaria. En este contexto, Nestlé se compromete a poner al servicio de la sociedad sus conocimientos en nutrición y su capacidad de investigación para contribuir a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los consumidores.

Una vida más dulce

Henri Nestlé nació en la ciudad alemana de Frankfurt el 10 de agosto de 1814. Con 29 años se trasladó a Suiza y allí, después de vender mostaza, cereales y, entre otras cosas, lámparas de petróleo, comenzó a preocuparse por la mortalidad infantil. En esa época, uno de cada cinco niños suizos fallecía antes de cumplir el primer año de vida. Tras muchas pruebas, este emprendedor y apasionado de la investigación consiguió en 1866 un producto basado en la leche, el azúcar y la harina de trigo, al que bautizó como Harina Lacteada. Esa harina se convertía en el primer producto de una empresa que hoy lidera el sector de la alimentación en el mundo. Sin duda, un puesto privilegiado desde el que seguir aportando a la sociedad, al igual que en sus orígenes, mejoras en la calidad de vida a largo plazo.

Nestlé asegura que es consciente de que para tener éxito a largo plazo es importante no crear sólo valor para los accionistas, es fundamental “generar valor para la sociedad”. La compañía entiende que, para que el negocio prospere, la comunidad a la que se sirve también debe hacerlo. Es por este motivo que los altos ejecutivos de la empresa tienen una consigna clara: “integrar la oportunidad comercial y la necesidad social es lo que esperamos que consigan nuestros directivos y empleados” tal y como asegura Peter Brubeck, presidente de Nestlé. No se puede concebir el éxito de la actividad económica sin el éxito de la sociedad, se refuerzan mutuamente. La Economía del Compromiso es fundamental.

La compañía sabe que la crisis económica tiene muchas implicaciones sociales y una de las más dramáticas tiene que ver con el desempleo entre los menores en toda Europa, muy especialmente en España donde más del 20% de los jóvenes menores de 24 años que quiere trabajar no puede hacerlo. Por eso, en noviembre de 2013, presentó la Iniciativa Europea de Empleo Juvenil “Nestlé needs YOUth” para dar a los jóvenes europeos la oportunidad de encontrar y mejorar sus capacidades a la hora de enfrentarse al mercado laboral. Según los últimos datos, a cierre de 2014 este programa ya ha beneficiado a 683 jóvenes españoles, de los cuales 437 firmaron un contrato laboral y otros 246 han participado en algún programa de formación. Superando, según la propia compañía, sus objetivos iniciales. Incorporaciones que han respondido a distintos ámbitos: ingenierías, técnicos de la producción, marketing y ventas o administración, entre otros. El 70% de los universitarios que recibieron algún tipo de formación en prácticas a raíz de la iniciativa han conseguido un contrato laboral una vez finalizado el periodo de prácticas y un 43% de ellos están actualmente trabajando en Nestlé España. Esta iniciativa de empleo juvenil contempla, además, un ámbito de ayuda a través del asesoramiento, se conoce como, “Readiness for Work”. Se trata de talleres que buscan aconsejar a los menores en sus últimos cursos para



que antes de salir al mercado laboral sepan cómo enfrentarse a la búsqueda de empleo a través de diferentes herramientas.

Sin duda, uno de los programas que más orgulloso hace sentir al equipo de Nestlé, pero no el único. Con el objetivo de mejorar la integración de los jóvenes, se ha impulsado diversos Programas de Formación Dual en las fábricas de Girona, la Penilla y en Oficina Central, que han beneficiado a un total de 57 aprendices durante el último año. Con otra iniciativa, “Alliance for YOUth”, ha promovido la alianza por el empleo con 10 proveedores de la compañía, para ofrecer hasta 1000 oportunidades laborales o de formación adicionales.

En Nestlé saben que las turbulencias económicas por todo el mundo han tenido un especial impacto negativo en los ciudadanos españoles. Se da el caso de que aún con empleo, los españoles tenemos dificultades para llegar a final de mes. Quizá por eso, sea más importante que nunca no detenerse en la consecución de sus principales objetivos: mejorar la salud y el bienestar de los empleados a través de la estabilidad laboral, la formación continua y el desarrollo profesional. En la compañía entienden que “la principal fuente de competitividad de Nestlé la constituye su equipo humano”. En España, la empresa da trabajo directo a más de 5.500 personas. Su motivación y satisfacción son objeto de atención constante por parte de la compañía.

Para el grupo es fundamental mantener un diálogo cercano con los representantes de los trabajadores para construir juntos la empresa en la que quieren trabajar. Prueba de ello son los diferentes órganos de diálogo existentes en los que se abordan temas de interés general de la compañía, de seguridad y salud laboral, la existencia de un Plan de Igualdad Nacional para Nestlé España que establece políticas y acciones concretas que promueven la igualdad de género. Además, cuenta con un Centro de Formación propio que proporciona una amplia oferta formativa dirigida a ofrecer cursos diseñados específicamente para cubrir las necesidades de nuestros empleados, mejorando así su desarrollo profesional. Lo que pretenden es ser ejemplo de buenas prácticas laborales, basando sus acciones del día a día en su Política de condiciones de trabajo y empleo que es, en muchas ocasiones, más estricta que la propia legislación local. Buena muestra de ello es la apuesta de la compañía por contar con convenios por centro de trabajo, que mejoran las condiciones laborales del sector, la flexibilidad horaria en puestos administrativos, la posibilidad de realizar vacaciones fraccionadas, días de permiso personal no retribuido, excedencias especiales o teletrabajo, entre otros.

Si hablamos de futuro, Nestlé no lo duda. “Tenemos muchos retos a los que hacer frente, para nosotros será fundamental a nivel nutricional promover una alimentación saludable durante los primeros 1.000 días de vida del bebé a la vez que se va mejorando continuamente los productos destinados a niños entre 3 y 12 años”. Y es en este contexto, en el que la empresa trabaja en reducir la cantidad de sal en todas las especialidades culinarias y utilizar exclusivamente colorantes y aromas naturales proporcionando, además, la máxima información nutricional e impulsando programas de educación nutricional y ejercicio físico.

Desde un punto de vista medioambiental, los objetivos están enfocados a reducir notablemente el consumo de energía y las emisiones de gases efecto invernadero, además de alcanzar los “cero residuos” de vertedero en los 150 centros de producción europeos y continuar con los proyectos de ahorro de agua en todas las fábricas.



En 1905, Nestlé instaló su primera fábrica en España de eso hace ya 110 años, actualmente, el Grupo cuenta en nuestro país con once centros de producción distribuidos en siete comunidades autónomas. “Gracias a su alto nivel de competitividad, estas fábricas exportan el 44% de su producción a otros países”, aportando al grupo 1.541 millones de euros de facturación. A pesar de los años, el objetivo sigue siendo el mismo, ofrecer a la sociedad productos que correspondan a las necesidades nutricionales en todas las etapas de la vida.

A nivel medioambiental, los objetivos están enfocados a reducir notablemente el consumo de energía y las emisiones de gases efecto invernadero, además de alcanzar los “cero residuos” de vertedero en los 150 centros de producción europeos y continuar con los proyectos de ahorro de agua en todas las fábricas.

The Adecco logo consists of the word "Adecco" in a white, sans-serif font, centered within a red rounded rectangle.

Adecco

NOMBRE: Adecco

SECTOR: Recursos Humanos

FACTURACIÓN: 789 millones € (España)

EMPLEADOS: 1.500 (España)



Sólo en el último año Adecco ha realizado más de 450.000 contratos, y 35.000 jóvenes han encontrado su primer empleo gracias a esta compañía. Con estos datos es más que evidente el valor social que aporta. Unas cifras que, incluso, incrementan su importancia a tenor de la actual situación socio-económica. Pero puede no ser suficiente. Hay colectivos con especiales dificultades para acceder al mercado laboral: mayores de 45 años, discapacitados, parados de larga duración o, por ejemplo, las afectadas por la violencia de género. Para ellos en 1999 se crea la Fundación Adecco, para llevar a la práctica esa verdadera Economía del Compromiso. Desde esa fecha y hasta 2012 han conseguido que 200.000 personas tengan un empleo con, y es lo más importante, las mismas condiciones que el resto de la población. Por eso es la primera empresa de Recursos Humanos en el ranking español de reputación corporativa (MERCOS) y está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La prioridad del empleo para todos

En un país con unas tasas de desempleo “inaceptablemente altas” que alguien te ayude a encontrar un puesto de trabajo es una tarea impagable, dura y tremendamente satisfactoria. Como dice el director de la Fundación, Francisco Mesonero, contribuyen a la sociedad, “atendiendo una prioridad nacional, como es el desempleo, innovando y esforzándonos porque nadie quede excluido de un activo tan vital como el trabajo. Además, a través de nuestra Fundación, contribuimos a reducir las desigualdades sociales y la discriminación, acercando el empleo a los sectores de la población más vulnerables”. Y es que tienen claro que el empleo es el principal factor de inclusión social” por lo que su “actividad contribuye a la eliminación de obsoletas creencias estereotipadas, favoreciendo la participación activa en la sociedad de todas las personas, la autorrealización y la consecución de una sociedad más equitativa e integradora”.

Siendo este su objetivo, también en Adecco saben que “la empresa no puede ignorar que opera en un entorno, beneficiándose de lo que éste le proporciona. Por ello, su compromiso con la comunidad ha de ser imperativo. Las empresas deben contribuir al desarrollo local y alinear su RSE con su *core* o actividad, de forma que ésta tenga efectos colaterales beneficiosos para las personas y el medioambiente”.

La innovación, la aplicación y materialización del talento, es fundamental para cualquier compañía. Así que Adecco en España creó y exportó, *Redgeneración*, un evento anual en el que todos los empleados, a nivel internacional, salen a la calle a ofrecer asesoramiento gratuito a los desempleados que más lo necesitan. Dice Francisco Mesonero que “es un movimiento que empezamos en España y que conseguimos extender al resto de los países del mundo en los que tenemos presencia. El año pasado asesoramos a pie de calle a más de 105.000 desempleados a lo largo del territorio nacional, ofreciéndoles la posibilidad de asistir a talleres de empleo gratuitos”.

En el entorno cambiante e interrelacionado el desempleo es una prioridad pero también la atención a otros colectivos. En ese sentido en 2014 crearon el primer Observatorio de Innovación en el Empleo (OIE) como motor de un compromiso, por parte del sector privado, para cambiar la situación actual del mercado laboral en España. Con 20 socios fundadores, todos ellos grandes empresas. En Adecco aseguran que, “una de nuestras principales líneas de actuación es el desem-



pleo juvenil y la distancia que existe entre la universidad y en la empresa”. Además, a través de la Fundación y de BBVA, también han creado el primer proyecto para ayudar a encontrar empleo a las personas que han perdido su vivienda o están en riesgo de hacerlo, “conscientes de que el apoyo laboral es la mejor ayuda que podemos proporcionarles”. Toda esta actividad de RSE está encaminada a aprovechar todas las oportunidades y nichos de mercado para generar crecimiento y puestos de trabajo. Apuestan por diseñar políticas activas de empleo, por parte de la Administración Pública, que acerquen a los desempleados las competencias que necesitan para cubrir las cambiantes necesidades del mercado, dotándoles de herramientas para el reciclaje profesional y la identificación de sectores y puestos diana. Y, por supuesto, “realizando una profunda labor de sensibilización en las empresas para que no se cometan los errores del pasado, demostrando que la diversidad es la única alternativa futura que tenemos para el desarrollo sostenible” sostiene el director general de la Fundación.

Desde el año 2002, la Fundación Adecco está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. El Grupo Adecco se sumó un año después a esta iniciativa, destinada a que las empresas de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medioambiente y Lucha contra la Corrupción.

En una empresa con estos objetivos también es importante el personal, la motivación y, por supuesto, la integración. Por ello en 2014 los trabajadores procedían de 27 nacionalidades diferentes. Contratados por el talento y no en otros aspectos como el sexo, la edad o el hecho de tener un certificado de discapacidad. Prueba de ello es el Plan 2020 Empleo Para Todos, desde la Fundación Adecco “apoyamos la misión de que ninguna persona encuentre barreras, desigualdades o discriminación para acceder al empleo”, contribuyendo de esta manera a la consecución del Plan Nacional para la Inclusión Social 2013-2016 y en línea con el artículo 23 de la Declaración de Derechos Humanos sobre derecho al trabajo. En la misma línea, desde la Fundación Adecco ayudan a las empresas al cumplimiento de la Ley General de la Discapacidad, que exige a las empresas de más de 50 trabajadores la incorporación de un número de empleados con discapacidad no inferior al 2%.

Actualmente no extraña oír hablar de Economía del Compromiso, RSE, RSC o simplemente de buenas intenciones a la hora de establecer una política de empleabilidad dentro de una empresa. Aunque hace unos años, en lo más crudo de la crisis, un buen número de compañías la apartaron. Quién sabe si definitivamente. Por eso en la Fundación Adecco insisten en que “la estrategia en esta materia no debe ser una moda a lucir en tiempos de bonanza económica, sino parte intrínseca de la compañía. Se traduce en valores, ética de empresa y sentido común, aspectos que no vienen determinados por la cuenta de resultados, sino por la buena disposición de las personas que conformamos las organizaciones”. Así que hace una llamada de atención, “es muy importante que las empresas no descuiden sus políticas mirar a los demás en tiempos de crisis, sino que muy al contrario, la utilicen como palanca de salida de la misma. La experiencia nos dice que las organizaciones que se apoyan en la Economía del Compromiso en tiempos difíciles, después salen fortalecidas”

Por lo tanto, y de cara al futuro, el gran reto es intentar acabar con la lacra del desempleo, sobre todo después de que organismos internacionales situaran el paro estructural en España por encima del 15%. Adecco reconoce que el desempleo es la prioridad indiscutible y en este sentido existe un gran reto: la convivencia intergeneracional en las empresas, de forma que no se discrimine a ningún activo por su edad.



Los menores de 25 años y los mayores de 45 años se enfrentan a importantes problemas- muchas veces poco objetivos- para encontrar empleo y eso es lo que hay que erradicar. En una sociedad en máximos históricos de envejecimiento, “no podemos renunciar a una parte tan importante de nuestro talento, reduciendo nuestros activos a personas entre 26 y 44 años: estamos perdiendo un gran potencial y poniendo en riesgo nuestra sostenibilidad”, aseguran.

Y en relación puramente con la RSE califica como reto el extenderla a toda la cadena de suministros. Afirman que una compañía ya no puede ser responsable si no exige criterios mínimos de responsabilidad a aquellos a quienes contrata servicios.



Wir leben Autos.

NOMBRE: General Motors España

SECTOR: Automoción

FACTURACIÓN: más de 100 millones € (España)

EMPLEADOS: 5.434 (España)



La historia del automóvil va íntimamente ligada a la evolución de la sociedad y de las personas. En 1899 sale de la planta de Rüsselheim, en Alemania, el primer coche bajo la enseña de Opel. Desde entonces, salvo excepción de la Segunda Guerra Mundial, la compañía no ha parado de producir. Como nota curiosa, en esta época tan de moda con fusiones y adquisiciones, la norteamericana General Motors compra Opel a la familia propietaria hace casi 100 años, en 1928. Con estos antecedentes no extraña que antes de que se comenzara a hablar de lo que es la RSC, en 1997 un miembro de la entonces Junta de GM a nivel mundial, Leon Sullivan, estableciera un código de conducta empresarial que debía guiar todas las actuaciones de la compañía y su compromiso con todo el entorno. Se les llamó los “Principios Sullivan” y siguen plenamente vigentes hoy en día. Estos puntos engloban principios de derechos humanos, igualdad de oportunidades, libre asociación, seguridad en el trabajo, satisfacción de los empleados, mejorar la calidad de vida de las comunidades, no aceptación de prácticas corruptas, etc.

El lado humano de una gran empresa

Un gigante automovilístico como General Motors, con una planta de producción líder a nivel mundial como es la de Figueruelas, en Zaragoza, tiene muy claro la importancia del cuidado del entorno, del medioambiente. Y hacia ahí se dirige uno de los mensajes que mandan desde la empresa: “la responsabilidad con su entorno social, mantener la ética de los negocios, atender el compromiso con sus empleados y buscar la satisfacción del cliente”. Muchos años ya de buenas prácticas con todo lo que le rodea, con la Economía del Compromiso y cuatro memorias publicadas de RSE, con la de 2015, como última aportación. Por lo tanto se muestran orgullosos desde la filial española de la multinacional estadounidense que “contribuir al desarrollo sostenible de nuestro entorno es también la manera de garantizar nuestro futuro y el de nuestros empleados”. En General Motors España quieren “contribuir al desarrollo económico y social de nuestro entorno, creciendo de forma sostenible y reinvertiendo en la sociedad lo que esta nos ofrece no solo a través de la actividad económica generada y el pago de impuestos sino de muy diversas maneras”, explican,

En primer lugar desde el propio personal de la empresa porque consideran “que los empleados son nuestros mejores embajadores, y es lo primero que tenemos que cuidar. Y qué duda cabe que trabajamos para ser respetuosos con el medioambiente en las actividades de producción y gestión, escuchando a nuestros clientes, compartiendo conocimiento con otras empresas, ofertando productos que tienen en consideración el medioambiente y seguros, además contamos con un programa voluntario y otros patrocinios tanto a nivel deportivo como musical”. Precisamente por eso la compañía decidió hace unos años publicar esa memoria porque están convencidos de que es necesaria la difusión de esas prácticas para su toma de conciencia por todos, no solo clientes y administración, sino también por parte de la Dirección ya que una memoria sirve para analizar el desempeño en esta materia, hacer un repaso anual y situarnos en qué punto están, qué objetivos se han cumplido y cuáles están pendientes de mejora.

La compañía recuerda cada año la importancia que le dan a la atención hacia los demás con esos “Principios Sullivan” establecidos en 1997 y que guían todavía la actuación de la empresa. Y con especial, hincapié, en la lucha contra las prácticas corruptas, clave para tener una verdadera Economía del Compromiso. En su ADN multinacional y global vuelven a recordar que “cumplimos con la legislación de todos los países en los que operamos, además tratamos de aplicar nuestros principios con aquellos con los que hacemos negocios y queremos hacerlos extensivos en los países donde tenemos actividad”. Además “hacemos extensivo nuestra



estricta política de tolerancia cero contra el uso del trabajo infantil, el trato abusivo a empleados y prácticas empresariales corruptas en el suministro de bienes y servicios en toda nuestra cadena de suministro”.

En España han conseguido la certificación para la Planta de Opel de “Landfill Free” o “vertedero cero”. También se muestran orgullosos por “haber sido la primera Planta que fabrica vehículos GLP (gas licuado del petróleo) en las líneas de producción, y, por ser algo de lo que adolecía nuestra Compañía,”. Otro punto que destacan es el impulso que se ha dado al voluntariado.

Aunque en el contexto de crisis y en un sector especialmente afectado, por lo menos al principio, tienen claro que “la actuación social más responsable de la Empresa se centra en el mantenimiento del empleo, tratando de minimizar la repercusión que sobre los trabajadores tiene la situación que atraviesa el sector del automóvil. Por ello no tomamos decisiones drásticas que mermen nuestra capacidad productiva o destruyan empleo por una situación coyuntural como la actual, y acudimos a medidas de regulación suspensivas en lugar de extintivas, apoyándonos en el contrato de relevo. Además mantenemos los beneficios sociales y un empleo que denominamos de calidad”.

Para conseguir todo ello la compañía destaca “los acuerdos alcanzados con la representación de los trabajadores que ha propiciado la asignación de nuevos productos a nuestra planta: el acuerdo de reestructuración no traumático y la introducción de diferentes mediadas competitivas (nuevo sistema de clasificación profesional, paga por desempeño, etc.) en los dos últimos convenios colectivos”. Esta negociación con los llamados agentes sociales ha sido clave para que el sector del automóvil haya conseguido en España volver a ser la primera industria y una potencia exportadora ya que prácticamente el 80% de los coches, camiones y furgonetas que se fabrican en las plantas españolas se dedican a la exportación. En el caso de OPEL supera el 90% los que se venden fuera de nuestras fronteras. El compromiso de los directivos y el compromiso de los sindicatos han permitido que no sólo se mantenga en gran medida el empleo pre-crisis sino que hayan llegado más inversiones para el país. Ese es un ejemplo de cómo entre todos se puede alcanzar una Economía del Compromiso real. Además, Opel no ha recortado los beneficios sociales y eso ha permitido situar a la planta de Figueruelas entre las más productivas del mundo. Ser un ejemplo en el resto de Europa y un modelo de la llamada “paz social”.

Como objetivo, dentro de un entorno de recuperación, se marcan potenciar la estrategia social e integrarla “en la estructura de la Empresa constituyendo un Comité de RSC donde estén implicados los responsables de todas las áreas, donde cada Director analice los impactos de su operación a nivel social y ambiental”. Asimismo, “General Motors España ha adquirido el compromiso GM Company 2020 en materia medioambiental para todas sus Plantas: Intensidad Energética, Capacidad de Energía Renovable Instalada, Intensidad de Carbono, Intensidad Global del Agua, Residuos, Vertedero-Cero, Compromiso con la Comunidad y Wildlife Habitat”

Una empresa con más de 5.500 empleados en España y en un sector tan sensible se ha esforzado por atender y estar pendiente de sus necesidades. “Nuestros empleados son nuestro mejor valor y tenemos un fuerte compromiso con ellos, queremos empleados satisfechos y buscamos la mejor manera de recompensar su esfuerzo y dedicación”. Por eso ponen en marcha prácticas e iniciativas que permiten desarrollarse profesionalmente, expresar su opinión. Entre estas prácticas destacan: los reconocimientos (premios “Transformers”), la participación (Campeonato “Opel/Vauxhall Football World Cup”), la encuesta de clima laboral, el plan de sugerencias, los beneficios de los empleados (seguro, ayudas a la discapacidad) o el cuidado de la salud (campañas de prevención, vacunación y sensibilización).



ECOEMBES

NOMBRE: Ecoembes

SECTOR: Reciclaje

FACTURACIÓN: Entidad sin ánimo de lucro

EMPLEADOS: 137 personas en 2014



El siguiente caso es quizá el que representa a una de las organizaciones de más corta vida de este manual. Ecoembes nació en el año 1996, hace 17 años, para cuidar del medio ambiente a través del reciclaje y el ecodiseño de los envases en España. La actividad de Ecoembes es eminentemente ambiental y está enfocada a reducir el impacto ambiental de los envases puestos en el mercado, su tarea es hacerlo en un marco económico de costes razonables y considerando y gestionando su impacto en la sociedad. Para alcanzar este fin, concilian la eficiencia y la economía del compromiso con la perdurabilidad en el tiempo. Tiene el reconocimiento Great Place to Work y es una de las 50 mejores empresas para trabajar en España.

Plantilla comprometida con el reciclaje

Desde el año 2012 Ecoembes presenta el desempeño social, ambiental y económico de la compañía de forma integrada dado que, por la naturaleza de su actividad y su condición de entidad sin ánimo de lucro, están íntimamente ligados.

“Hacemos posible que los envases de plástico, latas y briks y los envases de cartón y papel puedan tener una segunda vida” destacan desde la organización. Su misión es gestionar de forma sostenible una parte de los residuos sólidos urbanos, que son los residuos de envases domésticos. Nace con vocación de dar servicio a los ciudadanos, proporcionándoles la forma de separar y depositar los residuos para su posterior aprovechamiento y sirven a las empresas envasadoras y distribuidoras para que cumplan con sus responsabilidades ambientales. “Entendemos que nuestro papel, más allá del reciclado de los residuos de envases domésticos está en la concienciación ambiental y en el cuidado del entorno en general” explica Ecoembes.

En este plano, es fundamental no sólo nuestra una labor de sensibilización al ciudadano, para que separe los residuos de envases, sino el fomento del consumo responsable y la educación ambiental para las nuevas generaciones. Estas acciones forman parte de su contribución al cambio socioeconómico y son útiles para avanzar hacia un modelo más sostenible y basado en economía circular.

Concienciación como vemos, pero también empleo. Porque en Ecoembes cuidan del ambiente al mismo tiempo que lo hace de sus trabajadores. Su sector cuenta con una elevada rotación del empleo lo que les permite fomentar la empleabilidad de determinados colectivos de difícil acceso al mercado laboral. En concreto, explican “lo hacemos a través de capacitación profesional, poniendo en contacto las compañías que requieren de esta mano de obra especializada con las entidades sociales que pueden proporcionarla”

Su razón de ser, que pasa por la reducción del impacto ambiental bajo un marco de costes razonables se ve potenciado con el desarrollado de su Plan Director de RSC 2012-2015 que compagina las prioridades estratégicas de la compañía con las expectativas del entorno en el que opera.

Sus líneas de compromiso son cinco, ética y buen gobierno, eficiencia y calidad, medio ambiente e innovación, relación con los stakeholders y acción social, y por último, desarrollo de las personas. Y es que, como bien apunta la organización “las compañías poseen una recursos, relaciones, knowhow y técnica que les confiere el poder de desarrollar su entorno y cumplir funciones adicionales más allá de las necesidades que cubren ya sus productos”. Sin duda, la responsabilidad de las empresas con la sociedad



es esa, emplear su poder para que todos progreseemos juntos, los ciudadanos y la propia compañía y Ecoembes hace una fuerte apuesta por la empleabilidad para alcanzar esas metas.

En este ámbito sin duda, el proyecto Reciclar para Cambiar Vidas “es el que más nos ilusiona”. Se trata de un programa de reinserción socio-laboral para personas que están cumpliendo condena o colectivos con difícil riesgo de acceso un puesto de trabajo. A través de una capacitación profesional de 250 horas, los alumnos adquieren los conocimientos técnicos necesarios para trabajar en el sector de la gestión y tratamiento de residuos que posee una elevada rotación de personal. Además, Ecoembes les facilita la realización de unas prácticas profesionales en instalaciones del sector. Gracias a este programa que comenzó en 2013, se han formado más de 1.068 alumnos y otros 124 además han realizado prácticas profesionales, encontrando algunos de ellos puestos de trabajo posteriormente en este mismo sector. En 2014 se formaron 750 alumnos en gestión y tratamiento de residuos, alcanzando una tasa de empleabilidad del 40%.

Son acciones como ésta, las que Ecoembes inscribe en sus iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa y que sirven para fomentar en la sociedad la puesta en marcha de una economía sostenible. Pero, ¿cómo se fomenta esa idea dentro de la empresa?

Hay que entender que la actividad de Ecoembes sería imposible de concebir sin sus empleados, las personas que aportan sus valores y conocimientos. Son piedra angular del negocio, una muestra de ello es que 2014 la compañía ha cumplido la meta que se propuso: hacer de Ecoembes un gran lugar para trabajar. Como resultado de los esfuerzos en conciliación, comunicación interna, formación y gestión del desempeño, los empleados han valorado la compañía como un *Great Place To Work*, reconocimiento que se entrega a las 50 mejores empresas para trabajar en España. Otra línea estratégica es el desarrollo de políticas de conciliación que posibiliten a los empleados un equilibrio entre su vida personal y profesional. De hecho, la compañía tiene implantadas 62 medidas en esta materia. En 2014, además de seguir apostando por la flexibilidad, se han llevado a cabo nuevas iniciativas como los “Días sin cole”, en los que se organizan actividades para los hijos de empleados los días no lectivos que sí son laborables.

Ecoembes asegura la diversidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Su plantilla está formada por un porcentaje de mujeres superior respecto a la media de otros sectores, al igual que ocurre en el Comité de Dirección, el cual está compuesto por mujeres en un 63%.

En tiempos de crisis, lógicamente la supervivencia de la empresa es prioritaria pero debe enfocarse con una visión a largo plazo, de forma que no se adopten prácticas que generen beneficios a corto plazo y e incurran en irresponsabilidades ambientales, sociales o éticas. En este sentido, el deber de las empresas con sus accionistas es asegurar la continuidad de su inversión. Es muy frecuente que en épocas de dificultades económicas las empresas recorten sus aportaciones a la acción social, entre otros gastos. Sin embargo, es precisamente en esos momentos cuando la sociedad más necesita de esa colaboración, “en Ecoembes creemos que cuanto más ligada esté la acción social al negocio y a los procesos operativos, menos probable será que sea necesario recortar esta inversión en tiempos de crisis”.

L'ORÉAL®

NOMBRE: Grupo L'Oréal

SECTOR: Cosmética

FACTURACIÓN: 22.530 millones € en ventas en 2014

EMPLEADOS: 78.600 empleados en todo el mundo



En 1909, Eugène Schueller, un joven químico con espíritu emprendedor, fundó la empresa que se convertiría en el grupo L'Oréal. Todo empezó con uno de los primeros tintes para el cabello que él mismo elaboró, fabricó y vendió a los peluqueros parisinos. Con ello, el fundador del grupo forjaba el primer eslabón de lo que sigue siendo el ADN de L'Oréal: investigación e innovación al servicio de la belleza. Y la belleza, se expresa de muchas formas, también en el ámbito laboral, por eso buscan ser un magnífico lugar donde trabajar.

Belleza en el ámbito laboral

L'Oréal considera a sus empleados como lo más valioso de la compañía, por ello, apuesta por sus derechos con el fin de que trabajen en un ambiente seguro y donde se reconozca el talento personal y el mérito. Varios son los programas de RSC que desarrollan y que se inscriben dentro de su estrategia global de sostenibilidad llamada "Sharing Beauty with All". Ésta fija todos los objetivos de cara al año 2020 en base a cuatro áreas Producción sostenible, Innovación sostenible, Consumo sostenible y Desarrollo compartido, "nuestro deseo es que nuestros resultados económicos estén acompañados por la universalización de nuestro modelo social, afirma Jean-Paul Agon, presidente y CEO de L'Oréal.

Dentro de este programa global, se enmarca el siguiente plan. Se trata del proyecto "Share & Care" que en la actualidad se desarrolla en 68 países con el objetivo de garantizar a sus empleados las mejores prácticas en protección social, salud, maternidad y paternidad, calidad de vida, etc... Se estima que a finales de este año se alcance el 100% de los objetivos identificados en el programa. Es un plan dirigido a los más de 78.000 colaboradores del grupo.

Otra muestra más de la importancia que para L'Oréal tienen los empleados surge tras una encuesta interna que reveló que el 62% de los colaboradores de L'Oréal en España tiene familiares en paro. De este porcentaje, más de la mitad contaba con más de 10 años de experiencia, cerca de la mitad poseía una licenciatura, y 3 de cada 5 llevaban más de un año en búsqueda activa de empleo. Así que el departamento de Recursos Humanos del grupo se involucró activamente para encontrar soluciones, "era parte de nuestra responsabilidad", aseguran. Para ello activaron esta iniciativa con el objetivo de ayudarles a encontrar un trabajo o montar su propia empresa a través de tutorías individualizadas y módulos presenciales. Pronto comenzaron con sesiones mensuales con temáticas tan útiles como redactar un CV eficaz, preparar una entrevista de trabajo, o para que entendieran la importancia de la actitud en la búsqueda.

Este mismo verano, en el mes de julio concretamente, L'Oréal lanzaba esta propuesta entre sus empleados: ¿Te imaginas abandonar por un día tu puesto de trabajo, desconectar el móvil y el ordenador y organizar una gymkana para personas con discapacidad intelectual? Era dos de julio y se celebraba la sexta edición del "Citizen Day", la jornada anual de voluntariado. Más de 800 personas dejaron de trabajar en su lugar habitual para participar en actividades que ayuden a la sociedad a integrarse en diferentes ámbitos.

Por ejemplo, destaca el taller-ayuda para jóvenes en riesgo de exclusión social donde los empleados de la compañía les motivaban para que continuasen sus estudios y pudieran optar a un futuro profesional mejor en colaboración con la Fundación Exit.



Otra de las acciones y en colaboración con la Fundación Helping by Doing, realizó coaching a través de la imagen personal. Mujeres en diferentes situaciones de dificultad pudieron enfrentarme mejor a sus problemas con un apoyo estético, peluquería, maquillaje y fotografía para levantar el ánimo.

Como ya se ha explicado antes, la ciencia forma parte del ADN de esta multinacional porque representa los valores de excelencia, generosidad y creatividad. En este sentido, L’Oreal se ha comprometido a hacer que la ciencia se accesible y fomentada en todo el mundo como se merece porque hoy día “la representación de la mujer en la investigación científica es insuficiente a todos los niveles”. Por eso, a través del programa “For Women in Science” se promueve el papel de la mujer en la investigación científica y las alienta a que sigan este tipo de vocación. Es una iniciativa que se desarrolla en colaboración con la Unesco y está vigente desde el año 1998 en 106 países. Los premios confieren a estas investigadoras una mayor visibilidad, lo cual muestra el camino para las nuevas generaciones, alentando a las jóvenes a seguir su ejemplo. Desde el lanzamiento del programa, los premios L’Oréal-UNESCO han distinguido a 77 mujeres, dos de las cuales han recibido posteriormente el Premio Nobel. En España, cuando se concede el Premio Internacional a la científica española Margarita Salas desde entonces esta labor se manifiesta cada año. Por un lado, con los Premios concedidos a cinco prestigiosas científicas por su carrera de excelencia y, por otro, con las becas internacionales a jóvenes investigadoras.



People and ideas for innovation in healthcare

NOMBRE: CHIESI ESPAÑA, S.A.

SECTOR: Industria farmacéutica

FACTURACIÓN: 77.234.000 € (España)

EMPLEADOS: 233 (España)



Para una empresa farmacéutica es fundamental su compromiso con la sociedad. En el caso de la italiana Chiesi lo enfocan desde el punto de vista de la ética definida como la rama de la filosofía que se ocupa de la conducta humana y expresa un conjunto de reglas de conducta que se explica en las acciones cotidianas que contribuyen al bien común. Dentro de esta definición que se encuentra en la propia empresa, conceden mucha importancia a los valores que garanticen hacer negocio pero, al mismo tiempo, la protección social y ambiental. A eso le añaden la generación de confianza para todos los que interactúan con ellos. Incluso, piden a sus empleados y colaboradores, como los llaman, en muchas ocasiones a que todo eso se materialice en la empresa pero también fuera de ella. Esa Economía del Compromiso se refleja en el día a día de la compañía. Por eso la historia de lo que fundo en Parma Giacomo Chiesi en 1935 es la historia de un sueño personal que se convirtió en un sueño colectivo: la creación de herramientas innovadoras para un tratamiento eficaz. Por eso su lema lleva la palabra compromiso: “Nuestro compromiso es el Tuyo”

Innovación e implicación al servicio de las personas

Chiesi mantiene un firme compromiso ético que debe estar presente y activo. No creen que pueda haber investigación, producción, promoción, venta... sin un nivel adecuado de ética y especialmente en los puestos de mayor responsabilidad y sensibilidad. Apuesta por un modelo de negocio que sitúa a la investigación al servicio de las personas y por el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores dirigidos a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Pero lo que más destaca esta empresa es en la implicación de los empleados en las actividades que reviertan en beneficios para los demás, especialmente para los más desfavorecidos. Incluso fuera de la propia sede descargando camiones para el Banco de Alimentos como un ejemplo de las actividades que realizan.

No puede haber competitividad sin innovación y sin investigación tampoco hay innovación. Por ello la compañía invierte grandes cantidades de recursos cada año para desarrollar o perfeccionar innovadores tratamientos para mejorar la salud y la calidad de vida de los pacientes. Chiesi España es un laboratorio farmacéutico que forma parte del grupo empresarial Chiesi Group, una empresa familiar de origen italiano que ha hecho de las personas y del cuidado de la salud de las mismas, el centro de sus objetivos.

Por eso mismo, la filial española considera fundamental que cualquier empresa que trabaje en España tenga un compromiso con la sociedad española, que vaya mucho más allá del producto que comercializa. La compañía tiene una estrategia de Economía del Compromiso basada en tres pilares: compromiso con la forma de hacer Negocio, compromiso con las Personas de la organización y compromiso con la sociedad, porque **“Nuestro Compromiso es el Tuyo”**, como dice su lema.

Para que no se quede en un bonito eslogan cada una de estos puntos está liderado por distintas comisiones que proponen y organizan acciones en consonancia con cada una de las áreas:

- Compromiso con la forma de hacer negocio: trabajar alineados con el buen gobierno, la comunicación y transparencia en el modo de hacer negocios.
- Compromiso con las Personas de la organización: enfocado al cuidado del emplead@, como por ejemplo: hábitos saludables, alentar la relación interna a través de la gamificación, etc.



- Compromiso con la Sociedad: fomentar la colaboración con la realidad social más cercana. El fin es involucrar a las personas de toda la organización, que voluntariamente, quieran participar en las acciones propuestas, con su tiempo, sus ganas, su energía, su esfuerzo y su compromiso.

Desde la propia empresa destacan, dentro de esta estrategia que, “como parte de un grupo multinacional que gestiona grandes acciones sociales e incluso ha creado una Fundación, abarcando proyectos de gran envergadura. Nuestra iniciativa se basa en algo más”. Ese algo más Nuestro Compromiso con la Sociedad es de proximidad, impulsan acciones locales que potencian la relación entre ellos y les involucran de manera personal en todas y cada una de las actividades que impulsan desde la comisión. Por eso otro de los lemas es “Nuestras manos son nuestro secreto”. En definitiva lograr que el voluntariado forme parte del ADN de las personas de la organización.

Como ejemplos de la implicación en RSC destacan la participación en la Vendimia de un Centro Especial de Trabajo en el que sus integrantes son personas con discapacidades psíquicas. Recogida de teléfonos móviles para colaborar con una fundación focalizada en pacientes con enfermedades raras. Recogida de tapones para ayudar a los niños. Con esta iniciativa colaboramos con la Fundación Seur. También colaboran con Cruz Roja para colaborar con las familias más desfavorecidas de la zona donde está la sede recogiendo productos de higiene, alimentos o juguetes.

Tienen más actividades como la implicación de los empleados en una carrera solidaria para recaudar fondos para la investigación de enfermedades raras y ultra raras. También ayudan a una fundación cercana a sus oficinas a descargar los camiones procedentes del Banco de Alimentos Europeo. Por último donan ropa a diversas entidades con la campaña “Cambio de Armario”. Desde la empresa reiteran la importancia de destacan como valor innovador es fomentar el sentimiento de equipo de voluntarios así como el orgullo de pertenecer a una organización que valora el voluntariado social de sus integrantes.

En el capítulo de empleabilidad desde la compañía aseguran que han realizado un gran esfuerzo en mantener el número de empleados durante toda la crisis económica que ha afectado a todas las áreas de negocio del país y que por primera vez también ha afectado y en gran medida al sector farmacéutico. “Estamos orgullosos de no haber disminuido el número de colaboradores en nuestra red comercial, en unos momentos en que el número de los mismos a nivel de todo el país ha caído aproximadamente en un 50%. La implicación del empleado es un caballo de batalla clave para la empresa. Pero tanto en su central en Parma como en todas las filiales que tiene repartidas por el mundo. Por eso establecen una estrategia de actuación basada en dos pilares. El primero son los colaboradores, los empleados de la compañía como les gusta llamarlos, y el segundo es la eficiencia en los procesos. Evidente para el futuro de la empresa. Pero por eso mismo desde Chiesi en España insisten en que no pueden dejar de lado a las personas, y eso supone su cuidado. Un entorno de compañerismo y de satisfacción con lo que se hace es, al final, también clave para una mejora de la productividad.

Otra de las frases que nos deja esta farmacéutica es que la verdadera fuente de riqueza son sus colaboradores. Una vez más emplean el término “colaboradores” para insistir en la unión entre todos los miembros de la cadena de la empresa. Por esa misma razón, las políticas laborales que desarrollan en la empresa buscan hacer crecer profesionalmente a sus colaboradores y por otro lado potenciar el talento al máximo.



De cara al año 2020 se plantean como reto en materia de RSC el “extender más las acciones por toda España para que todos los colaboradores puedan participar si así lo desean”.

De hecho se han marcado una estrategia con los siguientes puntos:

1. **Nosotros** somos el motor de las acciones
2. Para nosotros lo que cuenta es ayudar, por tanto, desde cualquier rincón de la organización, sin importar el puesto que ocupemos, nos arremangamos y trabajamos
3. Bajo coste económico en la mayoría de las acciones
4. Alta implicación de las personas de la empresa
5. Implicación no sólo de las personas de la empresa, sino también, siempre que se pueda, de los familiares y amigos.
6. Acciones cercanas a nuestro entorno que nos hacen vivir la realidad actual
7. Alta ilusión en cada una de las iniciativas que se llevan a cabo
8. Fomenta el trabajo en equipo y conocernos en otro entorno

En definitiva, “ayudar a las personas que no tienen tanta suerte como nosotros”.

Chiesi España se rige por el cumplimiento de unas normas de conducta que permiten establecer la responsabilidad social, el compromiso, en el centro de su actividad. Las principales normas de conducta son: a) honestidad en el desempeño de las actividades laborales y profesionales; b) corrección y transparencia en los trámites ejecutivos y toma de decisiones; c) el carácter confidencial de la información adquirida al realizar las actividades propias; d) cooperación entre los administradores, empleados y colaboradores, además del desarrollo de sinergias entre las personas involucradas en las actividades corporativas; e) desarrollo de los recursos humanos a través de procesos de formación estructurados y continuados.

peoplematters

NOMBRE: PEOPLE MATTERS

SECTOR: Consultoría

FACTURACIÓN: NC

EMPLEADOS: 25 empleados en España



El último caso de este estudio tiene una estructura de actuación un tanto diferente. Porque “Recruiting Erasmus” es un proyecto innovador que nace en 2008 por iniciativa de People Matters con el objetivo de facilitar el contacto entre las empresas y los universitarios que participan en programas de movilidad internacional, ya sean de estudios o de prácticas de empresas. PeopleMatters es una consultora que trabaja en la Gestión Estratégica del capital humano para ayudar a sus clientes a conseguir objetivos empresariales.

Reclutando el talento juvenil

“El talento resulta cada vez más crucial en las organizaciones, obligadas a competir en un mercado de complejidad creciente, a medir sus costes con exactitud y el retorno a la inversión de todas las acciones que realicen” comenta la consultora que ha creado el proyecto. PeopleMatters identificó a este colectivo como de máximo interés para las empresas, analizando necesidades actuales y futuras en la estrategia empresarial corporativa.

Las empresas españolas llevan décadas operando de modo habitual en otros mercados, una actividad que se ha incrementado mucho a causa de la crisis económica actual. El hundimiento de la demanda interna ha provocado que no sólo las multinacionales españolas salgan al exterior, sino que también muchas pymes estén buscando oportunidades de negocio en todo el mundo. Esas empresas están demandando un perfil diferente de empleado, un capital humano en donde la movilidad y el conocimiento de otros países y otras culturas toman un gran protagonismo.

El principal interés de las empresas participantes es tener acceso a los alumnos, que por su experiencia internacional, se les supone un conjunto de competencias necesarias para la competitividad en un mundo global. Según PeopleMatters, los jóvenes que deciden vivir una experiencia internacional, además de aprender al menos un idioma, desarrollan una serie de habilidades relacionales e interpersonales que les favorecerán claramente en un entorno profesional. Estudiar fuera hace que se desarrollen unas competencias que de otra forma sería más complicado adquirir; sensibilidad intercultural, visión global, flexibilidad, iniciativa, etc.

En definitiva la experiencia internacional permite localizar profesionales cualificados, mentalizados y preparados para un mundo laboral que está interconectado. Se sienten más seguros a la hora de trabajar con personas de otras culturas, tienen menor resistencia a cambiar de residencia y suelen querer repetir la experiencia, por lo que muchos de ellos aceptarían un trabajo para irse a otro país, aspecto este importante si tenemos en cuenta la internacionalización de las empresas españolas en los últimos años.

Por eso, el reto de las empresas para atraer a estos candidatos es conocer sus motivaciones para el trabajo y qué valoran de una compañía en su relación con ella como empleados y como miembro de la sociedad. Y ahí es donde Recruiting Erasmus sirve como enlace.

El programa es una iniciativa innovadora que no existe en el resto de Europa y que surge de una empresa privada que ha sido capaz de encajar con el mundo universitario, y que en la actualidad es ya un programa mixto con participación pública y privada.



Su funcionamiento es simple, los estudiantes que cursen estudios universitarios fuera de nuestras fronteras, con Erasmus u otro programa similar, o los extranjeros que eligen España como destino de intercambio deberán inscribirse en www.recruitingerasmus.com e introducir su CV para incorporarse a los procesos de selección de las compañías socias.

PeopleMatters destaca que aunque *“las empresas no están en el mejor momento para contratar, deben velar por tener una marca reputada como empleador para atraer a los mejores y retener a los empleados en plantilla”*

La web es un punto de encuentro, no sólo para encontrar trabajo sino que a través del muro tienen acceso al Club de Recruiting Erasmus, en el que tiene disponible numerosos descuentos en productos y servicios de grandes marcas de moda, tecnología, hogar, restaurantes, cines y espectáculos, entre otros. Así como, tienen disponible importantes descuentos para continuar su formación a nivel de posgrado en importantes instituciones como la Escuela de Organización Industrial (EOI) y CEPADE. Además, en los próximos meses nos adelanta la consultora que se van a incorporar condiciones muy especiales en vuelos de la compañía Iberia para los estudiantes que se encuentren disfrutando de un programa de movilidad internacional.

El plan va ya por su séptima edición, con empresas de primer nivel y de diferentes sectores de actividad. El año pasado 20 grandes empresas multinacionales participaron en el proyecto. A las que ya estuvieron presentes en anteriores ediciones, algunas como BBVA, Gas Natural, Heineken España, Inditex, Red Eléctrica se unen las que se unieron para el curso como Santander o Banco Sabadell y Coca-Cola.

En las últimas ediciones, además, se han reforzado los canales de comunicación e interacción con el colectivo de estudiantes internacionales y se ha incorporado una nueva sección en la que se ofrece información y noticias relevantes de actualidad para los candidatos inscritos y donde pueden interactuar directamente con las empresas socias. Y como no, también a través de las redes sociales.

Adicionalmente, a finales de cada edición se organiza un afterwork, patrocinado por Heineken España y el Programa Recruiting Erasmus donde los estudiantes y empresas tienen la oportunidad de interactuar en un ambiente distendido.

En la actualidad, 32.000 jóvenes usan este portal y la consultora ya busca nuevos socios para la próxima edición de 2015.

4

CONCLUSIONES





Tras el análisis detallado de las políticas en el ámbito de la economía del compromiso llevadas a cabo por 20 empresas de diferentes sectores del panorama empresarial español e internacional realizamos las conclusiones de este trabajo. El estudio demuestra que las actuaciones comprometidas con el empleo y la responsabilidad corporativa, es decir, con un objetivo no estrictamente mercantil forman parte hoy de la cultura colectiva empresarial. Se han erigido como ejes ineludibles en todas las dimensiones de la empresa.

Desde que en 1953 Howard R. Bowen publicase su libro maestro, “Social Responsibilities of the Businessman” y se preguntará lo siguiente: “What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?” mucho ha cambiado la RSC y la Economía del Compromiso como la entendemos hoy. Pero, Bowen, que fue el primero en hacerse esta pregunta nivel académico, estableció que las decisiones que se tomaban dentro de las empresas afectaban no solamente a ellas mismos, a sus accionistas, a sus trabajadores y a sus clientes, sino a las vidas y las fortunas de todos los ciudadanos. Con esto presente, estableció en sus estudios que los directivos debían ser responsables de las consecuencias de sus acciones, más allá de la simple consideración de un objetivo de pérdidas y ganancias dentro de la propia empresa.

Y eso es precisamente lo que hoy queda constatado en este libro. Al igual que los ciudadanos españoles son reconocidos mundialmente por ser ejemplo de solidaridad y conciencia colectiva (donación de órganos, ayuda ante catástrofes, etc...) Si miramos al mundo empresarial, su comportamiento no ha sido tan diferente. Un dato que refrenda esas tesis, es que hoy hay 16 empresas españolas figurando en la edición 2015 del Índice de Dow Jones de Sostenibilidad. Este índice reconoce el desempeño sostenible de las compañías a través de su contribución al progreso de las personas y las empresas. Por ejemplo, analiza las actuaciones de protección al medio ambiente con la implantación de políticas corporativas en materia social y ambiental, sus programas de apoyo a la sociedad y, entre otras, planes internos de desarrollo de sus empleados. Este año destaca la presencia española de BBVA, Banco Santander, Iberdrola, Inditex, Telefónica, entre otras, lo que demuestra que las grandes de nuestro país no han quedado atrás en este sentido y forman parte de las compañías que reúnen mejores criterios de Economía del Compromiso del mundo.

La crisis financiera que estalló a finales de 2008 y de la que todavía hoy España intenta recuperarse, social y económicamente, marcó un antes y un después en el sentimiento común de los ciudadanos. Lo que antes no era ni siquiera importante para la gente de a pie, hoy es fundamental en sus vidas. La concienciación y la movilización global para un país mejor alejado de corrupción y de malas prácticas ha calado cambien en la forma de trabajar la responsabilidad social dentro de las empresas. Es muy habitual que en épocas de dificultades económicas las empresas recorten sus aportaciones a la acción social. Sin embargo, es precisamente en esos momentos cuando la sociedad más demanda y necesita de esa colaboración.

Con una de las mayores tasas de desempleo de Europa, no es de extrañar que las compañías inclinen sus esfuerzos en el ámbito laboral. Se demuestra con los casos de estudio que, sin dejar de lado otros compromisos, el área más favorecida estos últimos años ha sido la empleabilidad a través de programas de formación, de integración de personas en riesgo de exclusión social o de apoyo al emprendimiento. Uno de los casos más destacables en este sentido es el del BBVA. En ese marco la entidad financiera lanzó el proyecto “Yo Soy Empleo” con el objeto de dinamizar la economía del país generando empleo y crecimiento empresarial de forma paralela. Con resultados palpables, ya que, gracias a este programa



se han creado 10.000 nuevos empleos y se ha ofrecido apoyo económico directo entre 1.500 y 3.000 euros a pymes y autónomos que, a su vez, han ofrecido contratos de un año de duración o indefinidos a personas desempleadas.

Mención especial merecen los jóvenes y los proyectos que las compañías han puesto en marcha para fomentar el empleo en lo que será la sociedad del futuro. Así, descubrimos que Google en el marco de la Economía del Compromiso, desarrolla “Actívate”. Un proyecto de formación gratuita que ha lanzado para menores sin empleo con la idea de activarles profesionalmente y de dotarles de competencias digitales y de emprendimiento para que sea más fácil su integración al mercado laboral actual.

Pero si algo ha demostrado este proyecto es que la Economía del Compromiso no es función solo de las grandes empresas. El mundo se cambia también desde los pequeños rincones. Las Pymes constituyen hoy uno de las bases del desarrollo económico y social de España. El Grupo Juste, de referencia en el sector químico y farmacéutico español, entiende que no sólo los jóvenes deben ser protagonistas en el marco de las políticas de contribución a la empleabilidad que también lo son los mayores de 45. Es por eso que ha contado con un equipo de profesionales sénior que pusiera en valor su fuerte conocimiento en la industria farmacéutica y que aporten su experiencia al mercado en el que desarrollan su actividad.

Muchas de las empresas analizadas han superado el uso de los tradicionales beneficios, hoy con el fin de integrar y motivar a los trabajadores se les proporcionan una serie de iniciativas que mejoran la productividad y la innovación y la reputación interna. Es el caso de Sanitas, que con “Sanitas Smile” promueve rutinas saludables en el trabajo porque ofrece importantes beneficios para todos los miembros de la compañía. Están convencidos de que la actividad física y la nutrición contribuyen a mejorar el ánimo y el rendimiento de sus empleados y al mismo tiempo es su manera de demostrar que invierten en el bienestar de su gente.

Otra de las medidas estrella que demuestra el compromiso de las empresas con su entorno y sus trabajadores es la multitud de herramientas de conciliación laboral. Ecoembes, la organización sin ánimo de lucro, que centra su actividad en el reciclaje es un buen ejemplo. Tiene implantadas un total de 62 medidas en esta materia, tales como la flexibilidad horaria para cuadrar la semana laboral, la adaptación al calendario escolar y la posibilidad de acogerse a la jornada intensiva. Además, sus profesionales pueden disfrutar de servicios como los “Días sin cole” con actividades de ocio para sus hijos durante los días laborales no lectivos, o disponer de una tarde libre el día de su cumpleaños y el de dos de sus familiares.

Sin lugar a dudas, uno de los sectores más castigados socialmente en España ha sido el sector financiero. El hundimiento de las Cajas de Ahorros, los escándalos financieros, los excesos del boom inmobiliario y sus consecuencias han dejado en evidencia las prácticas fraudulentas y la consiguiente pérdida de reputación empresarial. El cuestionamiento del papel social de las entidades financieras, el aumento de la regulación en relación a las buenas prácticas, los desafíos cambiantes a los que se enfrentan nuestras sociedades “hacen cada día más importante ejercer una banca responsable integrada en las áreas de toma de decisiones”, explican las entidades integradas en el estudio.



Gracias a este informe extendido se entiende el cambio importante que se ha gestado, también, en la mentalidad empresarial. Los equipos de RSE han comprendido que precisamente cuando peor lo está pasando una sociedad, más importante es el desarrollo de políticas empresariales comprometidas con el entorno. Así, la Economía del Compromiso emerge como un un pilar fundamental en la generación de confianza y reputación corporativa.

5

BIBLIOGRAFÍA





1. “La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE” <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es>
2. La Responsabilidad Social Corporativa y la Cooperación Internacional para el Desarrollo: caminos convergentes (ARI) Rafael Domínguez Martín.
3. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/ARI6-2011
4. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
5. <https://www.unglobalcompact.org>

gestión del **compromiso** en las organizaciones



CAMPUS MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
tel: (+34) 91 349 56 00
informacion@eoi.es

CAMPUS ANDALUCÍA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 sevilla
tel: (+34) 95 446 33 77
infoandalucia@eoi.es

CAMPUS MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río
Esquina C/ Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
tel: (+34) 96 665 81 55
eoimediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

www.eoi.es