EAE Business School | Work of the Future Centre

enClave De Personas

Fundación ONCE | Inserta

Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España

Equipo de Trabajo:

Maite Moreno, PDI EAE Business School

Esther Gonzalez, PDI EAE Business School

Comite de la actividad de enClave de Personas:

Ana Benita Armendia, Directora Corporativa RRHH Grupo FCC

Antonio Lasaga, Head of HR Airbus Group Spain

Begoña López-Cano, Directora General de Personas Grupo Inditex

Carlos Anta, Director Organización, Talento y Salud en ACCIONA

Carlos Moran, Director Recursos Humanos en CEPSA

Jose Angel Marra, Director Recursos Humanos y Seguridad Corporativa en Iberdrola

Luis Blas, Chief Human Resources Officer Tabacalera

Coordinación del Informe:

Pilar Llácer, Director Work of the Future Center EAE Business School

enClave De Personas

enClave de Personas es un think tank de talento y liderazgo que nace con el propósito de hacer crecer la función de recursos humanos y ser un lugar de encuentro y diálogo sobre cultura, talento y gestión de personas dentro de las organizaciones.

Desde un enfoque de innovación e investigación que impulse el desarrollo y evolución del talento en las organizaciones y tengan impacto social en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad.

Con una visión constructiva y de búsqueda de soluciones compartidas a los retos socioeconómicos contribuyendo a la mejora continua de la sociedad.

El think tank está compuesto por un Consejo Asesor formado por 23 miembros que son directivos de reconocido prestigio en la función de gestión de personas.

Fundación ONCE | Inserta

El Foro Inserta Responsable, creado por Fundación ONCE, es una plataforma de trabajo en red e innovación social que posibilita compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de RSE-D.

Forman parte del Foro Inserta más de 100 empresas, administraciones públicas, escuelas de negocios, así como organizaciones e instituciones que colaboran estratégicamente con Fundación ONCE para el cumplimiento de sus fines. Los socios del Foro apuestan firmemente por la inclusión de talento con discapacidad en sus plantillas, desde su creación en 2008 se han materializad cerca de 22.000 contrataciones de personas con discapacidad.

EAE Business School | Work of the Future Centre

El Work of the Future Centre de EAE Business School está concebido para ser el punto de encuentro entre empresas, instituciones y universidades a nivel nacional e internacional para la reflexión, investigación, transferencia del conocimiento y toma de decisiones sobre el Trabajo del Futuro .

Nuestra misión es fomentar la empleabilidad sostenible, a través de la investigación y divulgación de las mejores prácticas sobre el trabajo del futuro, alineados con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Porque el futuro del trabajo es el presente de la educación.

Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España

Abril 2022

Sumario

01 Introducción: Recursos Humanos y el reto de la sostenibilidad

02 Resultados del estudio

La gestión de la sostenibilidad en la empresa

La gestión de la sostenibilidad desde Recursos Humanos

03 Mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en España:

Acciona, Airbus, Alcampo, BBVA, Cepsa, EY, FCC, GSK, Iberdrola, Ibermutua, Inditex, Mapfre, Microsoft, Pascual, Radisson Hotel Group, Repsol, Vodafone.

04 Decálogo de las mejores prácticas de Recursos Humanos en sostenibilidad en España

05 Conclusiones

01

Introducción: Recursos Humanos y el reto de la sostenibilidad

01 Introducción: Recursos Humanos y el reto de la sostenibilidad

Antártida. A los científicos les preocupa que el enorme glaciar Thwaites, también conocido como el glaciar del Apocalipsis, pueda estar desacoplándose. Si esto sucede, el glaciar, que tiene el mismo tamaño de Inglaterra, comenzaría a deslizarse hacia el océano, y dejaría de servir como gigante muro de contención de otros glaciares, que entonces, también podrían comenzar a moverse y a derretirse, y todo esto podría provocar un incremento de 2 a 3 metros del nivel del mar. Es un condicional con un impacto tan grande para el ser humano, que se hace necesario, al menos, prepararse para esa posibilidad.

Puede que este acontecimiento suceda o no, pero anticiparse a lo que pueda pasar y tener planes de acción en los diferentes escenarios, es parte de los resultados que hemos visto a lo largo de este informe. ¿Tendrían que estar pensando todos los sectores, y en especial Turismo, Industria o Servicios, como impactaría la subida del nivel del mar en sus negocios, para sus clientes, empleados y accionistas?

La estrategia de sostenibilidad se ha colado por todos los rincones de las empresas, en todos los departamentos, en los clientes, en los empleados, en la sociedad y en muchos accionistas a la hora de invertir. Es el nuevo Trending Topic, la evolución de un concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que se había quedado tan obsoleto como los teléfonos analógicos. La Sostenibilidad aborda un triple enfoque, el medio ambiental, social y de gobierno corporativo. Las emisiones de efecto invernadero, la gestión de residuos, la eficiencia energética y la economía circular, dibujan un nuevo escenario para las empresas, más allá de todos los temas relacionados con las políticas de compliance o los derechos humanos. Y es responsabilidad de todos los departamentos, pero en especial, de Recursos Humanos aplicarlo con el principal agente de interés: los empleados. Este área, se ha encontrado de golpe con dos grandes certidumbres de un futuro del trabajo, que no es muy lejano. Estamos inmersos en una transición digital y energética. Ambas van unidas. Si muchas de las empresas ya habían llegado tarde a la tecnología, con los objetivos de desarrollo de negocio, no nos podemos quedar atrás. Desarrollar un modelo de cultura y liderazgo ético y sostenible se ha convertido en parte esencial de la estrategia empresarial. Impulsar

todos los temas relacionados con la diversidad e inclusión, agilidad e innovación, el reskilling profesional o los modelos híbridos de trabajo, es lo que va a hacer crecer los negocios de manera exponencial y sostenible. El futuro del trabajo viene definido por el propósito del mismo, por el para que, más allá sólo del negocio y los beneficios a corto plazo. La evolución hacia una verdadera estrategia de sostenibilidad sólo puede llevarse a cabo con un modelo de liderazgo ético que se refleje en todos los comportamientos con todos los agentes de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas y sociedad), y no sólo en el corto plazo, sino, sobre todo, en el medio y largo plazo. En esto consiste la sostenibilidad. En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas la definió como lo que permite "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias". La Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible y los 17 ODS, tienen necesariamente que marcar la estrategia empresarial y declinarse en acciones concretas para los empleados y clientes que vayan más allá de acciones de voluntariado y concienciación. La transición energética y digital ha provocado el cambio en muchos modelos de negocio, en los hábitos de consumo y en la movilidad. Todas las generaciones y géneros, demandan un nuevo estilo empresarial que apoye, de verdad, el desarrollo sostenible de estos grandes retos. Por ese motivo, es imprescindible que la cultura y el liderazgo reflejen este compromiso para no dejar a nadie atrás. En medio de una transición que no es sólo energética, sino digital, que implica un cambio radical en el modelo de generación de energía y de digitalización de procesos de trabajo, la cultura, valores y el modelo de liderazgo ético, se convierten en la llave, no sólo para hacer crecer los negocios, sino sobre todo para construir una sociedad mejor.

El nuevo rol de recursos humanos

Ha llegado el verdadero momento para el Área de Recursos Humanos y la importancia creciente de la función como promotora de la transformación, posicionada como partner estratégico del negocio e impulsora no solo del cambio a nivel de personas sino involucrada en todos los pilares y stakeholders de la organización. Recursos Humanos dispone de un lugar privilegiado para liderar el aspecto social y de gobernanza de la sostenibilidad, el impacto de las organizaciones en la sociedad, más allá de lo medioambiental.

Tiene que convertirse en catalizador del compromiso con la sostenibilidad e impulsor de los valores, el liderazgo, la cultura, la estructura organizativa y la visión a largo plazo, a través de todas las áreas: atracción de talento, organización, desarrollo, liderazgo y experiencia del empleado.

Las principales líneas de actuación de Recursos Humanos, deberían ser:

- Situar a las personas en el centro de nuestras decisiones, de nuestros diseños, de nuestra actividad. Un modelo de gestión de personas que incorpore, de verdad, a las personas de la organización y a las comunidades donde operamos.
- Ir más allá de lo tradicional – enfoque positivo, de reconstrucción de lo perdido. Tenemos que involucrar a las personas que configuran nuestras organizaciones como actores del cambio, de compromiso con el enfoque regenerativo.
- Mostrar un liderazgo coherente, auténtico, real y constante que permita ser un ejemplo real para otros.
- Diseñar teniendo en cuenta la complejidad, la interconectividad de los problemas y por tanto de las soluciones.
- Apostar por la diversidad e inclusión y los entornos de trabajo colaborativos e híbridos y que favorezcan el bienestar.

El gran reto consiste en que cada vez más empresas pasen de la fase de Compromiso (Adhesión), a Integración (Implementación), a Impacto Positivo (Contribución) según el modelo de las 3 R's . Objetivo, Regeneración y Contribución.

01 Introducción: Recursos Humanos y el reto de la sostenibilidad

Un plan de evolución en la forma en la que hacemos las cosas, situando las personas y al planeta en el centro, reforzando nuestro propósito e impulsando una forma más colaborativa de trabajar nuestras capacidades y las de la comunidad.

Ser capaces de transmitir nuestro propósito a todos los niveles de la organización para que nuestras personas se vean involucradas activamente en este cambio de paradigma e identificadas con nuestra visión como una palanca para reforzar la vinculación y desarrollo de talento y el bienestar.

Por último, ante el gran reto de la atracción y la guerra por el talento, las empresas tienen que ser capaces de responder de forma ágil a la demanda de nuevos perfiles y de la evolución de los ya existentes. Aspirar a reevaluar cada puesto en función de su impacto en su compromiso con la sostenibilidad.

Resultados del estudio

02

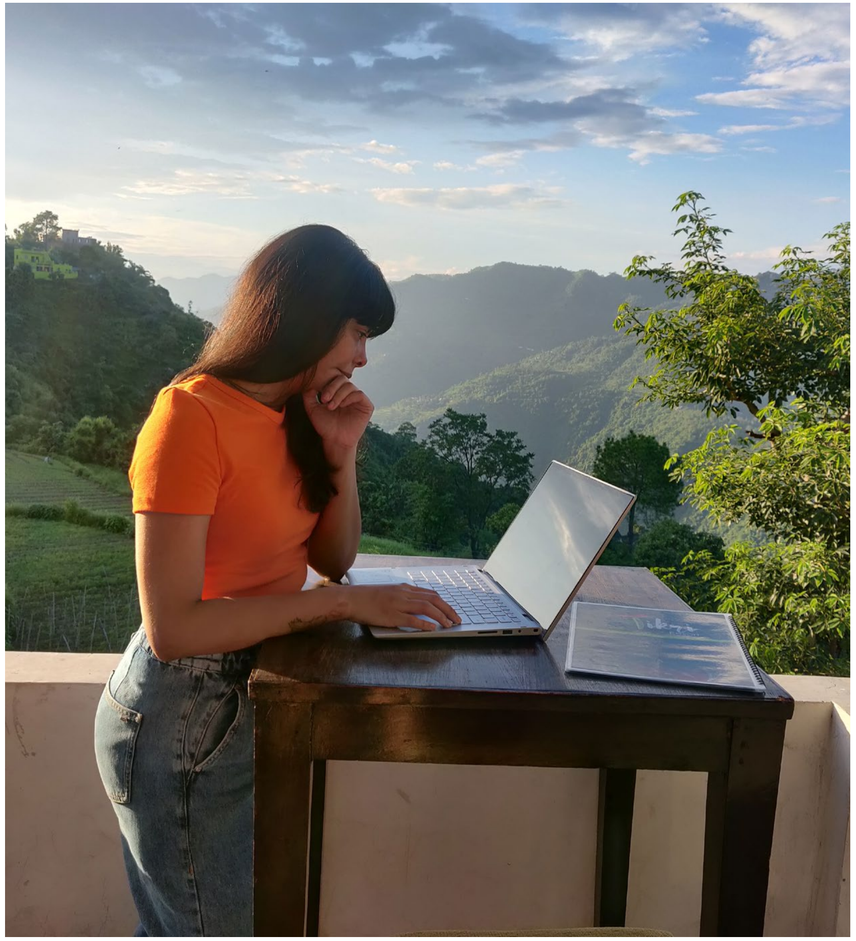
Resultados del estudio

Este informe realizado en colaboraciónpor EAE Business School, enClavede Persona y Foro Inserta, tiene como objetivo mostrar las acciones más relevantes llevadas a cabo en sostenibilidad desde el área de Recursos Humanos en España.

Se realizaron 17 entrevistas a los responsables de sosteniblidad y de recursos humanos de las siguientes empresas: ACCIONA AIRBUS, ALCAMPO, BBVA, CEPSA, EY, FCC, GSK, IBERDROLA, IBERMUTUA, INDITEX, MAPFRE, MICROSOFT, PASCUAL, RADISSON HOTEL GROUP, REPSOL Y VODAFONE.

La transición energética, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con la economía circular y cada vez más descarbonizada, está provocado un cambio en muchos modelos de negocio y en todos los sectores (como los de la muestra que participan) y esto impacta de lleno en la gestión de personas que implica a todas las áreas de Recursos Humanos. Desde la atracción del talento, donde los candidatos ya muestran su inclinación por compañías sostenibles, hasta la formación y reskilling que tendrán que llevar a cabo, al igual que se hizo con la transformación digital.

Por ese motivo, los resultados del Libro Blanco son tan esclarecedores y cumplen con la función de mostrar a otras empresas que todavía no hayan comenzado su estrategia de sostenibilidad, acciones concretas para llevar a cabo. Agradecemos a todas las que han participado, su generosidad de compartir su conocimiento en esta materia, para entre todos, construir, no solo un mundo mejor, sino tambien



una sociedad más justa, innovadora y con menos desigualdades.

La presión política y social de las últimas décadas ha renovado el pulso hacia un futuro sostenible en todo el mundo. Las organizaciones son uno de los agentes fundamentales para alcanzar los ODS, contribuyendo así a un futuro más verde y medioambientalmente responsable a través de un uso más racional de los recursos, un apoyo a las energías menos contaminantes y a la creación de empleos dignos, tal y como son definidos tanto por las Naciones Unidas como por la Organización Mundial del Trabajo.

Enfrentados a la creciente preocupación de la sociedad por el reto creciente del cambio climático y la degradación del medio ambiente, numerosas compañías han decidido avanzar un paso más allá del mero cumplimiento de las normativas existentes en materia de medioambiente y sostenibilidad para avanzar hacia estrategias integradas en sus planes de acción a corto, medio y largo plazo. Se trata ahora de impulsar un cambio real hacia las mejores prácticas en todas las áreas de la organización, prácticas que impactan en todos los stakeholders de la organización: directivos y empleados, accionistas, clientes, proveedores y la sociedad y comunidad en su conjunto.

Una revisión de la estrategia de sostenibilidad en la muestra más que significativa de las empresas analizadas en este informe, revela la importancia que para todas ellas tiene el cumplimiento efectivo de objetivos vinculados a los ODS a través de la puesta en marcha de un amplio y muy variado abanico de medidas. La sostenibilidad impulsa el liderazgo por valores, un liderazgo ético que hace suyas las iniciativas hacia un futuro más limpio y justo.

Nuestra primera conclusión es que los líderes de todas las empresas españolas participantes del Libro Blanco han asumido con convicción las estrategias de economía sostenible y las están comunicando a todos los niveles, comenzando por incluir en su misión, visión y valores el respeto al medioambiente y el cumplimiento los objetivos de mejora vinculados al propio negocio. Este liderazgo ha puesto en marcha numerosas medidas que implican a toda la organización, comunicando los objetivos a alcanzar, estableciendo planes de acción y políticas para impulsar la sostenibilidad a todos los niveles.

02 Resultados del estudio

El objetivo general es pasar de ser compañías cuyo único propósito es alcanzar beneficios a ser compañías sociales y medioambientalmente responsables que consiguen ganancias a través de su compromiso con la sostenibilidad.

Por otra parte, la visión de las organizaciones con respecto al reto medioambiental se ha ampliado, pasando de una visión más restringida y centrada únicamente en decisiones para un mejor futuro del planeta a una aproximación mucho más amplia e integradora que incluye no solo acciones para un futuro verde, sino también una apuesta decidida por el trabajo digno, la diversidad e inclusión, el apoyo a las comunidades en las que la compañía ejerce su actividad y el bienestar en su sentido más amplio. También hay un amplio consenso en la mayoría de las empresas estudiadas en que cada organización puede contribuir a un futuro más sostenible en función de su modelo de negocio, pero que todas las organizaciones conjuntamente pueden y deben asumir colectivamente el reto hacia un planeta mejor.

Para analizar las mejores prácticas en sostenibilidad en el Área de Recursos Humanos se definieron las siguientes preguntas agrupadas en un bloque orientado a la gestión de la sostenibilidad en la empresa en general y otro relacionado con la gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en particular.

La gestión de la sostenibilidad en la empresa

1. ¿Cómo define su empresa la Sostenibilidad?

2. ¿De qué manera integra su empresa la sostenibilidad a nivel estratégico?

3. ¿De qué manera la máxima dirección de su empresa planifica y controla el seguimiento de los compromisos adquiridos en sostenibilidad y su impacto en los empleados?

4. ¿En qué departamentos impacta en mayor o menor medida?

5. ¿Qué impacto tiene para los diferentes stakeholders? Empleados, Clientes, Accionistas y Sociedad

La gestión de la sostenibilidad desde Recursos Humanos

1. ¿Qué acciones o proyectos se están llevando a cabo relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en el área de Recursos Humanos?

2. ¿Qué impacto tienen los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo?

3. ¿Qué nuevos puestos de trabajo se han creado por los procesos de Economía Circular, ODS y Transición energética?

4. Atracción y Selección: ¿En qué medida la integración de la sostenibilidad en su empresa está afectando a su capacidad de atraer y retener talento?

5. Formación: ¿Qué tipo de formación se está ofreciendo a los empleados en los ámbitos de Economía Circular, ODS y Transición Energética?

6. Formación: Estimación del número de empleados que se tendrán que recualificar en estas áreas.

7. Formación: ¿Cuáles cree que son las capacidades en las que deben formarse los empleados a futuro en materia de sostenibilidad?

La gestión de la sostenibilidad en la empresa

1. Definición de sostenibilidad

El análisis de las empresas del Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España de EAE Business School confirma que la mayoría de las compañías (casi el 90%) incluyen en su estrategia de sostenibilidad la definición de las Naciones Unidas y el Informe Brundtland es decir, "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias", adaptándolo a su modelo de negocio. Sostenibilidad significa actuar de forma equilibrada en el corto, medio y largo plazo en los desafíos ambientales, sociales y de gobernanza, para contribuir a la creación de valor económico y social; gestionar su impacto en la sociedad e identificar oportunidades de desarrollo sostenible para crear valor compartido. Destacan en la mayoría de las memorias consultadas la mención frecuente de los siguientes ejes de sostenibilidad:

- Personas: trato justo, no discriminación, diversidad e inclusión, empleo digno, formación y desarrollo
- Medioambiente y clima: reducción de emisiones, economía circular y reciclaje, disminución huella de carbón
- Comunidad en la que la empresa realiza su negocio: incluyendo acciones para la mejora de las condiciones de vida en las comunidades donde se realiza la actividad
- Grupos de interés: incluyendo clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad en su conjunto
- Ética empresarial

Todas las empresas han identificado, según su modelo de negocio los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) con los que contribuyen al cumplimiento de la Agenda 2030.

De igual forma, el 60% de las compañías consultadas han adaptado los enunciados de su misión, visión y/o valores en base a la estrategia de sostenibilidad. Estas revisiones se han incluido en el código ético de la compañía. Las compañías cuyo modelo de negocio tiene mayor impacto ambiental (sectores energético, turístico, obra civil, telefonía, gran consumo y aeronáuticas) incluyen de forma consistente los tres pilares: impacto ambiental, personas y sociedad en su conjunto. Otras organizaciones como consultoría o sector asegurador, comenzaron trabajando con mayor intensidad aspectos

generales de sostenibilidad, ligados a la parte social y de Gobernance, y más tarde medio ambiente, sobre todo en aspectos vinculados a ahorro energético y reciclaje.

El sector energético también incluye en el concepto de sostenibilidad y estrategia de compañía la idea de liderar la Transición Energética. Empresas energéticas como Repsol, Cepsa e Iberdrola incluyen el objetivo de ser la primera compañía en cumplir los objetivos para el sector energético marcados por el European Green Deal. El objetivo de la Europa verde marcado por este ambicioso pacto es convertir al continente europeo en neutral en emisión de gases de efecto invernadero para el 2050 y utilizar un 32% de energías renovables para el 2030. El Green Deal ha insistido en la importancia de avanzar hacia un desarrollo europeo sostenible de forma decidida, eliminar el impacto negativo para la salud de la contaminación y fomentar una producción y consumo responsables y abrazar los SDG (Sustainable Development Goals,-Objetivos de Desarrollo sostenible) marcados por Naciones Unidas. Desde su arranque, la UE ha puesto un gran énfasis en las oportunidades de empleo. El concepto de ser líderes en transición energética aparece frecuentemente en el sector, así como la inclusión de modelos de negocio más sostenibles.

Por otro lado ACCIONA ha desarrollado el concepto de “infraestructuras regenerativas” que implica situar a las personas en el centro, dado que son su ventaja competitiva principal, lograr un planeta positivo (aporte neto positivo), en definitiva, “ser capaces de crear la diferencia sostenible en cada proyecto”.

ALCAMPO quiere hacer crecer su comercio, aportando soluciones que preserven la biodiversidad y desarrollando proyectos de economía circular y lucha contra el cambio climático. Su compromiso con la sostenibilidad pasa por la igualdad de oportunidades, fomentando la formación y el desarrollo de las personas de la empresa, piedra angular de la misma, así como de los colectivos del entorno de sus centros de trabajo.

En EY piensan que cuando las empresas funcionan de forma sostenible, el mundo funciona mejor para todos: empresas, personas y planeta. Están comprometidos con la construcción de lo que ellos denominan un “better

working world", es decir, un entorno que genere un crecimiento económico sostenible e inclusivo. Reconocen que su responsabilidad de minimizar el impacto ambiental de sus operaciones comerciales y fomentar el crecimiento sostenible debe extenderse a las personas y clientes de EY, así como a todas las comunidades de interés.

FCC Medio Ambiente Iberia ha enfocado sus acciones en torno a aquellos objetivos directamente relacionados con sus actividades, de forma que se maximice su efecto sobre el conjunto de los 17 ODS. En su priorización de estos objetivos, la organización ha apostado por contribuir a una mayor prosperidad medioambiental, económica y social.

En INDITEX se concibe la sostenibilidad como un compromiso con la creación de valor económico, social y medioambiental para sus grupos de interés, para generar un impacto positivo y contribuir al desarrollo de la sociedad y al cuidado del planeta. Esta visión es parte de los valores y la cultura ética corporativa de la compañía, y está plenamente integrada en todo el modelo de negocio y en sus actividades.

PASCUAL ha desterrado el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) evolucionándolo al de Negocio Responsable, considerando que el concepto de "sostenibilidad", que la sociedad y el conjunto de los grupos de interés asocian únicamente a su vertiente ambiental, no refleja fielmente esa filosofía ni contribuye a su integración en el propio negocio y la actividad de la Compañía. PASCUAL se decanta por una sostenibilidad integral: social, ambiental y económica.

Destaca el Modelo de Sostenibilidad de REPSOL alineado con las mejores prácticas en materia ética, ambiental y social y define las pautas de actuación para gestionar y controlar los posibles impactos generados en las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Conciben la sostenibilidad en un ámbito que engloba todas las actividades y a todos los stakeholders: cambio climático, medioambiente, innovación y tecnología, operación segura, personas, ética y transparencia.

Otros sectores como el turístico ha demostrado una implicación sistemática en aspectos medioambientales que cubran sostenibilidad, personas y sociedad en su conjunto. Las grandes

cadenas hoteleras presentes en nuestro país han integrado su estrategia de sostenibilidad en su estrategia general, con numerosas y muy variadas medidas para abarcar el mayor número posible de acciones vinculadas a ODS y un énfasis creciente en el apoyo al trabajo digno, incluyendo medidas para conciliación trabajo-vida privada, potenciación de la diversidad e impulso al talento femenino, tal y como reflejan sus memorias de sostenibilidad.

En definitiva, la Sostenibilidad se ha convertido en la estrategia que impacta de manera global en las empresas y en todos los stakeholders. Destaca, en todas las empresas que han participado, la firme apuesta porque la sostenibilidad se convierta en el verdadero eje transformador de los modelos de negocio, las personas, los clientes, los accionistas y sobre todo, de la sociedad.

2. Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

Todas las empresas participantes confirman que la adaptación de su estrategia a la sostenibilidad aporta una ventaja competitiva, incrementando la reputación y el valor de la organización y contribuyendo a una sociedad más justa y sostenible. Su estrategia de sostenibilidad es una respuesta no solo a las exigencias normativas y de negocio, sino una respuesta a las exigencias de la sociedad en su conjunto hacia una economía más limpia y un futuro del trabajo más justo. El gran reto es poder disponer de métricas que permitan confirmar el impacto real de las diferentes acciones y si los indicadores de la estrategia de sostenibilidad impactan en los resultados de negocio. Si bien muchas de las organizaciones analizadas tienen estrategias muy amplias, sistemáticas y ambiciosas, no todas cuentan con sistemas de auditoría interna o externa que permita evaluar el grado de cumplimiento de estas medidas. Disponer de un sistema de auditoría independiente de las acciones de sostenibilidad, proporciona la objetividad necesaria a estos procesos.

Los informes anuales de RSC y planes de sostenibilidad, incluyen una gran variedad de acciones que en algunas organizaciones son capaces de abarcar casi un 80% o más de ODS (casos de empresas como por ejemplo INDITEX, REPSOL y CEPSA), en línea con los ratios reportados por Naciones Unidas. Sin embargo, el propio carácter anual

de los presupuestos asignados a la estrategia de RSC y sostenibilidad hacen difícil tener una visión de cumplimientos de objetivos en el largo plazo, que es la gran asignatura pendiente en la mayoría de los procesos de control y seguimiento. Las restricciones anuales a los presupuestos pueden impactar en la capacidad de dar continuidad a los objetivos más ambiciosos. Es por lo tanto responsabilidad de la dirección garantizar que la estrategia de RSC y sostenibilidad dispone de recursos estables para cumplir objetivos a largo plazo. En esta línea, es especialmente llamativo el caso de FCC, que apuesta por ser líder en la prestación de servicios sostenibles y lo confirma con una estrategia de sostenibilidad Horizonte 2050 orientada a alcanzar este compromiso.

El 80% de las empresas participantes tienen un plan de sostenibilidad de carácter público, El 20% de las empresas restantes afirman tenerlo actualmente en fase de desarrollo y puesta en marcha para su publicación. Este mismo 80% dispone de indicadores financieros además de otros cualitativos para poder medir la evolución y eficacia de sus medidas de sostenibilidad. Asimismo, prácticamente el 100% de las empresas tienen un Comité de Sostenibilidad que lidera el seguimiento de los objetivos de la organización en esta materia. Lo que difiere en las diferentes empresas analizadas es el posicionamiento jerárquico de ese Comité de Sostenibilidad. Evidentemente, cuanto más cerca esté del nivel más alto de la organización, más clara es la importancia estratégica de la sostenibilidad en la misma. MAPFRE, por ejemplo, cuenta con una Dirección Corporativa de sostenibilidad que lidera todas las acciones y un Comité de Riesgos y Sostenibilidad aprobado en la Junta General de Accionistas.

El sector energético vuelve a liderar la alineación estratégica por la sostenibilidad. La misión, visión y valores de estas organizaciones han sido revisadas para incluir los conceptos clave de desarrollo sostenible. En el resto de las organizaciones se están adaptando gradualmente visión, misión y valores y los códigos éticos asociados a la estrategia revisada.

En el caso de ACCIONA, la estrategia se articula principalmente a través de Planes Directores de Sostenibilidad (PDS). Las actuaciones y objetivos contenidos en estos planes se promueven, aprueban y supervisan desde la Comisión de

Auditoría y Sostenibilidad del Consejo de Administración. El propósito de su Plan director de Sostenibilidad (PDS) 2025 es reforzar la ventaja competitiva sostenible a través de la implementación de medidas regenerativas en los proyectos y actividades de la compañía, que permitan crear valor y multiplicar los impactos positivos de su actividad. Así, se añade la variable "regeneración" a las dimensiones de "responsabilidad" y "resiliencia" desarrolladas en los dos planes anteriores, aumentando la ambición y el alcance de sus objetivos en materia de sostenibilidad.

AIRBUS incluye en su hoja estratégica el objetivo de ser pionera en sostenibilidad en el sector aeroespacial, para lo cual desarrolla una lista de compromisos en materia de medio ambiente; derechos humanos, inclusión y diversidad; seguridad y calidad, y ética y cumplimiento. El despliegue de su estrategia empresarial se traduce en los diferentes objetivos que deben cumplir las diferentes funciones que conforman la compañía y la Dirección de AIRBUS, comenzando por los top executives de la compañía.

La estrategia de sostenibilidad en BBVA gira en torno a dos ejes. Así, de los 17 ODS han seleccionado aquellos que encajaban en esos dos ejes: la acción climática y la inclusión social. Se han escogido esos porque piensan que de ese modo pueden tener más impacto. Evidentemente, los 17 ODS, o la gran mayoría de ellos, están reflejados en algunas de sus estrategias organizativas (p. ej. en la estrategia de talento y cultura donde están reflejados los ODS relacionados con la diversidad, la calidad de empleo, el voluntariado, etc.). No obstante, el foco reside, tras un proceso de selección y priorización dada la amplitud de la agenda 2030, en la acción climática e inclusión social.

En CEPSA, existe una dirección ESG integrada, junto con el área de Estrategia, en la dirección Económico-Financiera. La mencionada dirección tiene como misión promover la incorporación de los criterios ESG en sus procesos, negocios e identidad empresariales, así como conectar con la sociedad para conocer sus desafíos. Adicionalmente, el Consejo de Administración ha creado tres comisiones delegadas (Estrategia y Sostenibilidad, Auditoría y Cumplimiento, y Nombramientos y Retribuciones) que coordinan la gestión adecuada de todos los aspectos vinculados a la ESG.

En la misma línea, FCC dispone de un Comité de Sostenibilidad que ha lanzado el primer plan de acción de sostenibilidad 20-22 basado en un modelo de gestión integrado e integrador en el marco de los desafíos globales cuya superación marcarán el camino para alcanzar los ODS. La estrategia de sostenibilidad 2050 de FCC ha quedado integrada en la totalidad de la organización y pone el foco en combinar el know-how adquirido en sus más de 100 años de historia con el desarrollo de tecnologías innovadoras que permitan ofertar a sus clientes Smart Human & Environmental Services, esto es servicios más eficaces causando las mínimas molestias al ciudadano (servicio "amable"), más respetuosos con el consumo de recursos y que contribuyan a hacer realidad ciudades más sostenibles e inclusivas.

Son también muy llamativas iniciativas como la emprendida por EY. La consultora ha creado el Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC), una iniciativa conjunta con otras 30 empresas y una organización global sin ánimo de lucro (Coalition for Inclusive Capitalism) para redefinir como las empresas crean valor e integran la sostenibilidad en su práctica empresarial y para todos sus stakeholders. Dentro de la tendencia a incluir puestos vinculados a la sostenibilidad a los más altos niveles de la organización, EY ha designado un Global Vice Chair for Sustainability que reporta al CEO global de la compañía.

En el caso de IBERDROLA, el Consejo de Administración es responsable de diseñar, evaluar y revisar con carácter permanente el sistema de gobernanza y sostenibilidad, alineando todas las actuaciones del Grupo para construir un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible, en línea con los ODS.

En el caso de INDITEX, la política de sostenibilidad del Grupo recoge los principios por los que la compañía se rige en las relaciones con todos sus grupos de interés. Dicha política, aprobada por el Consejo de Administración el pasado 14 de diciembre de 2020, actualiza todas las anteriores políticas de responsabilidad social y política de sostenibilidad medioambiental publicadas por el grupo. INDITEX ha trazado una Hoja de Ruta de Sostenibilidad basada en un modelo de economía circular y que promueve el respeto y promoción de los derechos humanos y laborales en su cadena de valor.

En lo relativo a MAPFRE, la sostenibilidad está integrada expresamente en el plan estratégico de la compañía. MAPFRE tiene una estrategia de Grupo de la que se derivan sus objetivos empresariales, así como las diferentes acciones del Plan de Sostenibilidad. Existe un Comité de Sostenibilidad integrado por la alta dirección que coordina los objetivos de sostenibilidad del grupo.

En el caso de MICROSOFT, la compañía cuenta con un Chief Environmental Officer que lidera un equipo que incluye roles como los de Sustainability Science Global Lead, General Manager Environmental Sustainability o Senior Director Sustainability Policy y que tiene una visibilidad elevada dentro de la compañía. La alineación estratégica de MICROSOFT con la sostenibilidad implica directamente a la función de Recursos Humanos. El papel de este área en materia de sostenibilidad es crítico, pues debe asegurar que los líderes de la compañía son role models a la hora contribuir en la consecución de sus compromisos de sostenibilidad.

En el caso de PASCUAL es llamativo el esfuerzo de seguimiento mensual de objetivos de sostenibilidad. La compañía materializa su seguimiento de la estrategia de sostenibilidad a través de la medición continua, y más allá de la exigencia legal, del denominado Informe de Estado de Información No Financiera que evalúa los indicadores considerados como más relevantes en cada uno de los tres compromisos de su propósito de sostenibilidad. Dichos indicadores se reportan a nivel de la Comisión de RSC y del Comité de Dirección. Posteriormente se despliegan en cascada a toda la organización y se comunican de manera rápida y transparente a través de su web de reporting.

En lo relativo al sector turístico y hotelero, RADISSON HOTEL GROUP fue una empresa pionera, siendo el primer grupo hotelero que implantó una política global de sostenibilidad, ya en 1989 y lidera en la actualidad un proyecto conocido como Global Hotel Sustainibility Basics cuyo objetivo es aumentar la sostenibilidad en todos los hoteles en el mundo. Su estrategia de sostenibilidad se integra alrededor de tres ejes (people, planet, community).

Por último, destaca el caso de REPSOL que publica anualmente un Plan Global de Sostenibilidad que incluye objetivos a medio plazo y líneas de

acción anuales en torno a los seis ejes del Modelo de Sostenibilidad: Cambio climático, Medioambiente, Innovación y tecnología, Operación segura, Personas, Ética y transparencia. Este Plan Global se complementa con planes locales que se elaboran desde los países y complejos industriales, incorporando compromisos relacionados con el contexto local.

Compañías como VODAFONE mencionan la sostenibilidad como integrada en el propósito de la empresa: "Conectar para un futuro mejor". Los objetivos estratégicos de las compañías digitales incluyen, además de la sostenibilidad, el propósito de impulsar una sociedad digital de manera ética y responsable a través de un "Contrato Social".

La gran mayoría de las compañías analizadas disponen de comités de seguimiento de los objetivos marcados en la estrategia de sostenibilidad y puestos específicos encargados del seguimiento de los ODS que reportan a la alta dirección de la compañía. Todas ellas realizan un seguimiento periódico de los objetivos de sostenibilidad marcados y ponen en marcha los planes estratégicos necesarios para su cumplimiento.

3. Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

Todas las organizaciones han definido los objetivos a alcanzar para los ODS más relevantes dentro de cada organización y proporcionan indicadores cuantitativos y cualitativos que son revisados periódicamente.

Un 70% de las empresas participantes siguen, a través de sus Comités de Sostenibilidad la evolución del cumplimiento de objetivos, y además incluyen objetivos cuantitativos y cualitativos. Algunas de las empresas participantes disponen de un comité específico ESG para supervisar el programa, así como un Comité Reputacional para evaluar las iniciativas de sostenibilidad. Otras compañías mencionan el seguimiento de indicadores anuales a nivel comité de dirección sin disponer de procesos sistematizados de revisión. Prácticamente la totalidad de las compañías analizadas mencionan su objetivo de alcanzar cero emisiones.

Los indicadores no financieros han tomado mucha relevancia en AIRBUS en los 2 últimos años, aunque hace más tiempo que desde un punto de

vista productivo, dispone de indicadores medioambientales y del bienestar de sus trabajadores.

BBVA ha incluido el KPIs de sostenibilidad que tiene que ver con el volumen de negocio sostenible que generan, con el logro de unos objetivos, de aquí al 2025, muy ambiciosos que se miden de forma muy estrictas en relación a lo que se considera o no negocio sostenible. Este nivel está íntimamente relacionado con el negocio. BBVA se ha autoimpuesto una serie de objetivos de financiación considerada como sostenible. Aquí está todo aquello que tiene que ver con ayudar a sus clientes en la transición. Con ellos, BBVA se ha comprometido a tener, en 2025, 200 mil millones en volumen de negocio sostenibles. BBVA tiene otro KPI relacionado con la incentivación de todos los empleados, especialmente de todos aquellos que, de una forma u otra, están involucrados en la sostenibilidad.

La sostenibilidad en el Grupo FCC se dirige desde el Consejo de Administración, a través de su Comisión Ejecutiva, y de un Comité de Sostenibilidad en el que participa Recursos Humanos. Concretamente, en materia de RRHH, las acciones se articulan en tres pilares fundamentales: talento, diversidad e igualdad y salud y bienestar

IBERDROLA realiza un seguimiento continuo de sus impactos sociales y medioambientales, incluyendo el impacto social a sus empleados. El Consejo de Administración, apoyado en los comités consultivos, supervisa la gestión del desempeño económico, social y ambiental de la empresa, incluyendo tanto la supervisión de los riesgos y oportunidades generados por las actividades del grupo como el cumplimiento de los principios, códigos y estándares internacionales aplicables a las tareas de las que es responsable.

Otro de los aspectos más innovadores y con más impacto en la visión de la sostenibilidad de INDITEX es el enfoque corporativo, que conlleva un compromiso a todos los niveles de la Compañía, partiendo de los órganos de gobierno. Gracias a este compromiso, la visión de la sostenibilidad se ha podido materializar mediante la definición de objetivos ambiciosos y medidas concretas como es que la retribución variable de los empleados de oficina del Grupo está ligada al desempeño en sostenibilidad. Incluso la remuneración variable de departamentos comerciales está asociada a la utilización

de materias primas más sostenibles. Asimismo, el 15% de la retribución variable tanto del presidente ejecutivo como del consejero delegado de la Compañía está vinculada al cumplimiento de las políticas de sostenibilidad. Por su parte, el Plan de Incentivos a Largo Plazo (ILP 2019-2023) incorpora también métricas vinculadas a los objetivos de sostenibilidad que representan el 10% del incentivo agregado.

El enfoque de gestión del modelo de negocio responsable de PASCUAL se centra en una serie de ejes: la escucha, la gestión, la medición, el reporting, la comunicación y el reconocimiento. La compañía viene desarrollando un importante esfuerzo de medición continua, más allá de la exigencia legal de la fotografía estática que con carácter anual refleja el denominado Informe de Estado de Información No Financiera 2020. Se trata de un ejercicio de medición mensual mediante aquellos indicadores considerados como más relevantes en cada uno de los tres compromisos de su propósito.

En REPSOL, la Gobernanza de Sostenibilidad se articula al más alto nivel de la organización. La Compañía cuenta con una Comisión de Sostenibilidad desde el año 2015, que se encarga, entre otras funciones, de conocer y orientar las políticas, objetivos y directrices en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG). Asimismo, la alta dirección de Repsol define los objetivos, los planes de actuación y las prácticas en materia de sostenibilidad. Para asegurar su despliegue, los objetivos de Sostenibilidad y Descarbonización suponen en 2021 hasta un 25% de la retribución variable anual del Consejero Delegado y hasta un 40% del Programa de Incentivos a Largo Plazo 2020-2023 aplicable a todo el personal directivo, así como a otros empleados, incluido el Consejero Delegado.

En Grupo VODAFONE existe, desde mayo 2021, un comité específico de ESG, cuyo principal objetivo es supervisar el Programa, con el mismo nombre, de VODAFONE: propósito (inclusión para todos; planeta y sociedad digital), sostenibilidad y prácticas empresariales responsables, así como la contribución a la sociedad a través de su denominado “Contrato Social”. Este Comité también monitoriza el progreso en materia de sostenibilidad haciendo un seguimiento de sus indicadores clave de desempeño y a través de los resultados de los índices ESG externos.

4. Departamentos impactados por las políticas de sostenibilidad

Todas las compañías analizadas confirman que la sostenibilidad impacta en toda la organización. Algunas de las empresas han definido figuras y puestos de trabajo específicos vinculadas a la estrategia de sostenibilidad, o han incorporado en cada departamento un responsable de la misma. Todas las compañías coinciden en que la estrategia de sostenibilidad ha significado la inclusión de competencias y conocimientos digitales en prácticamente todos los niveles de puestos de la compañía y la consiguiente necesidad de formación de su personal en estas materias. Es decir, no solo han surgido nuevas funciones, sino que todos los puestos de estas compañías han incluido competencias ligadas a la sostenibilidad, necesitando en muchos casos procesos de re-skilling y upskilling.

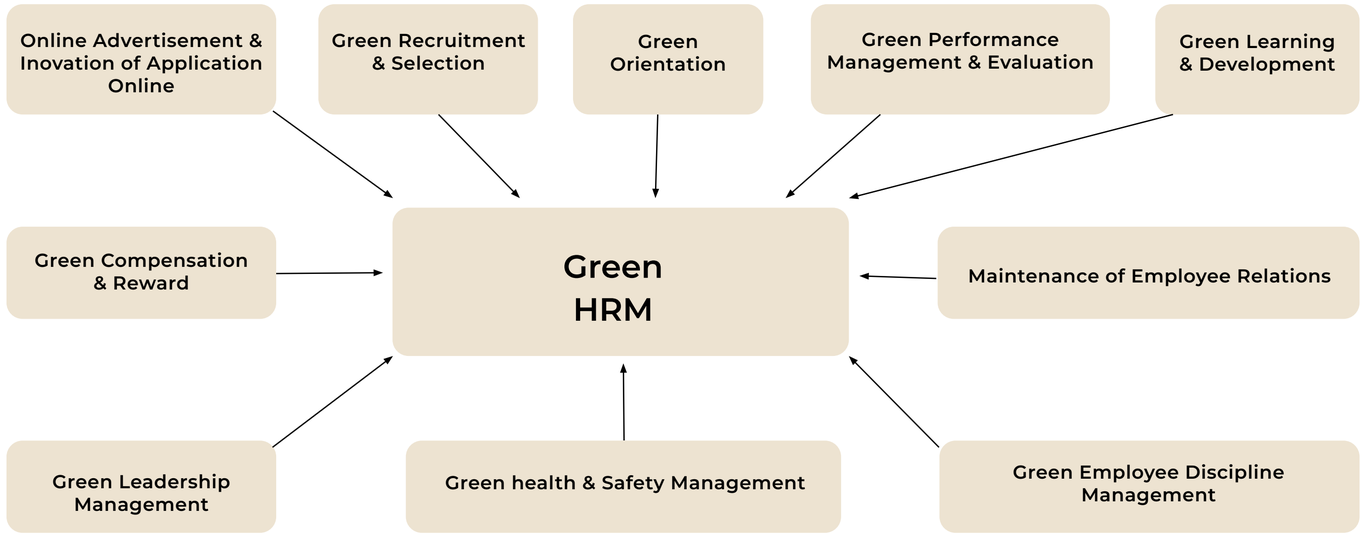
En algunos casos, existen figuras específicas ligadas a la diversidad e inclusión, uno de los pilares éticos incluidos en la estrategia de sostenibilidad.

Los departamentos más frecuentemente mencionados por las empresas consultadas son:

- Recursos Humanos, incluyendo áreas de Selección, Remuneración, Formación, Diversidad e Inclusión, y Relaciones Laborales
- Seguridad, Salud Laboral y Bienestar
- Departamentos vinculados a la Gestión Medioambiental
- Comunicación Corporativa (interna y externa) y Marketing
- Compliance y Área Jurídica y Legal
- Auditoría
- Calidad Total
- Consolidación Financiera, Fiscal y Financiación
- Compras, Proveedores y Aprovisionamiento
- Calidad y Atención al Cliente.
- Desarrollo de Negocio
- Innovación
- Protección de Datos y Ciberseguridad
- Áreas de Sostenibilidad (cuando existen dentro de la organización)

En lo relativo al área de Recursos Humanos, casi un 30% de las organizaciones consultadas confirman estar trabajando hacia un GHRM (Green Human Resource Management), es decir, hacia una gestión verde de las personas. El GHRM puede definirse como el conjunto de políticas y prácticas de recursos humanos que incentive la conducta verde para crear una

organización concienciada, eficiente en la optimización de recursos y socialmente responsable. Una gestión estratégica verde de personas implica que todos los procesos de recursos humanos se integren en una estrategia de sostenibilidad, tal y como se refleja en la siguiente figura.



Green Human Resources Management Process
Fuente: Md SAJJAD Hosain

Además de la Dirección Global de Sostenibilidad, en cada línea de negocio, ACCIONA ha designado personas responsables de sostenibilidad cuyos equipos impulsan y monitorizan las iniciativas específicas establecidas dentro del marco del Plan Director de Sostenibilidad.

AIRBUS dispone de iniciativas como pueden ser Women Network o Balance for Business, que ayudan a impulsar las políticas de integración y de diversidad. En AIRBUS están representadas más de 140 nacionalidades. Consideran la diversidad una especie de regalo ya que les permite llegar a soluciones diferentes que, de otro modo, sin esa diversidad, sería totalmente imposible.

En CEPSA, la sostenibilidad se entiende bajo un enfoque transversal, por lo ésta se ha convertido en parte intrínseca de todas las unidades funcionales y de negocio de la empresa. Desde Compras hasta Comercial, pasando Recursos Humanos, Protección Ambiental o Ética, entre otras. Todas las unidades organizativas de CEPSA en una u otra medida, tienen la responsabilidad de incorporar la sostenibilidad y los criterios ESG en sus respectivos procesos organizativos.

En GSK el Departamento de Sostenibilidad forma parte del Environmental Executive And Sustainability desde hace 10 años aproximadamente. Aquí es donde se deciden las iniciativas concretas en materia de sostenibilidad que se abordarán anualmente, así como desde donde se identifican los responsables para estos fines, a quienes se valora por el logro de los objetivos en materia de sostenibilidad, pues no a toda la organización se la mide de la misma forma porque no toda la organización contribuye de la misma manera.

Uno de los aspectos clave de la visión de INDITEX de la sostenibilidad es el enfoque holístico. Su apuesta por la sostenibilidad se extiende a todas las fases de la cadena de valor: desde el diseño, aprovisionamiento, fabricación, control de calidad y logística, que garantiza la llegada del producto hasta la tienda; así como el negocio de venta de artículos de moda en tiendas físicas y online en sí mismo y las actividades que implica en materia de arquitectura, diseño exterior e interior, comercialización y venta.

Para PASCUAL, el impulso del negocio responsable se lleva a cabo desde el conjunto de toda la organización. To-

das las funciones organizativas de la compañía impulsan su propósito desde su propia actividad y más allá de la misma, bajo sus marcas comerciales y junto a todos sus grupos de interés.

El impacto de la sostenibilidad para los empleados en RADISSON HOTEL GROUP es clarísimo – en especial cuando hablamos de sostenibilidad en el empleo– y pasa por asegurar que los equipos tienen acceso al training adecuado para realizar las actividades del día a día, pero también que se les ofrece el desarrollo adecuado para su empleabilidad en el futuro.

La sostenibilidad se despliega en REPSOL desde el más alto nivel de la organización y afecta a todas las áreas tanto corporativas como de negocio, pues además de los objetivos antes mencionados para la alta dirección y consejeros, REPSOL define anualmente objetivos de sostenibilidad que afectan a la retribución variable de todos los empleados.

VODAFONE va de la mano de áreas como Property, Tecnología o las diferentes unidades de negocio para alcanzar sus objetivos en materia de sostenibilidad, como son reducir el uso de recursos no renovables y minimizar el impacto ambiental de las operaciones en nuestro planeta Un claro ejemplo de ello es el uso del 100% de energía eléctrica de origen renovable, la eficiencia energética, el fomento de la economía circular, la reutilización y reciclaje de residuos de red o el uso de productos y servicios para mejorar el comportamiento ambiental de sus clientes.

5. Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

El 100% de las empresas confirman su compromiso con todos los grupos de interés. Los propios trabajadores son un grupo emergente entre los stakeholders. Los últimos estudios (Taylor, 2019) indican que una de las tendencias más significativas es el surgimiento de los empleados como un grupo de stakeholders con gran capacidad para impactar la estrategia de una compañía y su reputación. De la misma manera, cobra fuerza el concepto de redes de stakeholders y como se influyen entre sí, especialmente cuando ciertos grupos o individuos pueden impactar positiva o negativamente en los resultados de la organización.

• **Empleados**

La pandemia COVID-19 ha obligado a todas las organizaciones a repensar su estrategia de personas en aspectos tales como seguridad, salud y bienestar.

Dentro de la estrategia de empleo sostenible, cobra fuerza el teletrabajo como herramienta para facilitar la conciliación trabajo-vida privada, dentro de una tendencia de profesionales que apuesta por una mayor flexibilidad.

Todas las organizaciones incluyen programas de voluntariado muy variados que cubren muchos aspectos relacionados con objetivos de desarrollo sostenible, la diversidad, la inclusión y la igualdad (DIE) y respeto al medioambiente. Las estrategias de sostenibilidad que involucran a los empleados suelen generar un compromiso más alto de los mismos, así como un mayor orgullo de pertenencia. El valor añadido de estas acciones es su resonancia social y mediática, y el consiguiente impacto en la imagen de marca como empleador y el potencial de atraer talento.

ACCIONA ha trazado una estrategia global, que es su propuesta de valor al empleado: PEOPLE, en la que las personas están en el centro y que se articula en torno a cuatro pilares fundamentales: reconocimiento, diversidad e inclusión, entorno y liderazgo.

REPSOL afronta un importante reto de transformación. Su talento es la principal ventaja competitiva de la compañía para lograrlo, y es por ello que lo impulsan capacitando a los empleados en las nuevas competencia que sean necesarias. Asimismo, continúan mejorando el liderazgo, la diversidad y

la inclusión para seguir reforzando una transición justa. La transición hacia una economía sostenible y climáticamente neutra requerirá inversiones sustanciales para desarrollar tecnologías que cumplan con los compromisos adquiridos en el Acuerdo de París. Este tipo de inversiones podrían generar nuevos puestos de trabajo más que suficientes para reemplazar aquellos que poco a poco se irán transformando.

• Proveedores y clientes

Todas las compañías incluyen cláusulas de sostenibilidad en sus negociaciones con proveedores. Gran inversión en proveedores en aspectos relativos a confidencialidad y protección de sus datos, así como métrica y respeto al medio ambiente, lucha contra el cambio climático y economía circular.

En ACCIONA desarrollan soluciones sostenibles que permiten a los clientes gestionar el impacto de desafíos globales urgentes como el calentamiento global, el crecimiento de áreas urbanas o la escasez de agua.

ALCAMPO desarrolla proyectos que aportan un gran valor añadido a sus clientes, como es el caso de Alcampo Producción Controlada, una línea exclusiva que acoge 183 productos desarrollados en colaboración con pequeños productores, en su mayoría pymes españolas, ofreciendo un plus de calidad, trazabilidad y con una clara apuesta por la sostenibilidad medioambiental y social.

Recientemente, BBVA ha creado una calculadora de huella de carbono en su APP. De esta forma los clientes, a través de sus facturas, saben cuál es el impacto de su actividad. Además, el banco propone consejos para reducir la huella de carbono mediante hábitos más sostenibles. El mensaje por parte del banco es claro: todos podemos reducir nuestra huella de carbono.

INDITEX cuenta con un Consejo Social, órgano externo asesor en sostenibilidad. Este último está integrado por personas e instituciones externas independientes y su función es institucionalizar el diálogo con los interlocutores clave de la sociedad civil donde desarrollan su modelo de negocio.

En el caso de Vodafone, la compañía ha negociado con sus proveedores de alimentación la eliminación del plástico y a la búsqueda de materiales sostenibles mediante envases reciclables. Además, los productos que llegan cada día a la oficina son productos de cercanía, facilitando su transporte y logística.

• Accionistas y Gobiernos

Todas las compañías confirman su compromiso con el cumplimiento de las normativas locales y obligaciones legales y reglamentarias nacionales e internacionales, incluidas aquellas relativas a temas sociales y ambientales.

El impacto del Plan de Sostenibilidad de ACCIONA para los inversores consiste en garantizarles que la compañía invierte los fondos recibidos en proyectos sostenibles: un 85% de la inversión se destina a actividades alineadas con la taxonomía europea de actividades sostenibles.

Entre las acciones de sostenibilidad que AIRBUS está liderando, una de las que más preocupa a la empresa es la huella de carbono. Es ahí donde AIRBUS está realizando un mayor esfuerzo, no sólo internamente, sino también externamente en relación con las cadenas de suministro, donde tiene una gran capacidad de influencia global para conseguir que los compromisos adquiridos tengan impacto en la sociedad y en el clima.

• Sociedad

Los aspectos de ESG afectan a la vida cotidiana de las personas en las comunidades locales donde operan las compañías, por lo que todas están trabajando activamente en soluciones que les permitan ser más eficientes y mejoren la calidad de vida de las comunidades en las que actúan. Las compañías realizan una gran variedad de acciones orientadas a la mejora del medioambiente y servicios básicos en las comunidades (potabilización de agua, vivienda digna, respeto al ecosistema local), pasando por el apoyo a mejores condiciones de trabajo (empleo estable y digno; educación; programas de conciliación para familias; asistencia sanitaria; bienestar y seguridad laboral) y apoyo a la educación infantil (creación de escuelas, becas y otras medidas para facilitar el acceso a nuevas oportunidades).

ACCIONA posee la capacidad de crear una diferencia sostenible única para las comunidades locales en las que opera a través de las infraestructuras, al contar con un portfolio de soluciones que permite dar lugar a la transformación sostenible requerida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello ha diseñado soluciones de negocio denominadas “Soluciones de Alto Impacto”, las cuales, a través de la inclusión de proyectos adyacentes, contribuyen

a la mejora de las condiciones de vida de la población y/o el medio ambiente en el entorno próximo a los trabajos de la compañía.

La Fundación ALCAMPO tiene como misión favorecer el acceso a una alimentación saludable, accesible y que sea factor de vínculo social, sobre todo para las personas que más lo necesitan. A través de su fundación, la empresa pretende hacer realidad su visión "Alcampo Cambia la Vida", centrando su acción en:

· Sensibilizar y prevenir acerca de los riesgos asociados a una alimentación desequilibrada.

· Impulsar la creación de experiencias compartidas en torno a la alimentación, reforzando los vínculos con la sociedad que les rodea.

· Facilitar la adquisición de conocimientos sobre alimentación saludable y equilibrada.

En IBERDROLA, la contribución con su dividendo social a sus grupos de interés constituye una de las premisas básicas para el éxito del proyecto empresarial y toma como referencia los ODS, cuyos principios acepta y respalda. Dicha estrategia persigue situar al grupo a la vanguardia de las mejores prácticas en este ámbito y posicionar a la empresa como una de las mejores compañías para el mundo, aspirando a actuar, en última instancia, como motor y palanca de cambio social y medioambiental.

IBERMUTUA también está trabajando intensamente en temas de salud mental entendidos de una forma extensa para las organizaciones. La organización debe estar preparada para identificar este tipo de problemas que combinan tres niveles: la gestión de riesgos psicosociales, la empresa saludable y la capacidad de apoyo a la salud mental de las personas de la organización como espacio social, tal y como se recoge en la última Estrategia de Salud Mental, a efectos de su implantación y despliegue. Se acaba de incorporar a un proyecto de la Universidad Pontificia Comillas llamado Sperantia por el cual se presta asistencia psicológica anónima a las personas y que se ha extendido y difundido entre su colectivo de empresas mutualistas.

Compañías como INDITEX consideran que el futuro de la sostenibilidad va ligado a tener un enfoque abierto y colaborativo donde las alianzas con actores de la industria tienen un papel

fundamental. Este enfoque se materializa a través de la colaboración con entidades como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), UNI Global Unión, Industrial Global Unión, Médicos sin Fronteras, Global Fashion Agenda, Zero Discharge of Hazardous Chemicals, Sustainable Apparel Coalition o Fashion Pact, entre otros. Todo ello integrado en una estrategia de cuidado y respeto hacia las comunidades donde se ejerce la actividad.

A través de distintas iniciativas (como Carbon Neutral Meetings), RADISSON intenta asegurar que reduce el impacto negativo que su actividad produce. Además del medio ambiente, el impacto en las comunidades locales es un área en la que RADISSON ha desarrollado diversas iniciativas, enfocadas en la reinserción de colectivos vulnerables y en generar oportunidades para jóvenes a través de programas de capacitación junto con Aldeas Infantiles SOS.

Por último, en REPSOL, contribuyen al avance de los ODS, teniendo en cuenta los criterios de Transición Justa a la hora de tomar decisiones comerciales, promoviendo la prosperidad en las comunidades cercanas. Adicionalmente, participa en Just Energy Transition Workstream en el Consejo para un Capitalismo Inclusivo con el Vaticano. Este grupo de trabajo tiene como objetivo desarrollar una definición común de transición energética justa, definir un marco de acción para las empresas y establecer una plataforma para compartir experiencias y lecciones aprendidas.

Gestión de la sostenibilidad desde Recursos Humanos

1. ¿Qué acciones vinculadas a la sostenibilidad y cumplimiento de ODS se están llevando a cabo desde el Área de Recursos Humanos?

El Área de Recursos Humanos de la gran mayoría de las organizaciones integra numerosas funciones vinculadas a la sostenibilidad tanto en selección, como en onboarding y desarrollo de sus profesionales. Un 90% de las acciones desarrolladas desde el área de RRHH se concentran en formación, acciones de voluntariado y concienciación.

• En reclutamiento y selección: gran énfasis en aspectos de sostenibilidad y medioambiente, en la estrategia de employer branding con mención a estos aspectos en las páginas de empleo. Los procesos de selección se basan en un diseño de experiencia de candidato que hace énfasis en la sostenibilidad, así como una estrategia de selección que incluye preguntas y pruebas vinculadas a detectar qué candidatos muestran una mayor sensibilidad hacia aspectos medioambientales y de sostenibilidad.

· Onboarding: la formación en aspectos de sostenibilidad y código ético se incluyen en los cursos de introducción a la compañía

· Desarrollo de profesionales: los programas de formación incluyen temas de medioambiente y sostenibilidad. La mayoría de las organizaciones invierten en actualizar a sus empleados en conocimientos vinculados a la sostenibilidad desde lo técnico y desde la visión de negocio.

El 100% de las organizaciones desarrollan desde Recursos Humanos acciones para fomentar la vida saludable e incrementar el respeto al medio ambiente. En el caso de los beneficios a empleados, la flota de VODAFONE es íntegramente híbrida y los empleados disponen en las oficinas de espacios para carga de los vehículos. El 60% de las compañías disponen de sistemas de domótica para optimizar el consumo de energía en sus oficinas, con sistemas automáticos de apagado de luces y cierre automático de grifos de agua.

Destaca el impulso al ODS 5 Igualdad de Género, en el que muchas empresas cuentan con programas específicos orientados a eliminar la brecha de género.

Por otro lado, un 50% de las compañías mencionan acciones de incorporación de perfiles FP o profesionales no cualificados a través de programas específicos que contribuyen al ODS 4: educación de calidad. Un 20% de las compañías incluyen en sus valoraciones de desempeño objetivos de sostenibilidad.

La mayoría de las compañías consultadas confirman la importancia de evaluar a los candidatos en aspectos vinculados a la sostenibilidad. Sin embargo aún muy pocas de ellas evalúan el conocimiento sobre sostenibilidad o su grado de implicación y concienciación en este tema durante el proceso de selección, si bien son muchas las que confirman estar estableciendo procedimientos para evaluar adecuadamente el grado de culture fit en sostenibilidad de la compañía de sus candidatos.

A continuación, destacamos algunas de las acciones más relevantes.

ACCIONA se ha focalizado en la diversidad de género, cultural y discapacidad, diseñando programas de formación. Destacamos el Programa de Retorno de Mujeres al mercado laboral que intenta facilitar oportunidades laborales a mujeres con cargas familiares en riesgo de exclusión social. (ODS 5, meta 5.2; ODS 8, meta 8.5; y ODS 10, metas 10.2 y 10.3).

Entre las iniciativas de sostenibilidad de AIRBUS destacan los Embajadores en Medio Ambiente; Derechos Humanos, Inclusión y Diversidad; Seguridad y Calidad, y Ética y Cumplimiento. Los embajadores son personas voluntarias que ayudan a difundir el cambio de mentalidad y proponen acciones, tanto internas como externas, que tengan impacto en la sociedad. AIRBUS está fomentando este tipo de acciones con impacto tanto en las sociedades cercanas a sus centros de trabajo, como en otras áreas del planeta donde todavía es más importante sentir que la compañía está cerca de la sociedad. Otra iniciativa es la denominada Women Network cuyo objetivo principal es alcanzar la igualdad plena entre mujeres y hombres, así como impulsar las carreras STEM entre las chicas desde los ciclos formativos en institutos y en los colegios, conseguir que el sesgo de género en ciertas carreras universitarias desaparezca.

Respecto a las iniciativas medioambientales, BBVA ofrece una financiación ventajosa para la adquisición de

paneles solares, una gran variedad de vehículos electrificados dentro de su catálogo de renting y ha creado unos itinerarios de formación para promover la sostenibilidad en el ámbito doméstico (ODS 13); premia el desplazamiento sostenible al centro de trabajo a través una oferta de movilidad sostenible como car sharing o lanzaderas además de establecer medidas de paperless (ODS 11); incentiva el uso material reutilizable en restauración, facilita canales para el reciclado (punto limpio, ropa, etc.) y apuesta por la restauración de proximidad y donación de excedentes (ODS 12); además ha establecido el objetivo de 70% de energía renovable en 2025 a través de fomentar medidas ahorro energético, acuerdos PPAs, flotas eléctricas y fuentes renovables de autoconsumo. Respecto a iniciativas de gobierno corporativo, BBVA ha establecido un consejo paritario (ODS 5); ha establecido un modelo de compensación relacionado con los ODS y promueve una gran transparencia en materia de sostenibilidad (ODS 8).

En relación con la compensación, en 2020 CEPSA ha realizado un minucioso estudio acerca de la brecha salarial que se identificó en el colectivo de retribución individualizada, lo que ha supuesto una dotación presupuestaria especial que ha permitido que, a día de hoy, ya haya sido subsanada.

Creación de valor a largo plazo para los empleados, en este ámbito, EY da cabida a proyectos especialmente relevantes en los últimos dos años, como respuesta a la pandemia, como son aquellos relacionados con la salud y la seguridad de sus empleados, la adopción de tecnología y medidas que fomenten la flexibilidad y el teletrabajo o programas de bienestar. Asimismo, EY tiene iniciativas relacionadas con la formación técnica y en habilidades, así como el concepto de Learnability que están desplegando en toda la organización. Además, fomentan el aprendizaje a través de experiencias diferentes y motivantes que les permitan aprender y fomentar su compromiso y retención.

FCC ha desarrollado acciones específicas destinadas a escolares, jóvenes universitarios, adolescentes excluidos del sistema educativo, y jóvenes empleados en FCC para: impulsar las vocaciones en las funciones y puestos que presentan un desequilibrio de género, sensibilizar y concienciar sobre la importancia de la economía circular, la crisis medioambiental y la ne-

cesidad de promover y conseguir una sociedad más sostenible en todos los sentidos, recuperar jóvenes excluidos del sistema educativo a través de acciones formativas y de prácticas profesionales que ofrezcan salidas laborales de futuro.

En GSK llevan años trabajando con los Employee Resource Groups, conocidos como ERGs, grupos de empleados que ayudan a la compañía a avanzar en el terreno de la diversidad e inclusión. También se promueve el Women's Diversity Initiatives, para promover la diversidad de género; el Spectrum para el colectivo LGBT; otro para grupos de empleados con discapacidad o que son familiares de personas con discapacidad. Todos ellos tienen como finalidad hacer una empresa más diversa e inclusiva y en eso GSK lleva también muchos años. GSK es muy consciente que ahora el gran reto es, sin duda, el edadismo. Las empresas deben cambiar su mentalidad especialmente en el empleo de personas de más de 50 años. En nada ayuda los comentados procesos de prejubilaciones de empleados de hasta 53 o 54 años de grandes compañías.

A pesar de la aparente ganancia para todos, se va generando en la sociedad una cultura en la cual las empresas esperan que, a partir de una cierta edad, la única opción de un empleado sea la jubilación. Es por ello que GSK está mentorizando a personas que han quedado excluidas del mercado laboral, alentando procesos de selección mixtos (perfiles y edades) y dando el ejemplo (una de las últimas personas contratadas en GSK tiene 59 años).

Cátedra IBERDROLA-UPM para los ODS: Tras la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, la Cátedra para la Universalización de Servicios Energéticos Básicos creada en 2014 por IBERDROLA y la UPM (Universidad Politécnica de Madrid) para abordar los retos de la agenda internacional de desarrollo desde un modelo de relación universidad-empresa, pasa a denominarse Cátedra IBERDROLA-UPM para los ODS. Esta Cátedra orienta su actividad a contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y se configura, así como un espacio de aprendizaje compartido y de apoyo a la implementación de los ODS en IBERDROLA.

INDITEX es una organización de marcado carácter horizontal, de tal manera que se favorece la comunicación abier-

ta y continua, así como el trabajo colaborativo. Conciben las clasificaciones profesionales con amplitud y en todas ellas tienen especial relevancia los empleados de tienda. Una de las mayores fortalezas de Inditex es su compromiso con la diversidad y la multiculturalidad. Y se promueve y expande con la ayuda de la figura de los Diversity Champions, que son los "embajadores" de la diversidad en los países, que actúan como correa de transmisión de sus valores y son el bastión en el que se apoya la implementación de las distintas iniciativas de D&I a nivel local. Destacan otras iniciativas como Woman in Tech. Nace en 2020 como iniciativa interna dentro del ámbito de desarrollo del talento y tiene por objetivo impulsar un mundo tecnológico inclusivo que fomente el protagonismo de la mujer en la innovación y en la ciencia.

Otra de las acciones desarrolladas en 2020 para promover el talento interno ha sido Zara Camp, un programa que consiste en identificar en sus tiendas a las personas con motivación y potencial, y ayudarles a crecer dotándoles de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar diferentes posiciones en la compañía.

MAPFRE ha desarrollado el Proyecto Ageing conformado por 3 líneas de trabajo: fomento del talento senior, transición a la jubilación y flexibilidad. También se ha adherido a la Alianza para la Formación Profesional Dual y pondrá en marcha un programa que permitirá a estudiantes de FP completar su formación con prácticas en la empresa, ayudándoles a potenciar su cualificación profesional y adaptación a la demanda del mercado laboral.

Este proyecto, que suma ya 900 miembros, pretende impulsar la incorporación al mercado laboral y ayudar a la reducción del paro juvenil en nuestro país. Esta alianza es una red estatal de empresas, centros educativos e instituciones comprometidas con el impulso y desarrollo de la FP Dual en España. Nació en 2015 de la mano de la fundación Bertelsmann, junto con la Fundación Princesa de Girona, la CEOE y la Cámara de Comercio de España.

PASCUAL se unió en 2017 a la campaña global #COMPANIES4SDGs impulsada por la Red Española por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, una nueva iniciativa que tiene como objetivo promover el conocimiento y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito empresarial.

RADISSON ha lanzado una nueva política llamada Radisson Flex para empleados de oficina que permite trabajar desde casa varios días a la semana. Creemos que esto ayuda enormemente a la conciliación y se basa en la confianza con el empleado. Igualmente, se aseguran de la igualdad de oportunidades en todos los momentos de la experiencia de empleado: desde el reclutamiento (presentan siempre un número balanceado de candidatos por género), desarrollo (con programas específicos para la aceleración de la carrera de las mujeres), o compensación (con metodologías de seguimiento de la brecha salarial por países y planes de corrección).

En el caso de REPSOL, como muestra de su compromiso con la Agenda 2030 han puesto en marcha un Plan de Impulso a los ODS que busca integrar en la cultura de la compañía el compromiso, la difusión y la acción por el cumplimiento de la Agenda 2030. Sus programas de formación incluyen siempre cursos de sostenibilidad, que también se imparten en los principales programas de su Universidad Corporativa.

Compañías como VODAFONE invitan a sus empleados a utilizar menos el papel e impulsar la digitalización, incluso en sus aspectos cotidianos a través de apps como Smartbuilding o pantallas en diferentes espacios de las oficinas.

2. Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

La economía verde ha impulsado el crecimiento de nuevos puestos de trabajo y el upskilling de muchos puestos ya existentes. Las green skills son esenciales para la transición a la economía verde. En el caso de la ILO (International Labor Organization) su estimación es que se pueden crear 24 millones de puestos de trabajo en todo el mundo para el 2030. El cambio en el sector energético es claro. Tan solo en LinkedIn el ratio de puestos vinculados a energías renovables frente a las tradicionales se ha incrementado en casi 3 puntos entre 2015 y 2020.

Nuestro análisis de las empresas estudiadas indican que los *green jobs*, esto es los trabajos tanto vinculados a las principales áreas de la economía verde (energías renovables, reciclaje y gestión de residuos, formación y consultoría medioambientales), así como – por extensión del concepto- aquellos em-

pleos dignos que permiten una buena calidad de vida a sus trabajadores, se expanden a numerosos sectores y no solo a energéticos o renovables. Las compañías financieras, de moda, tecnología, alimentación, grandes superficies, aseguradoras y transporte mencionan la creación de nuevos puestos ligados a sostenibilidad.

Un 90% expresa que además de la creación de nuevos puestos de trabajo, es necesario incluir nuevas funciones en las posiciones ya existentes. Diversas áreas corporativas tales como Legal, RSC y Sostenibilidad, Compras, Property y Facility, demandan cada vez más este tipo de conocimientos Todas las compañías consultadas están revisando sus job descriptions actuales para añadir funciones ligadas a la sostenibilidad. Asimismo, vemos una estrategia de reskilling en aspectos de sostenibilidad y medio ambiente en el 100% de las compañías analizadas.

En lo relativo a puestos de trabajo más directamente ligados al empleo sostenible, las áreas con mayor demanda son las relacionadas con:

· Hidrógeno verde
· Eficiencia energética
· Gestión de residuos, economía circular y última milla
· Diversidad e inclusión
· Salud y bienestar laboral

Casi un 70% de las compañías han creado departamentos y puestos específicos vinculados a la sostenibilidad.

ACCIONA cree que no solo se crearán nuevos puestos de empleo si no que habrá que tener en cuenta nuevas competencias.

ALCAMPO promueve la creación de puestos de trabajo indirectos, a través de su cadena de valor y su posicionamiento en proyectos como residuo 0 en 2025, eficiencia energética, reducción de emisiones de CO_2, desperdicio alimentario y biodiversidad.

BBVA ha identificado 6 sectores que son clave para la transición hacia una economía baja en carbono: Utilities, TMT, Mining, Oil&Gas, Autos&Autoparts e Infraestructura, siendo necesario contar con expertos en cómo cada uno de estos sectores puede transicionar.

La Economía Circular, ODS y Transición Energética suponen para CEPSA una gran oportunidad en la creación de empleo. En CEPSA se persigue innovar más, así como un mayor crecimiento económico, lo que permite el fomento del empleo a través de la

creación de nuevos puestos de trabajo. Así, se impulsa la creación de nuevas posiciones que respondan a las necesidades que genera la transformación hacia una economía circular, ODS y transición energética.

FCC destaca profesiones como las de los gestores de eficiencia energética, de reciente creación. La creciente preocupación por los problemas de ESG, provocará la necesidad de consultores de circularidad, gestores medioambientales de centro, responsables de sostenibilidad, auditores de sostenibilidad, gestores de huella de carbono, formador en reciclaje y circularidad, entre otros.

INDITEX argumenta que a través de su Política de Sostenibilidad, derivan sus tres estrategias en materia medioambiental: energía, agua y biodiversidad, que articulan los esfuerzos que realizan para tratar de asegurar la mayor protección posible de los recursos medioambientales. Esto motiva la necesidad de contar con perfiles de alto conocimiento técnico en la materia para alcanzar los objetivos. Tambien cabe destacar la creciente demanda de todos los grupos de interés en materia de transparencia y rendición de cuentas en sostenibilidad, y que desde INDITEX están comprometidos a satisfacer. Para ello, es necesario no sólo contar con perfiles especializados que implementen sus estrategias y planes de acción, si no que profundicen en la medición de resultados y rendición de cuentas.

Si bien MAPFRE todavía no dispone de unidades organizativas diferenciadas fruto de las actividades asociadas a los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energétia, ni cuenta aún con un índice de generación de empleo indirecto por dichos procesos, la compañía está mirando hacia el sector de energías renovables, donde intervienen suscribiendo riesgos, por sus expectativas de crecimiento del empleo y una perspectiva futura optimista.

En el caso de RADISSON, vemos este impacto en los puestos de trabajo relacionados con la transición energética (puestos de mantenimiento de hoteles) y la movilidad sostenible (creación de estándares en la industria para favorecer un consumo más sostenible y demanda de roles más especializados en esta área).

La transición energética hacia energías más limpias, está trayendo nuevas profesiones que den respuesta a los cambios que se están producien-

do en el sector, y que suponen una clara apuesta por parte de REPSOL. Además de profesionales que incorporen estos conocimientos, esta transición ha traído también abogados o financieros especialistas en mercados energéticos, traders, especialistas en regulación, etc. que son fundamentales para su negocio. El desarrollo de las energías renovables van a propiciar el incremento de puestos técnicos de proyectos en energías renovables, especialistas en operación y mantenimiento, ingenierías de diseño, project managers o perfiles comerciales. Del incremento de estas posiciones, 3,8 millones se sitúan en el sector solar fotovoltaico, 2,5 millones en el sector de biocombustibles líquidos, cerca de dos en centrales hidroeléctricas y 1,17 en el sector eólico.

Se identifica un incremento de demanda de perfiles cualificados y técnicos: ingenierías, ingenierías industriales, especialistas en medioambiente (para los estudios de impacto ambiental), profesionales con experiencia en energías renovables y, muy especialmente, aquellos con una visión más amplia, de gestión de proyectos, para garantizar que sean rentables y viables económicamente.

Algunas compañías como VODAFONE están creando una nueva línea de negocios que contempla la contratación de profesionales que tendrán que convertirse en expertos en materia de sostenibilidad, sobre todo en lo que tiene que ver con la energía sostenible: abogados expertos en regulación, especialistas en sostenibilidad, expertos en compras sostenibles o responsables de espacios sostenibles.

3. Nuevos puestos de trabajo de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética

A continuación se desglosa el listado de nuevos puestos identificados por las empresas participantes. En general se produce una transformación de las Áreas de Medio Ambiente, Social, Calidad y PRL, en Departamentos de Sostenibilidad, con más funciones.

Al igual que en la transformación digital, todos los modelos de negocio, los departamentos y las profesiones, están siendo impactados por la Transición Energética.

El nuevo escenario tecnológico está impulsando nuevos perfiles profesionales, como técnicos de proyectos en energías renovables, especialistas en redes eléctricas en parques eólicos, es-

pecialistas en sistemas fotovoltaicos, ingenieros de diseño y expertos en contratos de suministro de energía. Así mismo, el impulso al hidrógeno y la digitalización de las redes también está dando lugar a profesiones emergentes, como la de desarrollador de proyectos de hidrógeno verde, desarrollador de diseño de redes eléctricas inteligentes y especialista en integración de tecnologías de almacenamiento. En el ámbito de la edificación y rehabilitación sostenible, se perfilan nuevas profesiones como instaladores de soluciones tecnológicas avanzadas, gestores de modelización de información para la edificación, especialistas en renovación profunda de edificios y auditores y gestores energéticos.

Destacamos el caso de MAPFRE que describe cuáles son las principales funciones afectadas por los compromisos de transición energética, ODS y economía circular y que hoy están desarrollando una actividad “verde”:

· Funciones de suscripción para integrar la variable del cambio climático en su negocio apostando por proyectos basados en energías renovables. En ese sentido, MAPFRE ha dejado de suscribir nuevos riesgos relacionados con las arenas de alquitrán y con el petróleo o el gas en el Ártico.

· Funciones de suscripción para integrar la variable del cambio climático en su negocio (definición de productos bajos en carbono): MAPFRE apuesta por la suscripción de energía de productos renovables y la no suscripción, la suscripción de nuevas infraestructuras relacionadas con minas de carbón o centrales térmicas. Así, han MAPFRE ha dejado de suscribir nuevos riesgos relacionados con las arenas de alquitrán y con el petróleo o el gas en el Ártico.

En MICROSOFT existe lo que se denomina un Chief Environmental Officer, que se encarga de definir la estrategia medioambiental y crear equipos multidisciplinares según el sector en el que opera la compañía. Lidera un equipo que incluye roles como los de Sustainability Science Global Lead, General Manager Environmental Sustainability o Senior Director Sustainability Policy.

A continuación detallamos algunas de las posiciones más demandadas:

· Agrobusiness
· Analista de soluciones y proyectos tecnológicos sostenibles
· Auditores de sostenibilidad

. Consultor de logística sostenible
· Consultores de economía circular
· Consultores de movilidad
· Coordinador de bienestar y salud
· Desarrollo de negocio sostenible
· Diversidad e Inclusión
· Ecodiseñador
· Especialista en educación ambiental
· Especialista en energías renovables
· Especialista en paneles solares
· Especialistas en compensación (energética, hídrica y de carbono)
· Experto en biocombustibles
· Experto en cero emisiones
· Experto en instalación de fotovoltaica residencial, bomba de calor
· Experto en movilidad eléctrica
· Experto en sostenibilidad ambiental
· Formadores en reciclaje y circularidad
· Gestor cultural especializado en sostenibilidad
· Gestores de huella de carbono
· Ingeniero ambiental
· Técnico de prevención de riesgos laborales, calidad, medio ambiente y sostenibilidad
· Técnicos de descarbonización
· Técnicos de operación y mantenimiento de eólica y fotovoltaica y renovables

4. Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

El 100% de las empresas consultadas confirman que han integrado estrategias de sostenibilidad en su Employer Branding y Propuesta de Valor al Empleado (Employee Value Proposition) y que son importantes a la hora de atraer a los mejores candidatos y fidelización el talento de la compañía.

En los últimos años, la sostenibilidad ha pasado a ser uno de los valores más atractivos a la hora de atraer y retener empleados. Un 42% de las organizaciones analizadas incluyen su estrategia de sostenibilidad y acciones vinculadas a ODS en su propuesta de valor para el empleado. Vemos una oportunidad de crecimiento en este aspecto en buena parte de las organizaciones analizadas.

Un 85% de las empresas declara tener dificultad para encontrar perfiles muy específicos relacionados con sostenibilidad y negocio. Estrategias de upskilling y reskilling de sus empleados para cubrir los gaps de talento existente están siendo puestas en práctica. La guerra por el talento anunciada por McKinsey pasa por dar visibilidad a lo mejor que tiene la empresa, y eso incluye su contribución a personas, sociedad y medioambiente.

Muchos candidatos evalúan el interés de una compañía en base a su nivel de "Greenness" (sostenibilidad medioambiental y social). Las compañías que se han adaptado rápidamente a esta tendencia atraen y retienen más fácilmente el talento. Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado de trabajo (Generación Y y Z) sí tienen en cuenta las acciones de sostenibilidad realizadas por las compañías a las que presentan su candidatura. Es mucho más probable que presenten su candidatura a aquellas compañías cuya estratregia de sostenibilidad, valores y acción social esté en línea con sus propios valores (efecto espejo), por lo que la comunicación de las acciones vinculadas a sostenibilidad que realice la compañía deben ser incluidas en la propuesta. En una década en la que la atracción y retención de talento se hace cada vez más compleja, dar visibilidad a la estrategia de sostenibilidad de la organización debe ser parte del branding como empleador.

Casi la mitad de las empresas tienen desarrollados MODELOS DE TRABAJO HÍBRIDOS, orientados a la máxima conciliación trabajo-vida privada como parte de su estrategia de atracción y fidelización del talento.

FCC se presenta ante el talento como una empresa especialmente comprometida con la sostenibilidad. Recientemente han apreciado en el mercado laboral una creciente preocupación por fichar por una empresa seria en materia de sostenibilidad, que tenga proyectos, procedimientos y ponga en marcha acciones reales y de impacto en esta materia.

Con la apuesta decidida por la sostenibilidad en el corazón del modelo de negocio, IBERDROLA consiguió, en el ámbito de la atracción y retención de talento, que sus empleados y candidatos sientan que están contribuyendo o pueden contribuir a conseguir unos objetivos que están alineados con los individuales y sociales que comparten.

En INDITEX asumen con responsabilidad y con ilusión, ser el motor de cambio de la industria textil y por tanto, sus personas junto con el gran ecosistema que les rodea están comprometidos en generar valor en los tres ámbitos más relevantes de sostenibilidad: el planeta, las personas y la comunidad. A nivel de proceso de selección, a través de sus centros de talento en España, han completado la digitalización de la selección en tienda, desde la

identificación de necesidades de contratación por parte de sus equipos de talento hasta la firma digital del contrato en remoto para sus empleados., Se trata de un proceso ágil y cómodo, desde casa, sin desplazamientos innecesarios y sin papel, muy en línea con el objetivo de ser más sostenibles y de ofrecer siempre un valor añadido a los candidatos y empleados.

En cuanto a la fidelización del talento en MAPFRE, según el Employee Satisfaction Index, la variable "orgullo por la huella social" se encuentra de las primeras en el ranking de 10 variables, con un resultado del 86%, es decir, el 86% de los empleados la han valorado con 8, 9 o 10 en una escala de 0 a 10, siendo las primeras 5 variables conocimientos objetivos (87%), orgullo por la huella social (86%), orgullo por el trabajo realizado (82%), colaboración (76%) y herramientas (73%). ¿Qué significa ser sostenible en la gestión de personas? Para MAPFRE ello consiste en ofrecer al empleado medidas de bienestar, salud, seguridad, conciliación de la vida laboral y personal acordes a sus necesidades, crear una cultura de transparencia, diversidad e inclusión y de derechos humanos (ofreciendo las mismas oportunidades a mujeres y hombres, fomentando el empleo de los jóvenes, contando con el talento senior, con todo el talento disponible con independencia de su nacionalidad, raza, orientación e identidad sexual, religión o ideología), desarrollar buenas prácticas en materia de contratación y en la finalización de la relación laboral, ofrecer oportunidades de aprendizaje, movilidad y desarrollo, otorgar una remuneración justa, reconocer el trabajo bien hecho, celebrar los logros, desarrollar una comunicación interna y diálogo abiertos y bidireccionales y desarrollar un liderazgo sostenible.

Especialmente la gente joven que mantiene entrevistas de selección con MICROSOFT, antes ya se ha informado de los compromisos que la compañía ha adquirido en 4 áreas clave: carbono, agua, residuos, y biodiversidad/ecosistemas Éstas son áreas en las que, como gran empresa, pueden escalar con el fin de minimizar el impacto negativo de sus operaciones y maximizar el impacto positivo de su tecnología. Los empleados y candidatos potenciales de MICROSOFT saben bien que es justamente la tecnología la que les está ayudando a cumplir esos compromisos como empresa y también saben

que ha llegado el momento de pasar a la acción.

En VODAFONE los procesos de selección de talento están alineados con los ODS, incorporando dichos objetivos en la experiencia de candidato y asegurando que los/las candidatos/as están conectados con los valores de su cultura organizativa y con los pilares que conforman su propósito (sociedad digital, inclusión para todos y planeta).

La compañía cuenta con diferentes programas de incorporación de talento: Becarios, Graduates, Reconnect, donde los/las candidatos/as responden a pruebas y cuestionarios en los que sondean su conocimiento en materia de sostenibilidad. Su programa Vodafone Campus Lab, plataforma abierta de innovación para el talento universitario, incorpora retos que los equipos de estudiantes deben resolver en el marco de los ODS, sobre el que también les forman gratuitamente.

5. Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

El 80% de las empresas desarrolla regularmente formación en sostenibilidad para sus empleados, así como acciones de concienciación. Un 30% de las empresas están certificando a los puestos con más impacto en los temas relacionados con la nueva legislación derivada de la taxonomía y los fondos Next Generation EU.

Todas las organizaciones están trabajando reskilling y upskilling entre su propia fuerza de trabajo, en lugar de buscar estas competencias en el mercado. Casi un 70% de las compañías han concentrado su formación en el desarrollo de competencias digitales.

En 2020, ACCIONA invirtió 3.889 horas de formación en temáticas ambientales como el cambio climático, sistemas de gestión ambiental, gestión de residuos y restauración ambiental de espacios degradados, entre otros. En 2021, también ha formado en materia de sostenibilidad a 10.357 empleados e impartido 7.595 horas de formación. En estas cifras se incluye una nueva acción formativa que ha lanzado este año sobre salud emocional, el contenido de la cual está disponible en su sistema de eLearning corporativo y tiene una duración estimada de 8 semanas.

En 2020, ACCIONA invirtió 3.889 horas en temáticas ambientales como el cambio climático, sistemas de gestión ambiental, gestión de residuos y restauración ambiental de espacios degradados, entre otros. En 2021, tam-

bién ha formado en materia de Sostenibilidad a 10.357 empleados e impartido 7.595 horas de formación. En estas cifras se incluye una nueva acción formativa que ha lanzado este año sobre salud emocional, el contenido de la cual está disponible en su sistema de eLearning corporativo y tiene una duración estimada de 8 semanas.

Desde hace varios años ALCAMPO imparte a su plantilla formación en materia de sostenibilidad sobre temas relacionados con la economía circular y la gestión de residuos, la transición energética y el cambio climático, el desperdicio alimentario y la igualdad de oportunidades. Asimismo, los colectivos relacionados con la gestión de compras y proveedores participan en formaciones sobre compras responsables.

BBVA está impulsando certificaciones tanto internas como externas en materia de sostenibilidad. Dichas certificaciones fueron lanzadas en marzo de 2021 bajo el nombre de "The Camp", por analogía con la montaña en la que el nivel valle corresponde al nivel de iniciación, seguido de los niveles montaña y cumbre. BBVA ha conseguido que todos sus empleados hayan realizado como mínimo el nivel valle. De hecho, ahora mismo el 80% de la plantilla (unos 70.000 empleados) ya lo ha realizado. BBVA está percibiendo, por parte de sus empleados, mucho interés en esta materia, a través de la propuesta de ideas e iniciativas que el banco quiere aprovechar. Adicionalmente se están lanzando otros itinerarios en otras áreas de especialización como "Wealth Management", Riesgos o Finanzas. Y para el nivel cumbre se ha llegado a acuerdos con determinadas consultoras para dar la formación necesaria a los empleados y que les permita la obtención de certificaciones internacionales, tales como IASE (certificación reconocida a nivel mundial) y EFPA (certificación reconocida en el ámbito europeo) en España.

EY ha puesto a disposición de sus profesionales un itinerario específico de formación con el objetivo de adquirir un título oficial sobre sostenibilidad por Hult, International Business School.

En FCC, en el 2022 se va a lanzar en Campus (universidad corporativa del grupo) el programa de "Transformación sostenible", con el objetivo de formar y sensibilizar a todos los empleados en sostenibilidad, y con ello acelerar la transformación e integrar la sostenibilidad en la cadena de valor.

Para IBERDROLA, ofrece algunos ejemplos de los contenidos ofrecidos en materia de sostenibilidad: Objetivos de desarrollo sostenible, Seguridad energética y climática, Sensibilización medioambiental, Economía del cambio climático, Creciendo en diversidad, Gestionar la diversidad y los Derechos humanos.

IBERMUTUA lleva a cabo acciones divulgativas en materia de salud mental, riesgos psicosociales y diversidad intergeneracional, por su importancia para las empresas mutualistas. También ha desarrollado un programa de formación para sus directivos territoriales en materia de responsabilidad social corporativa y ODS, para que conozcan los objetivos de desarrollo sostenible y los sistemas de reporting, de cara a articular su participación en distintos foros de responsabilidad social de las asociaciones empresariales e instituciones en las diferentes comunidades autónomas.

En INDITEX un total de 28.972 empleados han recibido formación en materia de sostenibilidad medioambiental desde el 2014. Además de la formación, se han llevado a cabo acciones de comunicación interna, en las que se han tratado aspectos de sostenibilidad y circularidad, incluyendo algunos que trataban de guiar a los empleados a llevar a cabo prácticas sostenibles desde sus casas (especialmente durante el periodo de confinamiento domiciliario). #Boostyourpower ha sido uno de los proyectos más estratégicos del año 2021 y su objetivo es que la sostenibilidad forme parte de la forma de hacer. Para ello han diseñado un proyecto 360 con tres palancas claves: CREER, APRENDER Y ACTUAR. Dentro de la iniciativa, en cada una de sus tiendas en el mundo, están identificando a las personas más comprometidas con la sostenibilidad, los Changemakers. Esta comunidad se encargará de que la sostenibilidad llegue a todos los equipos de tienda. De este modo, los y las Changemakers pueden extender este conocimiento a sus compañeros y clientes, recogiendo y trasladando, además, sugerencias e inquietudes de los mismos.

MAPFRE ha realizado en los últimos años un gran esfuerzo por capacitar a todos los miembros integrantes de los equipos de inversiones a nivel global, así como a aquéllos de las áreas de auditoría, finanzas y sostenibilidad, para la obtención de la Certificación CESGA,

con el objetivo de sensibilizarles sobre la importancia de los aspectos ESG en los procesos de inversión y enseñarles a valorar otro tipo de información, más allá de la meramente financiera. También está ofreciendo el Programa de Certificación Financiera ESG Essentials a sus asesores y analistas financieros para que puedan asesorar a sus clientes en materia de finanzas sostenibles, entre ellas, el impacto social y ambiental y las prácticas de buen gobierno de las inversiones y productos financieros.

Tras el verano de 2021, MICROSOFT lanzó un reto para que sus empleados consiguieran el denominado Sustainability in Action Badge, certificación conforme han realizado una acción formativa mediante la cual han podido profundizar en materia de sostenibilidad. Cada día, más y más empleados de MICROSOFT consiguen dicha certificación y la comparten en sus perfiles de LinkedIn.

PASCUAL se unió en 2017 a la campaña global #COMPANIES4SDGs impulsada por la Red Española por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, una nueva iniciativa que tiene como objetivo promover el conocimiento y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito empresarial.

RADISSON dispone de una serie de acciones formativas en materia de sostenibilidad que tratan acerca de dichas políticas, pero también sobre los pequeños cambios que todos en la compañía pueden hacer para ser más sostenibles. Éste es un training que forma parte del Onboarding del empleado recién incorporado.

REPSOL ofrece, en formato abierto a toda la organización, formación en: ODS, Introducción a la seguridad y el medio ambiente, Derechos humanos, Sesgos inconscientes, Eficiencia energética (10 cursos online) como palanca de sostenibilidad, Rentabilidad económica y Calidad de productos. Sobre eficiencia energética, no solo cuentan con los cursos online, sino que hay formaciones técnicas más especializadas, como la opción de poder formarse como auditor de eficiencia energética. Por otro lado, realizan sesiones divulgativas en formato webinar sobre energías renovables y movilidad sostenible en el ámbito Tech Lab y, aún sin impartir, tienen prevista formación, en este mismo sentido, en la vertical Cliente.

En VODAFONE cuentan con un itinerario formativo de producción local relacionado con los ODS a través de la Vodafone University, su plataforma de aprendizaje por la que han pasado ya más de 2.000 empleados. Además, a través de la Vodafone University, los empleados también tienen acceso a contenido externo en materia de sostenibilidad mediante la plataforma EdX (p.ej curso de 2 días y medio: Los ODS en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: Retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible).

6. Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Un análisis realizado en el marco del proyecto europeo de la ERT (European Roundtable) R4E "Reskilling for Employment", sobre el impacto de la evolución tecnológica y la transición energética en el empleo en el sector eléctrico en España, estima que, en los próximos 2 años, será necesario capacitar a unos 15.000 trabajadores para hacer posible su adaptación a puestos de trabajo ligados a la "economía verde" y la transición energética, fundamentalmente en el sector de energías renovables (eólica y fotovoltaica) y movilidad eléctrica.

Si analizamos los datos del estudio realizado por En Clave de Personas y EY este año, solo un 18% de empresas consideran que tienen un nivel de preparación alto para cubrir las skills necesarias para los próximos cinco años (frente a un 77% que dice tenerlo para cubrir los skills del presente).

El 100% de las compañías participantes confirman que prácticamente todo su personal está recibiendo algún tipo de formación vinculada a sostenibilidad. Casi un 60% están impartiendo o piensan impartir en breve formación en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética. El modelo de formación evoluciona a modelos mixtos con una parte de formación impartida por la organización a través de sus diferentes planes y centros de formación, combinado de autoformación a través de plataformas LMS.

ACCIONA tiene previsto formar y reciclar permanentemente en materia de sostenibilidad y gestión de impacto social a sus empleados. Así, por ejemplo, ya han planificado llevar a cabo formaciones en Economía circular e inversiones de impacto social (Dpto. de Proyectos/Innovación) y en Finanzas sostenibles (Dpto. Financiero)..

Hoy en día, BBVA tiene alrededor de 110000 empleados. Como objetivo quieren seguir profundizando en alcanzar un nivel alto de awareness y concienciación de sus equipos.

En CEPSA, la previsión de cualificación de los empleados en los ámbitos de Economía Circular, ODS y Transición Energética se estructura en varios niveles:

A. Nivel básico: incluye a toda la plantilla. Lo conforman diversas acciones de formación y concienciación.

B. Nivel superior: incluye toda la cadena de mando (Dirección y Managers). Para ellos, se proporcionará una formación más extensa

C. Nivel específico: para técnicos y profesionales implicados concretamente en los cambios mencionados. Para ellos, se ha programado un tipo de formación más detallada y específica.

A nivel interno en IBERDROLA, las estimaciones que manejan indican que en los próximos años se necesitará al 20%-30% de su plantilla en particular en las áreas de distribución y generación debido a la evolución tecnológica y las necesidades derivadas de la transición energética.

En INDITEX tienen una decidida apuesta por generar oportunidades de desarrollo para sus personas mediante la promoción y la movilidad interna. Teniendo en cuenta que casi el 50% de las vacantes se cubren internamente, favorecen el crecimiento profesional, y con una cultura eminentemente práctica, sus políticas en esta materia están plenamente asentadas en la formación interna. INDITEX identifica y mantiene una red de formadores internos que transmiten la cultura y la operativa de la compañía para garantizar el éxito de las incorporaciones a los puestos y una ágil implantación de nuevas estrategias.

MAPFRE considera como colectivos prioritarios de capacitación en materia de Economía Circular, ODS y Transición Energética a los siguientes: analistas

financieros, responsables de inversión, auditores, suscriptores, áreas técnicas, de riesgos, de medios y legales, además del personal de Recursos Humanos, Relaciones Externas y Comunicación.

Desde REPSOL estiman que esta transformación puede alcanzar a 750 personas en el ámbito comercial, unas 700 en ámbitos corporativos (Tecnología, Ingeniería, Jurídico, Riesgos, Cultura, Finanzas, etc.).

VODAFONE vive instalada en la cultura de aprendizaje constante a la que ellos llaman Learnability. Su objetivo, evitar la obsolescencia de sus empleados y poner a su alcance un amplísimo abanico de materiales y herramientas de formación para que nunca dejen de aprender.

7. Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

El 100% de las empresas consultadas confirman que la apuesta por la sostenibilidad implica el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos entre sus empleados. Una lista de las competencias técnicas más mencionadas incluye:

Ingeniería

· Identificación de fuentes de emisión
· Descarbonización de operaciones
· Electrificación de maquinaria
· Descarbonización de uso
· Infraestructuras o equipamientos autosuficientes
· Alternativas en materiales descarbonizados
· Estrategias de descarbonización de empresa, procesos y/o productos

Naturaleza

· Renaturalización de espacios
· Operación de sumideros de carbono
· Descarbonización de procesos “naturales”

Financiero

· Análisis de riesgos climáticos
· Evaluador de oportunidades/empresas Zero
· Productos financieros descarbonizados
· Contabilidad del carbono
· Criterios de compra incluyendo carbono

Tecnología

· Reducción de cargas
· Optimización de recursos
· Vigilancia y automatización
· Robotización de procesos
· Ciberseguridad y protección de datos

· Otros conocimientos y competencias:
· Integración de finanzas y sostenibilidad, por ejemplo, en la selección de inversiones en base a criterios ESG - como la taxonomía europea de actividades sostenibles – y en financiación ligada a objetivos no financieros.
· Integración de la "Sostenibilidad Regenerativa" en las operaciones locales de los proyectos y en el desarrollo de negocio.
· Selección de proveedores en base a criterios sostenibles.
· Diversidad e inclusión en el entorno de trabajo.
· Liderazgo multicultural y liderazgo ético
· Tecnologías emergentes para implementar la transición verde y circular.
· Salud y bienestar: gestión emocional

ACCIONA destaca la "Sostenibilidad Regenerativa" en las operaciones locales de los proyectos y en el desarrollo de negocio. Apoyando el impacto social en materia de formación en empleabilidad, reskilling y adopción digital para colectivos no empleados, a través de instituciones, fundaciones, cliente público en licitaciones, etc.

AIRBUS tiene claro que deben desarrollar las competencias de sus trabajadores en relación con algunas áreas como el ecodiseño o la economía circular. Las posiciones relacionadas con el manufacturing engineering tienen un papel muy importante en todo esto. Desde RRHH se está intentando complementar las job descriptions con las skills adecuadas en materia de sostenibilidad.

BBVA ha diseñado un programa de "capability building" especializado en sostenibilidad donde se busca especialistas de diferentes áreas como Riesgos, Regulación o expertise sectorial. Esto se combina también con un proceso de reskilling permanente.

En CEPSA, las capacidades asociadas a la sostenibilidad son todas aquéllas relacionadas, sobre todo, con la ética y la integridad (también la comunicación y transparencia), el análisis de los impactos ambientales y sociales en la toma de decisiones (el desempeño de los aspectos ambientales, la sensibilidad por el impacto social), el respeto a la diversidad y a los derechos humanos, mayor hincapié aún en los temas de salud y seguridad, la valoración del riesgo extra-financiero, así como el aprendizaje continuo, especialmente

en competencias digitales, de comunicación y cooperación.

EY considera que el profesional de sostenibilidad tendrá que adaptarse a las necesidades de un entorno en el que cada vez la sostenibilidad se integra más en la gestión financiera (p. ej Taxonomía, SFDR, etc.) y estratégica de las organizaciones, con cambios en los modelos de negocio tradicionales por otros que tienen más en cuenta los criterios ESG. Para EY, además estos profesionales deberán aprender mucho más sobre la gestión global y estratégica de las organizaciones, ya que la sostenibilidad debe residir en todas las áreas de la compañía.

FCC persigue capacitar en la asunción de nuevos puntos de vista esenciales en su día a día. Sin este cambio esencial en la mirada de las personas, no es posible una auténtica transformación de la organización. Esto es conjuntamente con la capacitación en las destrezas propias de la aplicación de nuevas técnicas (maquinaria eléctrica en lugar del combustible fósil, iluminación de bajo consumo en lugar de las ya existente, etc...), que no pueden dejar de acometerse para poder así dar la respuesta adecuada a los retos del negocio.

IBERDROLA ha organizado sesiones específicas de ODS (Alianzas en el año 2017, ''ODSeina'' en el año 2019) combinadas con la formación virtual en torno a la Agenda disponible para sus más de 40.000 empleados. Otra buena práctica reciente ha sido la difusión interna de la guía de Naciones Unidas, que incluye 170 actividades concretas para llevar a cabo en la vida diaria. Piden a los empleados que manden sus compromisos y les envía el famoso pin de los ODS, convirtiéndolos en embajadores de la propia Agenda.

Por otro lado, IBERMUTUA, destaca la obtención de nuevas capacidades en materia de sostenibilidad, en el ámbito del diseño, gestión y mantenimiento de sus instalaciones internas y articulación de los procesos de reciclaje, reducción de consumo energético, eficiencia, así como, se han articulado los procesos de Compliance e incorporado a los procesos de contratación pública que efectúa.

MAPFRE tiene claro que debe seguir impartiendo formación en sus tres ejes sobre los que se apalanca la sostenibilidad (protección del medio ambiente, desarrollo social y crecimiento económico), a través de planes de upskilling y reskilling de los empleados para cu-

brir los gaps de conocimientos relacionados con dichos ejes, como la eficiencia energética, la huella de carbono, la gestión de residuos, finanzas sostenibles, inversiones socialmente responsables, índices bursátiles de sostenibilidad, entorno jurídico y normativo, reputación corporativa e impacto en los ODS de la agenda 2030.

MICROSOFT considera que la sostenibilidad es un aspecto transversal y que, por tanto, debe incluirse en todo tipo de formaciones. Tiene un impacto en prácticamente todos los aspectos de la vida, al igual que las competencias digitales. Así, ya no se habla de la nube sin tener en cuenta sus ventajas en relación con la reducción de emisiones de carbono y, cada vez se habla más de “algoritmos verdes”, poniendo la sostenibilidad como variable desde el minuto cero del desarollo de un software o del uso de la inteligencia artificial.

Desde REPSOL apuntan que, además de todas las capacidades técnicas asociadas a las energías renovables, la economía circular, y el hidrógeno verde en toda su cadena de valor y marco regulatorio, es necesario desarrollar capacidades de liderazgo sostenible.

Mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en España

03

03 Mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en España

La gestión de la sostenibilidad en la empresa

- ¿Cómo define su empresa la Sostenibilidad? Criterios ESG
- ¿De qué manera integra su empresa la sostenibilidad a nivel estratégico?
- ¿De qué manera la máxima dirección de su empresa planifica y controla el seguimiento de los compromisos adquiridos en sostenibilidad y su impacto en los empleados?
- ¿En qué departamentos afecta en mayor o menor medida?
- ¿Qué impacto tiene para los diferentes stakeholders? Empleados, Clientes, Accionistas y Sociedad

La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

- ¿Qué acciones o proyectos se están llevando a cabo relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en el área de Recursos Humanos?
- ¿Qué impacto tienen los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo?
- ¿Qué nuevos puestos de trabajo se han creado por los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética?
- Atracción y Selección: ¿En qué medida la integración de la sostenibilidad en su empresa está afectando a su capacidad de atraer y retener talento?
- Formación: ¿Qué tipo de formación se está ofreciendo a los empleados en los ámbitos de Economía Circular, ODS y Transición Energética?
- Formación: Estimación del número de empleados que se tendrán que recualificar en estas áreas.
- Formación: ¿Cuáles cree que son las capacidades en las que deben formarse los empleados a futuro en materia de sostenibilidad?

Acciona: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

En ACCIONA desarrollan soluciones sostenibles a desafíos globales urgentes como el calentamiento global, el crecimiento de áreas urbanas o la escasez de agua. ACCIONA invierte y desarrolla activos de infraestructuras para hacer más sostenible el planeta. Un enfoque dirigido a crear un impacto positivo en la vida de las personas y el planeta que llamamos regenerativo.

¿Qué significa para ACCIONA "infraestructuras regenerativas"?

- Situar a las personas en el centro, dado que son su ventaja competitiva principal.
- Lograr un planeta positivo. Buscamos el aporte neto positivo a la biocapacidad del planeta.
- Esforzarse por ser líderes de la transformación sostenible. Permanecer en la vanguardia aportando soluciones innovadoras y promoviendo la necesidad de actuar por modelos de desarrollo más limpios e inclusivos.
- Integrar soluciones sostenibles para transformar sus negocios. Ser capaces de crear la diferencia sostenible en cada proyecto.

Integración de la Sostenibilidad en la estrategia empresarial

Los estatutos de la compañía han sido modificados en la Junta General de Accionistas 2021 para subrayar el compromiso de ACCIONA con todos los grupos de interés, situándolos al mismo nivel: "Las actividades que componen el objeto social serán desarrolladas con el propósito de promover

modelos de sociedad más sostenibles. En la búsqueda de la creación de valor a largo plazo, ACCIONA velará por los legítimos intereses de sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y resto de grupos de interés, beneficiando con el impacto positivo social y ambiental de sus actividades a la comunidad y al planeta."

La estrategia de ACCIONA se articula principalmente a través de Planes Directores de Sostenibilidad (PDS). Las actuaciones y objetivos contenidos en estos planes se promueven, aprueban y supervisan desde la Comisión de Auditoría y Sostenibilidad del Consejo de Administración.

El propósito del Plan director de Sostenibilidad (PDS) 2025 de ACCIONA es reforzar la ventaja competitiva sostenible de ACCIONA a través de la implementación de medidas regenerativas en los proyectos y actividades de la compañía, que permitan crear valor y multiplicar los impactos positivos de su actividad. Así, se añade la variable de "regeneración" a las dimensiones de "responsabilidad" y "resiliencia" desarrolladas en los dos planes anteriores, aumentando la ambición y el alcance de sus objetivos en materia de sostenibilidad.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

ACCIONA cuenta con un Comité de Sostenibilidad en el Consejo de Administración desde 2009, como órgano responsable de liderar las acciones en acción climática y sostenibilidad. En 2021, ACCIONA ha integrado los Comités de Auditoría y Sostenibilidad, de manera que sirvan como instrumento y soporte al Consejo de Administración en la supervisión de la información contable, financiera y no financiera, de las mejores prácticas en sostenibilidad incluyendo temas de cambio climático, de la auditoría interna y externa y de la gestión de riesgos. El Comité se reúne en función de sus necesidades, al menos trimestralmente.

Los principales temas tratados en las reuniones son los siguientes:

- Seguimiento, aprobación y análisis de los avances anuales en el Plan director de Sostenibilidad (PDS).
- Aprobación del *Estado de Información Financiera y No Financiera* anual.
- Aprobación de los objetivos del Plan director de Sostenibilidad para el año siguiente.

- Presentación y análisis de los resultados de las consultas realizadas con terceros y en especial con comunidades y analistas de inversión.

La Dirección Global de Sostenibilidad de ACCIONA es el área corporativa que organiza y promueve las iniciativas y compromisos del PDS 2025, que se traducen en objetivos específicos para las diferentes líneas de negocio. Esta área reporta directamente a la Comisión de Auditoría y Sostenibilidad y al director Financiero y de Sostenibilidad (CFSO).

Departamentos impactados por las políticas de Sostenibilidad

Además de la Dirección Global de Sostenibilidad, en cada línea de negocio de ACCIONA hay designadas personas responsables de sostenibilidad cuyos equipos impulsan y monitorizan las iniciativas específicas establecidas dentro del marco del PDS. Los responsables de sostenibilidad de los negocios, junto con la Dirección Global de Sostenibilidad, se reúnen mensualmente en la Reunión de Líderes Globales de Sostenibilidad. En estos encuentros, que congregan a casi un centenar de profesionales de la compañía, se coordina la estrategia y se analizan los proyectos más destacados del grupo.

Los departamentos de ACCIONA involucrados, además de los de Sostenibilidad, son:

- Recursos Humanos, incluyendo áreas de selección, remuneración, formación, diversidad e inclusión, y relaciones laborales, entre otros.
- Seguridad y salud.
- Medio ambiente.
- Gestión del impacto social.
- Cumplimiento.
- Consolidación financiera, fiscal y financiación.
- Proveedores y aprovisionamiento.
- Oficinas del CEO y Estrategia.
- Calidad y atención al cliente.
- Desarrollo de negocio.
- Innovación.
- Fundación asociada a la compañía.
- Protección de datos y ciberseguridad.
- Asesoría jurídica.
- Comunicación interna, marketing y prensa.
- Regulación.
- Relación con inversores.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

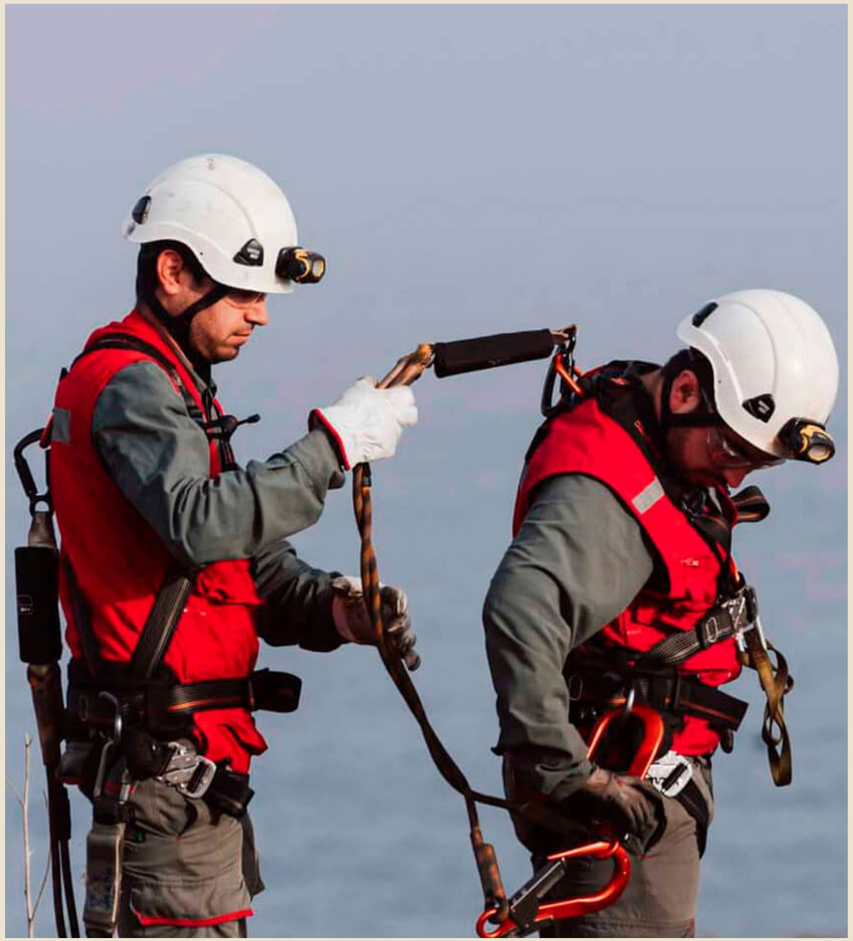
El Plan director de Sostenibilidad de ACCIONA intenta dar respuesta a los principales requerimientos de los grupos de interés de la compañía, identi-

ficados gracias a un análisis de materialidad que se revisa de forma anual.

• **Empleados:** durante 2020 y 2021, la compañía ha asumido todos los retos que hemos vivido durante la pandemia, y a pesar del gran impacto causado en la vida de las personas que trabajan en ACCIONA, ha continuado perseverando en su propósito de ser la mejor empresa en la que trabajar e impulsar iniciativas que mejoren la vida de las personas en las comunidades en las que está presente. Para ello, ha trazado una estrategia global, que es su propuesta de valor al empleado: PEOPLE, en la que las personas están en el centro y que se articula en torno a cuatro pilares fundamentales: reconocimiento, diversidad e inclusión, entorno y liderazgo.

• **Clientes:** en ACCIONA desarrollan soluciones sostenibles que permiten a los clientes gestionar el impacto de desafíos globales urgentes como el calentamiento global, el crecimiento de áreas urbanas o la escasez de agua. Su enfoque de la actividad empresarial basado en la sostenibilidad y en la excelencia técnica, unido a las exigencias que implica ser competitivo en un mercado globalizado –con clientes y usuarios muy cualificados e informados–, sitúa a la calidad de sus productos y servicios, así como su capacidad regenerativa y la eficiencia de sus operaciones, en el centro de la estrategia de la compañía.

• **Accionistas:** los asuntos de interés para los accionistas son la creación de valor sostenido y sostenible, la transparencia y la excelencia en la gobernanza. En los últimos años, se ha incremen-



tado la tendencia de priorizar inversiones con criterios ESG, de manera que se han multiplicado los eventos, analistas y criterios de inversión relacionados con las políticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. El impacto del PDS en estos inversores en sostenibilidad consiste en garantizarles que la compañía invierte los fondos recibidos en proyecto sostenible: un 85% de la inversión se destina a actividades alineadas con la taxonomía europea de actividades sostenibles.

• **Sociedad:** ACCIONA posee la capacidad de crear una diferencia sostenible única para las comunidades locales en las que opera a través de las infraestructuras, al contar con un portfolio de soluciones que permite dar lugar a la transformación sostenible requerida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ACCIONA busca potenciar el efecto transformador de sus proyectos maximizando el impacto que generan en términos de impacto local, retorno de la inversión y aceleración del desarrollo sostenible. Para ello ha diseñado soluciones de negocio denominadas Soluciones de Alto Impacto, las cuales, a través de la inclusión de proyectos adyacentes, contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de la población y/o el medio ambiente en el entorno próximo a los trabajos de la compañía.

Acciona: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR. HH

ACCIONA está firmemente comprometida con la igualdad efectiva de oportunidades. Este compromiso impulsa la diversidad como ventaja competitiva clave para sus negocios y estrategia prioritaria en la gestión de personas. El grupo aspira a ser la mejor empresa en la que trabajar, donde las personas puedan desarrollar su carrera con total igualdad de oportunidades. También ambiciona generar una cultura inclusiva que promueva el equilibrio entre la vida profesional y personal en todos los ámbitos.

Con el objetivo de promover la igualdad efectiva de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, ACCIONA ha continuado trabajando en dos ejes fundamentales:

- Revisión continúa de los procesos de Recursos Humanos para impulsar la atracción, retención y promoción de talento en las distintas etapas de la carrera profesional de las mujeres.
- Fomento de una cultura inclusiva con comportamientos que contribuyan a eliminar las barreras que dificultan la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

Diversidad de género:

Programas de diversidad de género para impulsar la presencia de mujeres en todos los niveles, especialmente en las posiciones de dirección y gerencia (ODS 5, meta 5.5):

- Programa global de mentoring para mujeres predirectivas.
- Programa global de aceleración para mujeres con potencial con rol previo a la gerencia.
- Programa de Desarrollo Directivo para Mujeres de Alto Potencial, dirigido a mujeres con una clara proyección de carrera en la compañía.
- Programa de Retorno de Mujeres al mercado laboral. Debido al impacto de la pandemia, ha tenido foco en facilitar una oportunidad laboral a mujeres con cargas familiares en riesgo de exclusión social. (ODS 5, meta 5.2; ODS 8, meta 8.5; y ODS 10, metas 10.2 y 10.3).
- Eliminar la brecha salarial de género en puestos de igual valor (ODS 5, meta 5.5 y ODS 8, meta 8.5).
- Curso Global de Igualdad (ODS 5, meta 5.2 y ODS 10, meta 10.3).
- Medidas para fomentar la integración de la vida profesional y personal (ODS 5, meta 5.5).

Diversidad cultural:
(ODS 10, metas 10.2 y 10.3).

- Iniciativas de sensibilización y campañas para celebrar la diversidad cultural presente en la Compañía (ODS 10, metas 10.2 y 10.3).
- Formación a empleados en diversidad y multiculturalidad (ODS 10, metas 10.2 y 10.3).

Discapacidad. (ODS 8, meta 8.5;
y ODS 10, metas 10.2 y 10.3).

- Sensibilización y formación en discapacidad para toda la plantilla.
- Revisión de los procesos de selección y acogida para impulsar la atracción y retención del talento de las personas con discapacidad.
- Alianzas con Instituciones, organizaciones no gubernamentales y fundaciones y participación en iniciativas para lograr los objetivos marcados en desarrollo sostenible (ODS 17) .

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

La transición energética, ecológica y justa de la economía supone una gran oportunidad para el sector de las infraestructuras. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estimó en 2018 la creación de 24 millones de empleos verdes hasta 2030, mientras que la pérdida de puestos de trabajo sería de 6 millones. De esos 24 millones, 6,5 millones serían en la construcción, 0,8 en energía hidroeléctrica y 0,8 en energía solar. Otras actividades de ACCIONA en las que también se creará empleo son la energía eólica, el hidrógeno verde, el tratamiento de agua, la eficiencia energética, la gestión de residuos, la gestión sostenible de ecosistemas y bosques y la movilidad sostenible compartida.

ACCIONA cree que no solo se crearán nuevos puestos de empleo si no que habrá que tener en cuenta nuevas competencias, por ejemplo, por funciones:

Ingeniería:

- Identificación de fuentes de emisión.
- Descarbonización de operaciones.
- Electrificación de maquinaria.
- Descarbonización de uso.
- Infraestructuras o equipamientos autosuficientes.
- Alternativas en materiales descarbonizados.
- Estrategias de descarbonización de empresas, procesos y/o productos.

Naturaleza

- Renaturalización de espacios.
- Operación de sumideros de carbono.
- Descarbonización de procesos “naturales”.

Financiero

- Análisis de riesgos climáticos.
- Evaluador de oportunidades/empresas Zero.
- Productos financieros descarbonizados.
- Contabilidad del carbono.
- Criterios de compra incluyendo carbono.

IT

- Reducción de cargas.
- Optimización de recursos.
- Vigilancia y automatización.
- Robotización de procesos.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

- Creación de la gerencia de Diversidad e Inclusión en corporativo y las divisiones de negocio.
- Transformación de los departamentos de medio ambiente, social, calidad y PRL en departamentos de sostenibilidad, con más funciones e impacto local.
- Nuevos puestos de trabajo en desarrollo de negocio sostenible.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La apuesta por la sostenibilidad es parte del ADN de ACCIONA, uno de los atributos diferenciadores de su marca como empleador de referencia.

Especialmente en las nuevas generaciones, ACCIONA está observando cómo su compromiso real con la Sostenibilidad marca una ventaja competitiva que influye de manera positiva en su decisión de optar a una vacante o aceptar una oferta laboral en ACCIONA.

Su forma de entender la Sostenibilidad va más allá del cuidado al medio ambiente, quieren impulsar un paradigma económico y social más justo que redunde no solo en el cuidado del planeta, sino en el bienestar de la sociedad que lo habitamos. Un modelo centrado en las personas porque con la parte ambiental no basta.

Por este motivo, ACCIONA lanza en su día People, su propuesta de valor al empleado, en la que las personas están en el centro y que se articula en torno a cuatro pilares fundamentales:

reconocimiento, diversidad e inclusión, entorno y liderazgo. Este es el valor que tratan de transmitir a sus candidatos: ofrecen carreras profesionales sostenibles, en las que el crecimiento y el bienestar son claves; y con propósito, contribuyen de manera positiva a la sociedad y al planeta, ofreciendo soluciones sostenibles a los desafíos más urgentes como el calentamiento global y la escasez de agua.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

En 2020, ACCIONA invirtió 3.889 horas en temáticas ambientales como el cambio climático, sistemas de gestión ambiental, gestión de residuos y restauración ambiental de espacios degradados, entre otros.

En cumplimiento, 2.464 empleados participaron en 2020 en el curso del Código de Conducta (desde 2017 han recibido esta formación más de 12.700 trabajadores). También se formó a 984 empleados en otros cursos sobre Compliance y 160 empleados en una acción formativa sobre derecho de la competencia, impartido por un prestigioso despacho de abogados del país.

Durante el mismo año, se volvió a lanzar un curso específico sobre DD.HH, que se realizó en colaboración con la Red Española del Pacto Mundial, y que está disponible tanto para empleados como para proveedores. Así pues, en el pasado ejercicio han participado 176 empleados (352 horas), sumados a los 338 que lo realizaron en 2019.

En 2021, ACCIONA ha formado en materia de Sostenibilidad a 10.357 empleados e impartido 7.595 horas de formación. En estas cifras se incluye una nueva acción formativa que ACCIONA ha lanzado este año sobre salud emocional, el contenido de la cual está disponible en su sistema de eLearning corporativo y tiene una duración estimada de 8 semanas.

ACCIONA ha promovido además acciones para concienciar a sus profesionales y grupos de interés sobre los posibles prejuicios inconscientes que pueden obstaculizar las capacidades para ser más inclusivos. Es por ello por lo que ACCIONA ha desarrollado iniciativas formativas en materia de igualdad, diversidad e inclusión, sesgos, no discriminación y multiculturalidad a través de varios itinerarios formativos con el fin de que contribuir a la creación de

una cultura y un entorno más inclusivo. Así, en 2021, ACCIONA ha impartido un total de 10.778 horas y formado a 2.796 empleados en este ámbito.

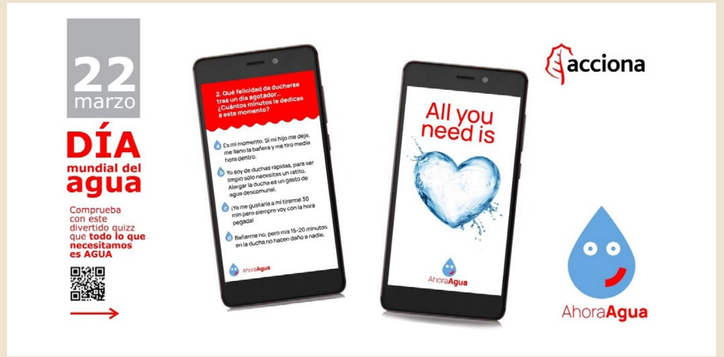
Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

ACCIONA tiene previsto formar y reciclar permanentemente en materia de sostenibilidad y gestión de impacto social a sus empleados, por un lado, y por otro, van a focalizar en determinados departamentos la formación en este sentido. Así, por ejemplo, ya han planificado llevar a cabo acciones como:

- Formación en Economía Circular e Inversiones de Impacto Social—Dpto. de Proyectos/Innovación.
- Formación en Finanzas Sostenibles-Dpto. Financiero

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

- Integración de finanzas y sostenibilidad, por ejemplo, en la selección de inversiones en base a criterios ESG - como la taxonomía europea de actividades sostenibles – y en financiación ligada a objetivos no financieros.
- Integración de la "Sostenibilidad Regenerativa" en las operaciones locales de los proyectos y en el desarrollo de negocio. Apoyando el impacto social en materia de formación en empleabilidad, reskilling y adopción digital para **colectivos no empleados**, a través de instituciones, fundaciones, cliente público en licitaciones, etc.
- Selección de proveedores en base a criterios sostenibles.
- Diversidad e inclusión en el entorno de trabajo.
- Tecnologías emergentes para implementar la transición verde y circular.
- Salud y Gestión emocional.



Airbus: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

AIRBUS ha tomado el concepto de Sostenibilidad publicado por Naciones Unidas en 1987 que la define como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. AIRBUS ha evolucionado esta definición para alinearse con los criterios ESG. Así, han elaborado un marco conformado por cuatro áreas entre las cuales se encuentra el Medio Ambiente, que es la que más impacto mediático ha tenido.

Una segunda área muy importante para AIRBUS es aquélla relacionada con los derechos humanos, la inclusión y la diversidad. La tercera área tiene que ver con la seguridad y la calidad, relacionadas tanto con la sociedad, los productos, los clientes y los grupos de interés. Finalmente, la cuarta área está relacionada con la integridad del negocio, la ética y el cumplimiento. En este sentido, AIRBUS persigue ser ejemplar a la hora de informar a la sociedad, ya que las decisiones que toman las empresas como AIRBUS tienen un gran impacto allí donde están ubicadas.

Así pues, estas cuatro áreas conforman los pilares de la Sostenibilidad de AIRBUS.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

Desde un punto de vista estratégico, la sostenibilidad en AIRBUS emana de su propósito como empresa: ser pioneros de un sector aeroespacial sosteni-

AIRBUS

ble en un mundo unido y seguro. Ésta puede considerarse la punta de lanza de su estrategia empresarial enmarcada en los cuatro compromisos antes mencionados (Medio Ambiente; Derechos Humanos, Inclusión y Diversidad; Seguridad y Calidad, y Ética y Cumplimiento). El despliegue de su estrategia empresarial se traduce en los diferentes objetivos que deben cumplir las diferentes funciones que conforman la compañía y la Dirección de AIRBUS (objetivos de los directivos ejecutivos).

Internamente, AIRBUS está llevando a cabo un gran desarrollo para transitar a energías o fuentes energéticas que sean neutras para el clima. Hoy en día, AIRBUS impulsa la utilización de los SAF (Sustainable Aviation Fuel), biocombustibles sostenibles que para ser catalogados como tal deben ser sostenibles, es decir, emitir al menos un 60% menos de CO_2, no pueden entrar en colisión con el uso en suelos o con los alimentos. Los aviones de AIRBUS están preparados para cargar ya un 50% de este tipo de combustible que es capaz de reducir las emisiones en un 80%, un porcentaje muy elevado.

Para AIRBUS el SAF es el presente inminente al que se dirigen. AIRBUS es consciente de que el SAF debe impactar adecuadamente en el ecosistema para que sea atractivo para las empresas, para que su precio sea mucho más competitivo, pues estamos hablando de tres u ocho veces más que el precio del combustible actual. También los clientes de las aerolíneas están demandando disminuir la huella de carbono. Así pues, hay que encontrar un equilibrio entre todos estos aspectos.

AIRBUS y otras empresas también están apostando por vectores tecnológicos como el hidrógeno, que pueden llevarnos a la descarbonización completa a aviones de cero emisiones, que es el compromiso actual de la compañía. AIRBUS, se ha comprometido a sacar al mercado en la próxima década un avión de medio recorrido de cero emisiones que no podrá ser transoceánico porque, hoy en día, la tecnología todavía no lo permite. Y a largo plazo, apuesta por el hidrógeno. Mientras, AIRBUS está tomando medidas destinadas a optimizar las trayectorias de los vuelos que pueden llevarnos hasta un 10% de ahorro en el consumo de sus aviones y, por tanto, de las emisiones de CO_2.

Otra variable que se está barajando para ahorrar combustible en ciertos

AIRBUS

trayectos es la denominada multimodalidad. Es probable que el avión no sea la mejor opción para algunos. Entonces, la sociedad deberá debatir y buscar la solución que mejor satisfaga las necesidades del planeta. Si es la multimodalidad, AIRBUS estará ahí para desarrollarla.

Hoy en día, hay iniciativas en las que si sólo se mira el business case anual, probablemente no salgan muy rentables, pero AIRBUS piensa que, si se tiene una visión a más largo plazo, los beneficios superarán con creces los inconvenientes. En AIRBUS están convencidos de que la sostenibilidad no es fruto del sprint individual de una sola empresa, sino fruto del trabajo conjunto. Tienen claro que o llegamos todos o no llegamos y es más importante ir más despacio que uno solo muy rápido porque entonces el impacto final será muy frágil.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

El seguimiento de dichos objetivos se realiza a través de una serie de KPI 's internos y se traduce de forma directa en retribución para los ejecutivos y de forma indirecta en el resto de funciones, no al 100% en éstas últimas aunque esa es la intención. Por otro lado, el comité ejecutivo revisa todos planes de sostenibilidad por si hay que llevar a cabo alguna acción correctiva o correctora.

Los indicadores no financieros han tomado mucha relevancia en AIRBUS en los 2 últimos años. Pero hace más tiempo que, desde un punto de vista

productivo, AIRBUS dispone de indicadores medioambientales y del bienestar de sus trabajadores.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

La sostenibilidad no es algo nuevo en la estrategia empresarial de AIRBUS. Existen áreas y departamentos que llevan más de veinte años trabajando en este sentido. Sobre todo, aquello que tiene que ver con el voluntariado, la responsabilidad social corporativa, la diversidad, la inclusión...

AIRBUS dispone de iniciativas como pueden ser Women Network o Balance for Business, que ayudan a impulsar las políticas de integración y de diversidad. Así, en AIRBUS están representadas más de 140 nacionalidades. AIRBUS considera la diversidad una especie de regalo ya que les permite llegar a soluciones diferentes que, de otro modo, sin esa diversidad, sería totalmente imposible.

La novedad de estos últimos años para AIRBUS reside en haber puesto bajo el paraguas de la sostenibilidad iniciativas que, hasta ahora, eran autónomas, cada una de ellas tenía su propio desarrollo. En la actualidad, AIRBUS está intentando incluirlas en un marco común para favorecer su difusión entre sus empleados y facilitar la colaboración en las mismas. AIRBUS ha identificado que hay muchos trabajadores que desean colaborar en ellas, pero la dispersión desorienta un poco a la hora de contribuir en las mismas.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

AIRBUS está intentando impulsar y maximizar el impacto de sus iniciativas en materia de sostenibilidad, así como adaptarse a las nuevas demandas y requerimientos de todos los grupos de interés: empleados, representantes de los trabajadores o autoridades, por poner algunos ejemplos.

La estrategia de sostenibilidad también impacta de forma significativa en los accionistas de AIRBUS. Este impacto es uno de los indicadores que más está influyendo en las organizaciones empujándolas a tomar decisiones distintas a las de antaño. Existen grandes grupos de inversión que ya han decidido no invertir en empresas consideradas como no sostenibles. Así, para aquellas empresas más rezagadas

AIRBUS

éste es un buen aliciente para hacer un cambio radical o, al menos, de forma significativa en la toma de decisiones y emprender políticas y proyectos que redunde en un menor impacto medioambiental.

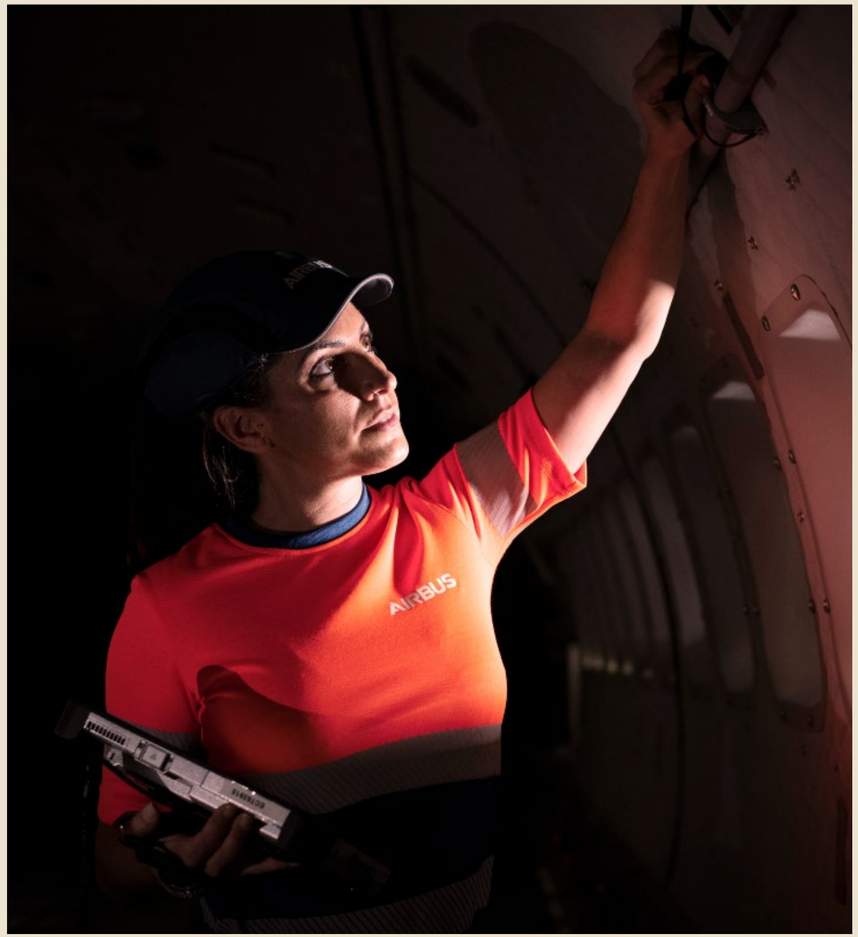
Entre las acciones de sostenibilidad que AIRBUS está liderando, una de las que más preocupa a la empresa es la huella de carbono. Es ahí donde AIRBUS está realizando un mayor esfuerzo, no sólo internamente, sino también externamente en relación con las cadenas de suministro. AIRBUS tiene una gran capacidad de influencia global para conseguir que los compromisos adquiridos tengan impacto en la sociedad y en el clima. Así, AIRBUS está llevando a cabo un gran esfuerzo en llevar toda la cadena de suministro, muy importante en su caso, hacia la misma dirección. Están inculcando en ella los mismos valores y mucho énfasis en que todos los materiales que acaben en sus cadenas de producción respeten los derechos humanos. Obviamente, existen países más avanzados que otros en este aspecto, pero eso no quiere significar que no sigan intentándolo (en cada país, según su capacidad de influencia), para progresar en la misma línea.

Airbus: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Entre las iniciativas de sostenibilidad de AIRBUS destacan los embajadores en Medio Ambiente; Derechos Humanos, Inclusión y Diversidad; Seguridad y Calidad, y Ética y Cumplimiento. Los embajadores son personas voluntarias que ayudan a difundir el cambio de mentalidad y proponen acciones, tanto internas como externas, que tengan impacto en la sociedad. AIRBUS está fomentando este tipo de acciones con impacto tanto en las sociedades cercanas a sus centros de trabajo, como en otras áreas del planeta donde todavía es más importante sentir que la compañía está cerca de la sociedad. AIRBUS está intentando dar un matiz global a estas acciones y, por otro lado, introducirlas en el día a día de la organización, ya que hace bastantes años que están trabajando en esos cuatro ámbitos antes mencionados.

Otras iniciativas que han adquirido una gran importancia con la pandemia son aquéllas relacionadas con la conciliación. Mientras muchas empresas todavía están discutiendo sobre si teletrabajo sí o no, en AIRBUS tienen un concepto mucho más amplio del mismo y hablan de trabajo híbrido, un mix entre trabajar en la oficina y en casa, pero con algunas consideraciones importantes. En las áreas donde se está probando el trabajo híbrido se está yendo hacia unas estructuras organizativas más horizontales de las que estamos acostumbrados a ver. Por otro lado, los empleados reservan una posición física cuando tienen que acudir a la oficina, de modo que sus



AIRBUS

compañeros de al lado pueden ser de otro departamento. AIRBUS está dando los primeros pasos para ver cómo esta nueva manera de trabajar impacta en el día a día de sus empleados. Se están llevando a cabo pruebas piloto en diversos países, pero necesitan algo más de tiempo para ver los beneficios que pueden traer consigo este tipo de políticas y cómo solventar los inconvenientes.

Otra iniciativa es la denominada Women Network cuyo objetivo principal es alcanzar la igualdad plena entre mujeres y hombres, así como impulsar las carreras STEM entre las chicas desde los ciclos formativos en institutos y en los colegios, conseguir que el sesgo de género en ciertas carreras universitarias desaparezca. Existe en AIRBUS un gran interés en apoyar este tipo de iniciativas relacionadas con la diversidad. Tienen claro que, si quieren seguir siendo innovadores y alcanzar soluciones distintas, deben poner todos los medios a su alcance. Hay gente de todo tipo trabajando en AIRBUS y la idea es que cada vez haya una mayor diversidad. AIRBUS persigue que las personas se vean iguales en esas diferencias, de ahí también la idea de tener una estructura organizativa más horizontal en la medida de lo posible.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

La inmensa mayoría de las posiciones en AIRBUS van a sufrir una evolución a pesar de que la compañía ya tenía integrados muchos de los conceptos relacionados con la sostenibilidad. Por ejemplo, el departamento de Medio Ambiente se llamaba así hace apenas 2 años. Hoy, ha pasado a llamarse departamento de Sostenibilidad y Medio Ambiente. La palabra “sostenibilidad” es la primera, a pesar de que, por razones puramente mediáticas, cuando se habla de sostenibilidad, la mayoría de la gente piensa exclusivamente en el medio ambiente.

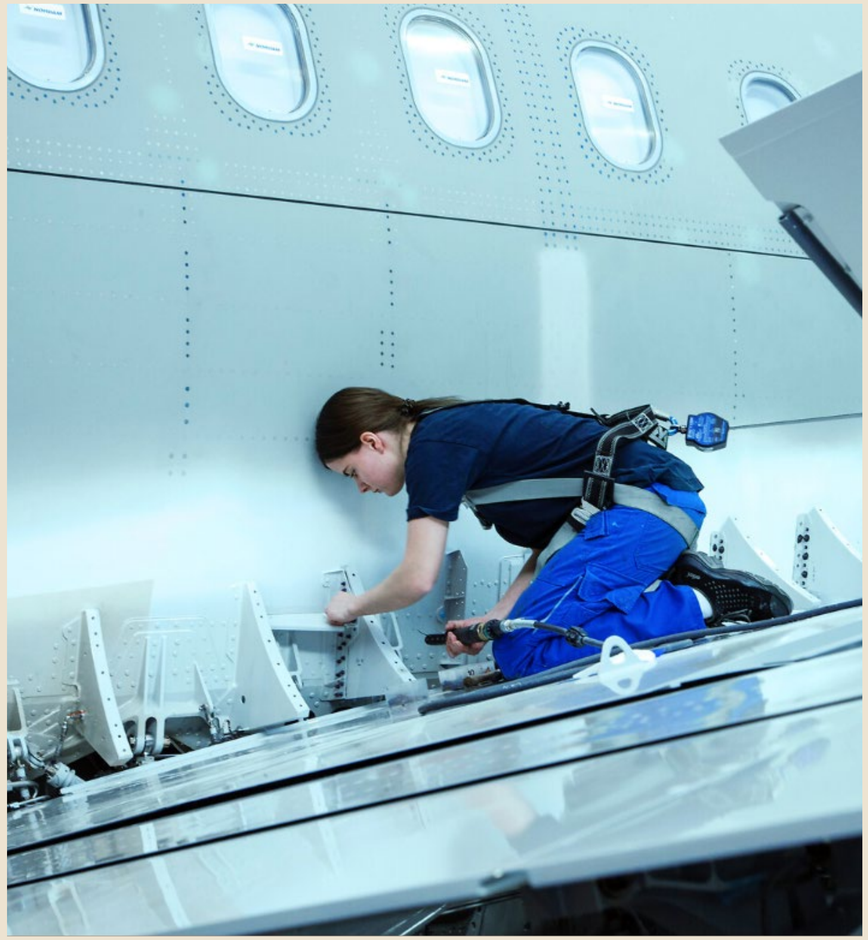
Si hablamos de perfiles en economías verdes, por ejemplo, AIRBUS tiene expertos en todas esas áreas. Algunos están en el Corporate y otros en las plantas y otro tipo de centros de trabajo, si bien es cierto que en algunos casos AIRBUS va a tener que acudir al mercado a buscar más profesionales de este tipo, no tanto aquellos relacionados con el tema de las emisiones, ya que AIRBUS está desarrollando internamente soluciones con las empresas que fabrican

AIRBUS

sus turbinas, lo que hace que conozcan perfectamente todo aquello relacionado con las emisiones, tanto de gases como sonoras (el ruido también es un elemento a considerar, especialmente en las zonas aeroportuarias). AIRBUS tiene también grandes expertos en temas de electrificación o paneles solares, por poner otros ejemplos.

AIRBUS tiene, en la inmensa mayoría de áreas, grandes expertos con grandes conocimientos, capaces de generar ideas disruptivas. Sin embargo, siguen contratando. Contrata, por ejemplo, muchos perfiles digitales, pues la pandemia ha acelerado el proceso de digitalización de la compañía, a pesar de que en AIRBUS la tecnología es la base de todo. Sin embargo, necesitan generar nuevas ideas basadas en datos, por ejemplo. Con la pandemia, al igual que otras empresas, AIRBUS ha sufrido una auténtica revolución o evolución acelerada del uso de las nuevas tecnologías, a pesar de que ya tenían previsto desarrollar proyectos de este tipo, pero este proceso se ha acelerado y, en contrapartida, todos aquellos aspectos relacionados con la protección de datos y la seguridad de la información han adquirido una gran relevancia.

La inteligencia artificial es otro tema sobre el que AIRBUS está trabajando, pero el sector no está excesivamente ligado a grandes volúmenes de automatización si lo comparamos con otros. En las plantas también es así. Sin embargo, AIRBUS no es una fábrica de automóviles donde se fabrican 10.000 coches en un día. AIRBUS fabrica unos 700 aviones al año. No es un sector poco tecnológico, todo lo contrario, pero la



automatización de AIRBUS no es la automatización de esa tecnología, no es hacer una lavadora en 5 segundos menos para poder hacer 20 lavadoras más en un día, sino que se trata de hacer una lavadora mucho más eficaz y eficiente, que consuma menos.

La apuesta de AIRBUS por la inteligencia artificial no es tanto por hacer las cosas más rápidas pues, sino para acompañar a los profesionales a hacerlo de forma más segura, ya que todo aquello que se haga de forma manual puede dar lugar a errores.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La sociedad con la que AIRBUS interactúa está en constante evolución. Esto puede verse con las nuevas personas que se están incorporando en la organización. Sus criterios de decisión son distintos. Esto depende de la generación a la que pertenecen y para éstas la sostenibilidad es clave. Tienen claro que, si quieren seguir atrayendo talento a su organización, ser transparentes y saber transmitir su propósito real, liderar el cambio del sector aeronáutico hacia un mundo más seguro e igualitario, es muy importante.

Las nuevas generaciones tienen una sensibilidad distinta a los que ya hace algunos años que trabajan en AIRBUS. Para ellas, la sostenibilidad es un elemento clave a la hora de decidirse por una empresa u otra. AIRBUS tiene claro que necesita de personas talentosas para desarrollar sus proyectos y depende de ellas conseguir sus objetivos, entre ellos el avión de cero emisiones. Eso solo lo podrán conseguir si son capaces de atraer a este tipo de personas. Tienen claro que la manera de acercarse a ellas puede ser distinta, incluso a través de medios distintos a los que están utilizando en la actualidad. Todo eso está evolucionando muy rápido y la idea de AIRBUS es mostrarse siempre transparente ante las personas que no conocen la compañía, que sólo la conocen por los medios de comunicación, que creen que AIRBUS sólo hace aviones y que piensan que los aviones contaminan mucho. Hay mucho más detrás de eso, por ejemplo los aviones que han intervenido en el conflicto de Afganistán. Allí, los aviones han tenido un papel muy importante en las cuestiones humanitarias. Han sido aviones capaces de aterrizar en zonas donde no hay pista de aterrizaje como tal para a personas en situación de emergencia.

AIRBUS

Otro ejemplo es el desarrollo de una aplicación para ayudar a evitar la malaria con inteligencia artificial, mediante imágenes de alta resolución captadas por satélites de la compañía que miden una serie de variables que ayudan a predecir la proliferación del mosquito que transmite la enfermedad y permite avisar a las autoridades competentes para que emprendan acciones encaminadas a controlar o erradicar la proliferación del mosquito y, de este modo, disminuir el impacto de la malaria en la gente. Esto ha sido fruto de la iniciativa de un empleado de AIRBUS que sufrió malaria hace algunos años y tenía en la cabeza, desde hace algún tiempo, cómo hacerlo. Hace aproximadamente 3 años, coincidiendo con la incorporación de unas nuevas generaciones más digitalizadas, juntó las habilidades necesarias y consiguió desarrollar esta solución. Éste es un buen ejemplo sobre cómo la tecnología, o mejor la alta tecnología, puede impactar en las vidas de otras personas.

En AIRBUS se convoca anualmente una especie de concurso en el que los empleados pueden presentar ideas o iniciativas que les gustaría desarrollar. Un comité las evalúa y las selecciona en función de su impacto y capacidad para ser desarrolladas y escaladas. La anteriormente mencionada fue una de las seleccionadas, AIRBUS apostó por ella y hoy es una realidad.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

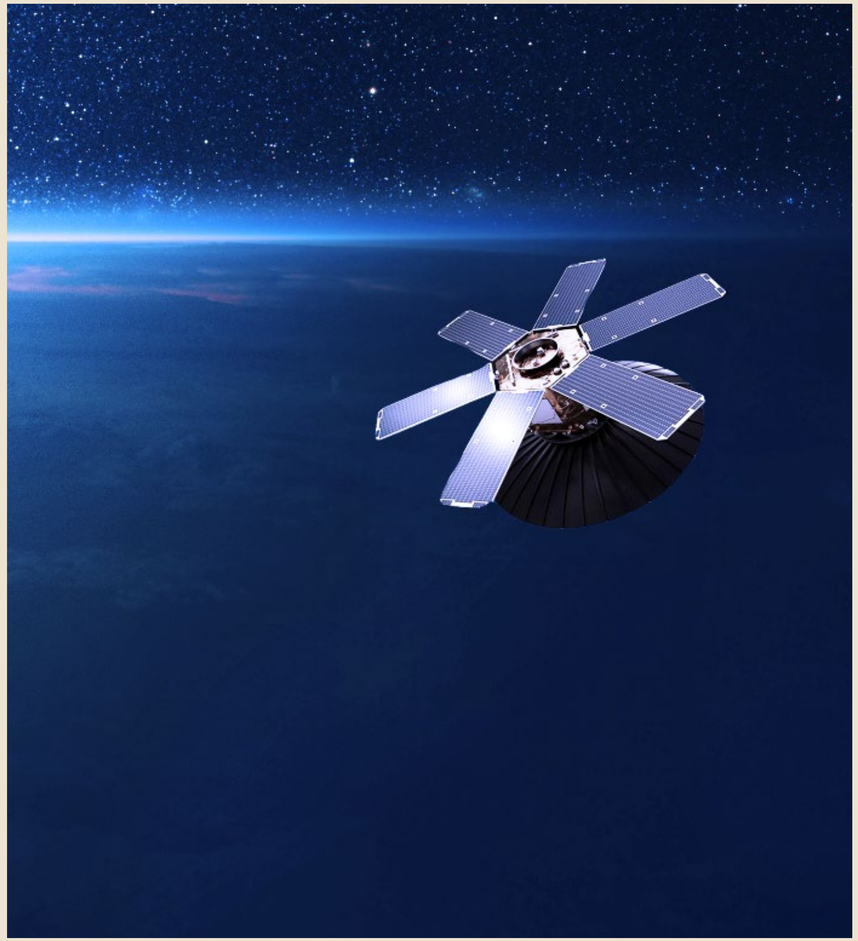
AIRBUS tiene claro que deben desarrollar las competencias de sus trabajadores en relación con algunas áreas

AIRBUS

como el ecodiseño o la economía circular. Las posiciones relacionadas con el manufacturing engineering tienen un papel muy importante en todo esto. Desde RRHH se está intentando complementar las job descriptions con las skills adecuadas en materia de sostenibilidad.

Los learning paths, como AIRBUS los denomina, ya se están desarrollando a nivel corporativo. Se ha empezado por mapear, a nivel individual, las necesidades que tienen sus trabajadores para dotarlos de las herramientas necesarias para embeber mejor, en su día a día, todos esos aspectos relacionados con la sostenibilidad para el desarrollo de sus productos y servicios.

El upskilling de los empleados es un proceso continuo en AIRBUS. Tienen definido un learning paths, al igual que las profesiones en las que es más importante tener capacidades en materia de sostenibilidad. Existe una planificación para completar las ratios en esta materia. También se están desplegando el resto de awareness generales, de modo que este tipo de capacidades van a acabar formando parte del conocimiento y las habilidades de todos los empleados de la compañía. Al igual que la calidad o la seguridad, lo mismo ocurrirá con la sostenibilidad.



Alcampo: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

El desarrollo de ALCAMPO persigue ser económicamente eficaz, socialmente justo y ambientalmente respetuoso. ALCAMPO quiere hacer crecer su comercio, aportando soluciones que preserven la biodiversidad y desarrollando proyectos de economía circular y lucha contra el cambio climático. Su compromiso con la sostenibilidad pasa por la igualdad de oportunidades, fomentando la formación y el desarrollo de las personas de la empresa, piedra angular de la misma, así como de los colectivos del entorno de sus centros de trabajo. Además, ALCAMPO apoya proyectos orientados a impulsar el desarrollo de las comunidades en las que operan, creando empleo de calidad, riqueza y prestando una especial atención a los proveedores locales, así como a los colectivos más vulnerables.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

ALCAMPO pone al cliente en el centro, reforzando su compromiso con los clientes a través de una oferta única, responsable y asequible, velando por una buena alimentación y la creación de alianzas y experiencias que marquen la diferencia.

El proyecto empresarial de ALCAMPO ha definido como principales ejes de actuación:

- Promover una buena alimentación.
- Luchar contra el desperdicio alimentario y la utilización de plástico.
- Reducir su huella de carbono.
- Preservar la biodiversidad.

Esto es posible gracias a unos empleados apasionados que desempeñan un rol fundamental, estableciendo vínculos duraderos con el ecosistema local.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

El avance de los compromisos adquiridos por ALCAMPO en materia de sostenibilidad se realiza a través de un cuadro de mando o tableau d'abord que incluye una serie de KPIs relacionados exclusivamente con la sostenibilidad

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Las políticas de sostenibilidad son de aplicación al conjunto de toda la empresa, pues se trata de un enfoque transversal. Así pues, todos los departamentos de ALCAMPO tienen una serie de objetivos de sostenibilidad que deben cumplir. La Dirección de Responsabilidad Social Corporativa es la encargada de asegurar la implantación de esta estrategia en todos y cada uno de los procesos y actividades de la compañía.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

ALCAMPO está considerada como una empresa socialmente responsable que tiene como objetivo aportar valor para todos los stakeholders o grupos de interés. El compromiso de la empresa con ellos es generar confianza, una confianza que se traduce en relaciones satisfactorias a largo plazo con dichos grupos de interés. Veamos algunos ejemplos:

ALCAMPO cuenta con una plantilla compuesta por más de 20.000 empleados de los cuales 15.900 son también accionistas de la empresa, lo que significa que un 80% son colaboradores y accionistas de la empresa, es decir, mantienen con ella una doble vinculación y, por ende, doble compromiso. El accionariado, presente en España desde 1996, constituye una palanca de animación al desarrollo efectivo de la compañía y del trabajo colaborativo en pro del bien común.

Para medir el nivel satisfacción de los empleados en la compañía, cada año ALCAMPO lleva a cabo lo que denomina el Barómetro de Satisfacción y Compromiso, siendo la participación de un 92% de la plantilla en la última edición. Respecto a los resultados, que indican el nivel de compromiso de sus

empleados, el último estudio arroja que el 88% de los mismos se siente orgulloso de trabajar en la compañía.

Alcampo mantiene relaciones comerciales con 5.670 proveedores españoles a los que realiza compras por valor de 3.076 millones de €. De la mano de productores e industriales españoles, ALCAMPO desarrolla proyectos que aportan un gran valor añadido a sus clientes, como es el caso de Alcampo Producción Controlada, una línea exclusiva de ALCAMPO que acoge 183 productos desarrollados en colaboración con pequeños productores, en su mayoría Pymes españolas, ofreciendo un plus de calidad, trazabilidad y con una clara apuesta por la sostenibilidad medioambiental y social.

Poner fin al hambre y la pobreza, promover la justicia social, la igualdad de condiciones, la transparencia y la ética son los principales ejes de trabajo de ALCAMPO para dar respuesta a los retos planteados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El apoyo al desarrollo de colectivos vulnerables es una de las principales prioridades de ALCAMPO para para construir un futuro mejor para todos y, con este fin, ALCAMPO pone en marcha, año tras año, campañas como Desayunos y Meriendas con Corazón en colaboración con Cruz Roja, a través de la cual pretende conseguir alimentos para a niños de familias con dificultades económicas. Asimismo, ALCAMPO participa en la Gran Recogida de Alimentos organizada por la FESBAL. Ayudar a los niños con dificultades es también la finalidad de la campaña Ningún niño sin juguete, que pretende recoger juguetes para niños en riesgo de exclusión, y

Somos Osos Solidarios, campaña que recauda fondos para la investigación del Cáncer infantil. Todas estas campañas cuentan con excelentes resultados gracias a la participación de clientes y empleados. En 2020 se consiguieron 1,67 millones de desayunos y meriendas, 900.000 euros en la Gran Recogida de Banco de Alimentos, 210.000 euros donados a la Fundación Cris Contra el cáncer y 12.000 juguetes nuevos en Ningún Niño sin Juguete.

La Fundación Alcampo tiene como misión favorecer el acceso a una alimentación saludable, accesible y que sea factor de vínculo social, sobre todo para las personas que más lo necesitan. A través de la Fundación Alcampo, la empresa pretende hacer realidad su visión “Alcampo Cambia la Vida”, centrando su acción en:

- Sensibilizar y prevenir acerca de los riesgos asociados a una alimentación desequilibrada.
- Impulsar la creación de experiencias compartidas en torno a la alimentación, reforzando los vínculos con la sociedad que les rodea.
- Facilitar la adquisición de conocimientos sobre alimentación saludable y equilibrada.

Desde 2012, la Fundación Alcampo ha apoyado 95 proyectos locales a los que ha aportado 1.028.280 €, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de 18.821 niños y jóvenes en toda España.

Más allá de la aportación económica, cabe destacar la involucración de sus colaboradores que, además de presentar el proyecto, participan en su desarrollo, convirtiéndose en impulsores y artífices de las actividades que llevan a cabo con determinadas asociaciones. Esto se realiza en el marco de los programas de voluntariado corporativo de ALCAMPO.

Alcampo: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Son muchas las aportaciones de ALCAMPO a la Agenda 2030 mediante proyectos liderados por el área de RRHH. Destacan los siguientes:

ODS 4. Educación de Calidad.

En 2020, ALCAMPO invirtió en formación 3,8 millones de euros en 2020. La empresa cuenta con dos centros de formación y una plataforma de e-learning que ofrece más de 1.535 módulos de formación y que ha contado con 151.690 participantes (usuarios no únicos).

ALCAMPO es una empresa adherida a la Alianza para la FP Dual con el objetivo de potenciar la Formación Profesional Dual en la empresa e impulsar nuevos proyectos de esta modalidad formativa. En 2020 participaron 17 personas durante 17.300 horas en 12 centros de Madrid, Galicia y Aragón. La compañía está trabajando con los ciclos formativos en “Gestión de Ventas y Espacios Comerciales” y “Técnico en comercialización de productos alimentarios”.

ODS 10. Reducción de las desigualdades.

En el marco de la igualdad de oportunidades, ALCAMPO colabora con Fundación ONCE para la promoción de la inserción laboral de personas con discapacidad y con el Plan de Empleo de Cruz Roja, destinado a otros colectivos vulnerables. Además, cuenta con múltiples alianzas con entidades locales.

En el marco de la inclusión de personas con discapacidad, ALCAMPO fina-

lizó el 2020 incorporando a 562 personas con discapacidad en su plantilla. Además del empleo directo, la compañía siguió apostando por la generación de empleo indirecto, realizando compras a centros especiales de empleo por valor superior a 5,78 millones de euros y que suponen empleo para 280 personas más.

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

ALCAMPO desarrolla el programa "Contratamos talento", destinado a la incorporación de jóvenes profesionales con titulación universitaria y experiencia en comercio. En la última convocatoria se recibieron más de 4.000 candidaturas. Tras las dinámicas y entrevistas realizadas, 45 nuevos talentos fueron incorporados como responsables de comercio en formación que, tras un período de aprendizaje en el área comercial, económica y de gestión de equipos, ocuparán puestos de responsabilidad en la dirección de hipermercados y supermercados.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

A pesar de que en su actividad de retail no se generan un número significativo de nuevos empleos relacionados con procesos de Economía Circular, ODS, etc., ALCAMPO sí promueve la creación de puestos de trabajo indirectos, a través de su cadena de valor y su posicionamiento en proyectos como residuo 0 en 2025, eficiencia energética, reducción de emisiones de CO_2, desperdicio alimentario y biodiversidad.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

ALCAMPO ha podido ver como apostar por la sostenibilidad influye de forma muy positiva a la atracción y retención de talento. ALCAMPO es una empresa comprometida con la mejora social y medioambiental, lo cual es valorado muy positivamente por los candidatos. El compromiso con la sociedad y las acciones desarrolladas por ALCAMPO en este ámbito hacen que la empresa resulte muy atractiva para el talento, pues los candidatos buscan compañías acordes a sus valores, entre los cuales la sostenibilidad.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

Desde hace varios años ALCAMPO imparte a su plantilla formación en ma-

teria de sostenibilidad. A través de la plataforma e-learning, la empresa ofrece una serie de módulos de formación abiertos al 100% de los colaboradores sobre temas relacionados con la economía circular y la gestión de residuos, la transición energética y el cambio climático, el desperdicio alimentario y la igualdad de oportunidades. El 100% de la plantilla ha recibido ya formación sobre gestión ética y lucha contra la corrupción. Asimismo, los colectivos relacionados con la gestión de compras y proveedores participan en formaciones sobre compras responsables. Pero además de la formación, también se realizan acciones de sensibilización acerca de los ODS y la Agenda 2030.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

En ALCAMPO se han recalificado 95 puestos de trabajo como respuesta a las nuevas necesidades de adaptación a la Transición Energética y los compromisos de la Agenda 2030. Se trata de los equipos de mantenimiento que entre sus funciones está la de implementar la política energética de la compañía.

La política energética de ALCAMPO vela por el cumplimiento de los requisitos legales de carácter medioambiental y en materia energética; el uso eficiente de los recursos que ALCAMPO utiliza en el desarrollo de su actividad; la protección del medioambiente, la prevención de la contaminación y la economía circular; el desempeño energético, a través del diseño de las instalaciones y del uso de equipos y sistemas de control eficientes; la reducción de su huella de carbono, y la oferta de productos y servicios que permitan a sus clientes ahorrar, vivir mejor, así como el cuidado del Planeta.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

En el futuro, los empleados de ALCAMPO deberán contar con una visión amplia y transversal acerca de la sostenibilidad, sea cual sea su perfil. En general, todos los profesionales deberán contar con formación en sostenibilidad, gestión ética y diversidad.

BBVA: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

De acuerdo con la definición asentada por la Organización de las Naciones Unidas, BBVA entiende el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo, tratando de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

La estrategia de Sostenibilidad en BBVA gira en torno a dos focos de actuación: La acción climática y el desarrollo inclusivo y sostenible... De los 17 ODS han seleccionado aquellos que mejor encajaban con la estrategia. Se han escogido esos y no otros porque piensan que de ese modo pueden tener más impacto en todos los agentes de interés. Evidentemente, los 17 ODS, o la gran mayoría de ellos, están reflejados en algunas de sus estrategias organizativas (p. ej. en la estrategia de talento y cultura donde están declinados los ODS relacionados con la diversidad, la calidad de empleo, el voluntariado, etc.). No obstante, el foco reside, tras un proceso de selección y priorización dada la amplitud de la agenda 2030, en la acción climática y desarrollo inclusivo.

Integración de la Sostenibilidad en la estrategia de la organización

BBVA se ha fijado como prioridad estratégica “ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro soste-

nible", inspirándose en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (los "ODS") adoptados por la Organización de las Naciones Unidas, y en otros organismos supranacionales que promueven el desarrollo sostenible y sean referente a nivel mundial con foco en el cambio climático y en el desarrollo social inclusivo y sostenible.

El banco afronta el reto del desarrollo sostenible desde una perspectiva holística, siendo consciente de que, haciendo realidad el propósito de "Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era", pretenden generar un impacto positivo a través de las actividades de los clientes, de su propia actividad, así como de su relación y compromiso con la sociedad.

De acuerdo con esto BBVA incorpora la dimensión de la sostenibilidad en su día a día y en todo lo que hace, tanto en la relación con clientes como en sus procesos internos. En este sentido, la definición y ejecución de la estrategia de sostenibilidad tiene carácter transversal, siendo responsabilidad de todas las áreas del Grupo incorporarla progresivamente en su agenda estratégica y en sus dinámicas de trabajo.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de Sostenibilidad y su impacto en los empleados

A nivel de empleados, BBVA lleva a cabo acciones de voluntariado, de impacto en la comunidad, sobre la propia transición del empleado. Aquí, BBVA ha optado por dar beneficios a los empleados. Así, han diseñado, por ejemplo, una nueva financiación, junto con Iberdrola, acción climática y desarrollo inclusivo o una campaña de renting de vehículos no contaminantes junto con ALD, se encuentran elaborando un listado de beneficios para sus empleados para una transición sostenible.

BBVA además ha incorporado un indicador de sostenibilidad en el modelo corporativo de retribución variable de todos los empleados. Sobre diversidad, paridad, etc., objetivos gestionados por las áreas de talento y cultura, BBVA tiene una serie de objetivos relacionados con talento femenino o talento generacional.

También existe un objetivo relacionado con cuestiones salariales. BBVA trabaja en un proyecto denominado "Salario del Bienestar", en el cual analizan las cestas de bienes de cada uno de los países emergentes en los que BBVA tiene presencia. Así, se analizan las cestas mínimas de una familia de

4 miembros y se mira si el salario que tienen las personas al entrar al banco cubre o no cubre las necesidades básicas y las diferencias entre las categorías más altas y bajas, tratando de ajustar dichas diferencias.

Los empleados también pueden conocer su huella de carbono gracias a la información que el banco puede recopilar sobre su consumo. Gracias a los consumos de los principales suministros como electricidad o gas, se hace un cálculo sobre cuál es su huella de carbono estimado y esa información la expresan en términos de árboles, es decir, en un soporte muy visual. BBVA está lanzando diferentes iniciativas y voluntariados sociales y medioambientales como: recogida de basuras, apoyo a ONGs o la plantación de árboles... El empleado que planta un árbol consigue una serie de puntos (gamificación), lo que genera un gran engagement con la iniciativa y un mayor compromiso con respecto a la sostenibilidad.

BBVA ha puesto en marcha muchas iniciativas con un impacto directo en el medio ambiente, si bien es cierto que están trabajando en muchas otras para amplificar su impacto, como por ejemplo una oferta variada de productos sostenibles. Esto es un gran reto, pero el mayor reto para BBVA es su impacto indirecto, es decir, cómo ayudan a sus clientes a implementar estas iniciativas, cómo las financian y cómo les asesoran para reenfocar sus modelos de negocio para que sean más sostenibles.

El modelo de retribución variable de BBVA está formado por dos tipos de KPIs, unos financieros y otros no financieros. Hasta la actualidad, los no financieros estaban muy enfocados a la transformación digital, a la cantidad de clientes digitales, ventas digitales, etc. Recientemente, BBVA ha incluido el KPI de sostenibilidad que tiene que ver con el volumen de financiación sostenible que generan, midiéndose de forma muy estricta en relación a lo que se considera o no negocio sostenible.

En este ámbito, todos los empleados del banco se ven influenciados por el peso de los objetivos de sostenibilidad del banco y, como no puede ser de otro modo, sobre todo aquellos cuyo día a día es la sostenibilidad. En aquellos, ello supone el 80% de sus incentivos.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

BBVA incorpora la dimensión de la sostenibilidad en su día a día y en todo lo que hace, tanto en la relación con los clientes como en los procesos internos. Por ello, todos los departamentos han quedado impactados por la estrategia de Sostenibilidad.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

BBVA tiene 3 niveles de objetivos estratégicos:

1. Nivel clientes

Este nivel está íntimamente relacionado con el negocio. Aquí, BBVA se ha autoimpuesto una serie de objetivos de financiación considerada como sostenible. Aquí está todo aquello que tiene que ver con ayudar a sus clientes

en la transición. BBVA se ha comprometido a tener, en 2025, 200 mil millones de euros en volumen de negocio sostenibles (el balance económico del banco, hoy, son 700 mil millones de euros). En estos momentos, BBVA ya tiene 86 mil millones de euros (a cierre 2021), habiéndo generado 35 mil millones de euros en 2021 ya considerados como negocio sostenible. Su objetivo es, más que duplicar su volumen acumulado actual de negocio.

2. Nivel empleados

BBVA tiene un KPI relacionado con la incentivación de todos los empleados, especialmente de todos aquellos que, de una forma u otra, están involucrados en la sostenibilidad.

Sobre diversidad, paridad, etc., objetivos gestionados por las áreas de talento y cultura, BBVA tiene una serie de objetivos relacionados con talento femenino o talento generacional.

BBVA también tiene otras iniciativas a este nivel, a través de las cuales buscan, por ejemplo, que los empleados acudan a las oficinas reduciendo la huella de carbono, como el uso de lanzaderas, carsharing o la incentivación del uso de la bicicleta.

3. Nivel compañía

A este nivel, BBVA también tiene una agenda 2025: reducción de las emisiones de CO_2, de compensación de las emisiones (compensadas indirectamente a través de la compra de derechos), reducción del consumo del agua, aumento del consumo de energía renovable (a través de distintos acuerdos con eléctricas, contratos de PPA o adquisición de parques eólicos como el adquirido junto con ENDESA en Aragón, cuya generación es de 89 gigavatios).

Recientemente, BBVA ha creado una calculadora de huella de carbono en su APP. De esta forma los clientes, a través de sus facturas, saben cuál es el impacto de su actividad. Además, el banco propone consejos para reducir la huella de carbono mediante hábitos más sostenibles. El mensaje por parte del banco es claro: todos podemos reducir nuestra huella de carbono.

BBVA: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

En línea con el Plan de Acción de la Comisión Europea sobre finanzas sostenibles, BBVA anunció en 2018 su estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible del Banco para avanzar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y del Acuerdo de París sobre Cambio Climático.

Fruto de este compromiso, BBVA se ha fijado promover una serie de cambios en los comportamientos de los empleados que mejoren el desempeño medioambiental, social y de gobierno corporativo del banco.

Respecto a las iniciativas medioambientales, BBVA ofrece una financiación ventajosa para la adquisición de paneles solares, una gran variedad de vehículos electrificados dentro de su catálogo de renting y ha creado unos itinerarios de formación para promover la sostenibilidad en el ámbito doméstico (ODS 13); premia el desplazamiento sostenible al centro de trabajo a través una oferta de movilidad sostenible como car sharing o lanzaderas además de establecer medidas de paperless (ODS 11); incentiva el uso material reutilizable en restauración, facilita canales para el reciclaje (punto limpio, ropa, etc.) y apuesta por la restauración de proximidad y donación de excedentes (ODS 12); además ha establecido el objetivo de 70% de energía renovable en 2025 a través de fomentar medidas ahorro energético, acuerdos PPAs, flotas eléctricas y fuentes renovables de autoconsumo.

En cuanto a las iniciativas sociales, BBVA ha establecido condiciones ventajosas para productos pasivos y planes de pensiones y ha promovido campañas médicas (ODS 3); financia masters o postgrados a empleados, ofrece becas a los mejores expedientes, ha fijado un mínimo de horas de formación y ha establecido una financiación ventajosa para los estudios de empleados y sus familiares (ODS 4); además avanza en la eliminación de la brecha salarial y promueve la diversidad e inclusión (ODS 5); también ofrece planes de conciliación, oportunidades de cambios de puestos de trabajo, itinerarios de upskilling y reskilling y la promoción de nuevos modelos de liderazgo (ODS 8).

Por último, respecto a iniciativas de gobierno corporativo, BBVA ha establecido un Consejo paritario (ODS 5); ha establecido un modelo de compensación relacionado con los ODS y promueve una gran transparencia en materia de sostenibilidad (ODS 8).

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

BBVA ha identificado 6 sectores que son clave para la transición hacia una economía baja en carbono: Utilities, TMT, Mining, Oil & Gas, Autos&autoparts e Infraestructura, siendo necesario contar con expertos en cómo cada uno de estos sectores puede transicionar.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

En estos momentos, BBVA está en búsqueda de expertos relacionados con el ámbito de la Sostenibilidad, por ejemplo, expertos en agrobusiness. En este aspecto, es necesario construir un equipo de personas que sepan de sostenibilidad, creando así una estructura con un responsable de negocio, especialistas de productos sostenibles, equipos de ventas y equipos de datos, ingeniería y sistemas. De esta forma se consigue crear un modelo de negocio robusto con una oferta de productos sostenibles diferenciadas y adaptadas a las necesidades de los clientes.

En estos momentos, BBVA está buscando perfiles de personas que procedan del ámbito de la ciencia y que

BBVA

sepan interpretar las tendencias. Por ejemplo, para el caso de un perfil del sector de la construcción debe saber qué materiales van a requerir las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias de construcción, que sepan hablar con las constructoras y decirles cómo tienen que evolucionar su modelo de negocio para ser sostenible; en el caso de un perfil del sector de la energía, que conozca y entienda cuáles son las energías renovables del futuro. Así pues, BBVA necesita de un equipo técnico y especializado en diversos sectores clave para descarbonizar la economía.

Otro reto para el banco son los estándares y los riesgos. En relación con los primeros, BBVA debe ser pionero, debe ser proactivo y anticiparse a los estándares de mercado. Es por ello que los perfiles técnicos y los grupos de innovación y conocimiento van a seguir muy de cerca los estándares para identificar qué es lo que va a funcionar en el futuro. Una vez identificado todo esto, la generación de nuevo negocio será más sencilla porque ya se conocerán las operaciones, los sectores y las tecnologías que funcionarán en el futuro.

En cuanto a los riesgos, BBVA debe traducir todo tanto a modelos econométricos como a modelos de aprobación de operaciones. Ante un contexto tan incierto, aquellos que logren posicionarse adecuadamente y sean capaces de anticiparse, conseguirán tener una posición diferencial que les ayudará a ser una referencia en el mercado.

Otra iniciativa es establecer acuerdos con entidades académicas y entidades de investigación. De esta forma

BBVA entenderá bien las oportunidades y riesgos que traen consigo la economía circular, los ODS o la transición energética.

En el ámbito de la sostenibilidad, los perfiles disruptivos son muy adecuados. BBVA es una organización que ayuda e incentiva a sus empleados a desarrollarse y crecer.

Cuando BBVA empezó a abordar el tema de la sostenibilidad, empezó en el negocio mayorista ya que, al fin y al cabo, es en el negocio mayorista donde los clientes empezaron a concienciarse sobre este tipo de decisiones. En julio de 2021, BBVA creó el área de Sostenibilidad, liderada por el hasta ahora por country manager de Estados Unidos y anteriormente responsable de la estrategia y desarrollo corporativo del Grupo. Es por ello que ésta se encuentra a primer nivel en el comité estratégico, así como en el comité de dirección. Al ser una prioridad estratégica tan transversal a todo el banco, una gran parte de las áreas del banco han solicitado recursos en materia de sostenibilidad en determinadas geografías y dichos comités los han aprobado. Ello demuestra que existe una clara apuesta del banco por la sostenibilidad.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

El objetivo de BBVA como organización es ser capaces de atraer, motivar y retener equipos de alto rendimiento, en un ambiente de trabajo extremadamente colaborativo, ofreciendo un modelo de trabajo ágil y flexible, no jerarquizado, alineado con un estilo de liderazgo basado en la confianza en las personas que potencia el empoderamiento, el emprendimiento y la autonomía de los equipos. Siendo la sostenibilidad una parte fundamental de la estrategia de BBVA para alcanzar este objetivo. Es por tanto muy importante para el banco ser capaz de ofrecer una propuesta de valor diferente a nuestros empleados. Por un lado, proponiendo un modelo de compañía más sostenible, que fomente la diversidad y la igualdad de oportunidades y con impacto en la sociedad. Por otro lado, implementando estructuras más planas y ágiles atractivas para el talento diferencial. Por último, implementando soluciones que permitan a nuestros empleados desarrollarse, que puedan tener un equilibrio familiar y profesional y que tengan orgullo de pertenencia.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

BBVA está impulsando certificaciones tanto internas como externas en materia de sostenibilidad. Dichas certificaciones fueron lanzadas en marzo de 2021 bajo el nombre de “The Camp”, por analogía con la montaña en la que el nivel valle corresponde al nivel de iniciación, seguido de los niveles montaña y cumbre. El nivel de iniciación valle de sostenibilidad es común para todos los empleados, a excepción de una serie de contenidos opcionales. Después, en función del área de conocimiento o del área de procedencia del empleado, éste puede tomar una ruta u otra y a partir de ahí empiezan las certificaciones internas a las que denominan insignias.

BBVA ha conseguido que todos sus empleados hayan realizado como mínimo el nivel valle. De hecho, ahora mismo el 80% de la plantilla (unos 70.000 empleados) ya lo ha realizado. BBVA está percibiendo, por parte de sus empleados, mucho interés en esta materia, a través de la propuesta de ideas e iniciativas que el banco quiere aprovechar. Con relación al nivel montaña en el itinerario de “Retail”, ya se han formado más de 28.000 empleados, adicionalmente se están lanzando otros itinerarios en otras áreas de especialización como “Wealth Management”, Riesgos o Finanzas.

Y para el nivel cumbre se ha llegado a acuerdos con determinadas consultoras para dar la formación necesaria a los empleados y que les permita la obtención de certificaciones internacionales, tales como IASE (certificación reconocida a nivel mundial) y EFPA (certificación reconocida en el ámbito europeo) en España. En estos momentos hay cerca de 2000 empleados participando en acciones formativas que les permiten obtener dichas certificaciones, con el objetivo de llegar a los 10000 empleados en España. Más adelante se pretende extrapolar este modelo de certificaciones al resto del Grupo.

BBVA ha llegado a un acuerdo con CFA para poder ofrecer a sus empleados la certificación en inversión ASG y también un acuerdo con GARP para ofrecer una certificación específica en el ámbito de los riesgos.

Número de empleados a recualificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Hoy en día, BBVA tiene alrededor de 110000 empleados. Como objetivo quieren seguir profundizando en alcanzar un nivel alto de awareness y concienciación de sus equipos.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

BBVA ha diseñado un programa de "capability building" especializado en sostenibilidad donde se busca especialistas de diferentes áreas como Riesgos, Regulación o expertise sectorial. Esto se combina también con un proceso de reskilling permanente. Pero además, se busca encontrar en el mercado laboral expertos con conocimiento sectorial. Necesitan expertos en nuevas tecnologías, nuevos materiales, economía circular, etc. Siendo necesario traer ese talento de fuera para poder complementar su conocimiento interno. No obstante, su intención es seguir reforzando el reskilling porque tienen una responsabilidad con sus empleados, pero en cuestiones muy técnicas van a tener que recurrir al talento externo.

Recientemente, BBVA ha percibido que los cursos de nivel básico pueden ir destinados a prácticamente la totalidad de empleados. Sin embargo, cuando se trata de cursos de nivel medio, a pesar de que puede tener una parte generalista, el resto debe contener aspectos concretos en función del área de trabajo: riesgo, compras, finanzas, área sectorial. También se contempla un nivel de experto para aquellos empleados que ya tienen una cierta experiencia en estos temas, pues son muy complejos.

Sustainability Award
Gold Class 2022
S&P Global

Cepsa: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

Los criterios ESG forman parte del ADN de CEPSA. CEPSA entiende la sostenibilidad como una consecuencia de una actividad empresarial que pone a las personas y al planeta en el centro de atención, teniéndoles en cuenta en su proceso de toma de decisiones. Trabajan con seguridad, responsabilidad e integridad para dar respuesta a los desafíos energéticos, climáticos y sociales de sus grupos de interés. El desarrollo sostenible es por tanto intrínseco a su estrategia de transición energética y transformación y constituye el reto en el que enfocan sus esfuerzos. De ese modo, CEPSA contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en especial de aquellos que considera prioritarios para su organización (7: Energía asequible y no contaminante, 8: Trabajo decente y crecimiento económico, 12: Producción y consumo responsables y 13: Acción por el clima).

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

CEPSA tiene incorporada, al máximo nivel, la sostenibilidad en su modelo de gobernanza, a través del Consejo de Administración y de sus tres comisiones delegadas. Cada Comisión tiene un rol bien definido en este sentido:

La Comisión de Estrategia y Sostenibilidad impulsa e incorpora criterios ESG en la toma de decisiones estratégicas.

La Comisión de Auditoría, Cumplimiento, Ética y Riesgos asegura el cumplimiento de la normativa interna y externa en materia de ESG, y monitorea los riesgos de la actividad.

03 Mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en España

La Comisión de Nombramientos y Retribución alinea a toda la compañía hacia su consecución y asegura disponer de las capacidades necesarias para conseguirlo.

Por otro lado, CEPSA tiene una dirección ESG integrada, junto con el área de Estrategia, en la dirección Económico-Financiera. La mencionada dirección tiene como misión promover la incorporación de los criterios ESG en sus procesos, negocios e identidad empresariales, así como conectar con la sociedad para conocer sus desafíos.

Además, CEPSA tiene constituido el denominado 'ESG Steering Team', un comité en el que están representados todos los negocios y unidades funcionales y que, como su propio nombre indica, vela por una gestión y desempeño sostenible de forma transversal en la compañía con el objetivo de garantizar una respuesta ágil, transversal, coherente y global a la dirección marcada por el Comité de Dirección en esta materia, mediante el logro de los siguientes objetivos:

Asegurar una visión global y transversal de los retos y oportunidades que plantea la sostenibilidad.

Analizar los objetivos identificados en su industria y aplicarlos en CEPSA.

Acordar recomendaciones y objetivos en materia de ESG para su presentación al Comité de Dirección.

Realizar el seguimiento de los compromisos asumidos por Cepsa.

Asegurar la integración de la sostenibilidad en la gestión de riesgos de la compañía.

Asimismo, existen una serie de grupos de trabajo que reportan directamente al Comité de Dirección y que tratan temas concretos relativos a criterios ESG: la Mesa del Ciclo de Carbono, la Mesa del Agua, el Consejo de Diversidad e Inclusión o el Grupo de Trabajo de Economía Circular.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

El Consejo de Administración tiene incorporada en su agenda la sostenibilidad a través de las comisiones mencionadas. Para su seguimiento y control (trimestral) de los compromisos adquiridos y su impacto, dispone de un cuadro de mando o tableau d'abord conformado por una serie de KPIs o indicadores clave del desempeño ESG.

Por su parte, el Comité de Dirección hace un seguimiento periódico de los temas materiales e impulsa proyectos que permiten progresar con agilidad en el ámbito ESG. Cuenta para ello con el soporte de equipos expertos constituidos para analizar y proponer objetivos y proyectos que impulsen la transición ecológica y la transformación de la Compañía para hacer frente a los retos de sus grupos de interés.

En su compromiso de transparencia, se hicieron evaluar por ratings externos, logrando la exigente calificación de A- en CDP (Carbon Disclosure Project) Clima y A- en CDP Agua, el primer cuartil del rating ESG S&P Global CSA (S&P Global Corporate Sustainability Assessment), y el puesto #1 de las Oil & Gas por Sustainalytics. Sus informes anuales de gestión incluyen amplia información no financiera, dando plena visibilidad a su desempeño y sus objetivos de futuro.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

En CEPSA, la sostenibilidad tiene una afectación transversal. Todas sus unidades organizativas tienen la responsabilidad de incorporar la sostenibilidad y los criterios ESG en sus respectivas políticas y procesos de trabajo. La Dirección de ESG vela e impulsa que todas unidades y direcciones se desempeñen conforme a las mejores prácticas en materia de sostenibilidad.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

CEPSA realiza constantemente ejercicios de escucha activa y mantiene el diálogo con los diferentes stakeholders, así como toma las medidas oportunas para responder a sus expectativas. El impacto en sus grupos de interés, de la apuesta de CEPSA por la sostenibilidad, se resume en:

Para los empleados, CEPSA proporciona una propuesta de valor de empleo de calidad y con perspectiva de futuro en el que la igualdad de condiciones y oportunidades está garantizada, juntamente con la implantación de numerosas medidas de flexibilidad que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal. Además, CEPSA promueve la generación del clima laboral adecuado para obtener una excelente experiencia de empleado y ofrece unas condiciones de trabajo competitivas e individualizadas en las que el bienestar y la seguridad de los empleados son prioritarias.

Para los clientes, CEPSA proporciona productos y servicios seguros y de calidad, asegurando su suministro, como ha ocurrido durante la crisis de la Covid-19, ofreciendo siempre un trato justo y equilibrado. CEPSA ofrece además productos eficientes, así como las soluciones que sus clientes necesitan para la transición hacia una economía baja en carbono.

Para los accionistas, CEPSA persigue constantemente el buen desempeño de la compañía a través, entre otros, de las inversiones que realiza. Dispone para ello de un sistema de gestión eficaz de los riesgos y oportunidades derivados de las cuestiones ESG.

Para la sociedad, CEPSA persigue un impacto positivo como consecuencia de su actividad, contribuyendo al crecimiento económico y al desarrollo de las comunidades donde está presente, tratando de minimizar en todo momento su huella ambiental.

Cepsa: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

En el marco de su compromiso con el desarrollo sostenible y con el objetivo de reforzar la gestión de los aspectos de ESG (medioambientales, sociales y de buen gobierno), CEPSA revisa y prioriza constantemente su contribución a los ODS.

Si bien CEPSA contribuye de una u otra manera con los 17 ODS, tras revisar la relación entre estos y la actividad de la compañía, así como con su estrategia empresarial, ha considerado prioritarios cuatro de los mismos y, entre ellos el ODS 8 denominado Trabajo decente y crecimiento económico.

Para contribuir a la consecución de este objetivo, la Dirección de RRHH ha fijado su estrategia en la gestión de personas y ha definido las políticas que la desarrollan. Estas políticas se despliegan a través de varias iniciativas que contribuyen directamente al crecimiento económico, a través de empleos estables y de calidad, y que favorecen el desarrollo profesional, el bienestar, la diversidad y la inclusión. De entre dichas iniciativas, destacan las siguientes:

- La renovación de su programa de Diversidad e Inclusión (D & I), aprobando una nueva política orientadora del mismo y fijando unos ambiciosos objetivos para 2025. Este programa contiene más de 30 iniciativas y es revisado anualmente con el objeto de actualizarlo en coherencia con los resultados de los procesos de escucha activa que se realizan perió-

dicamente entre la plantilla. Igualmente, la Compañía se ha dotado en esta materia de un modelo de gobierno robusto que, no solo incluye un Council interdisciplinar, sino que integra también a los grupos de colectivos representativos de las distintas dimensiones de la Diversidad (Employee Resources Groups) y a los Champions de D&I nominados en cada unidad organizativa.

- Un programa de Bienestar holístico, centrado en la persona y que permite que CEPSA sea considerada como una "empresa saludable" que cuida de las personas en sus distintos aspectos personales y profesionales. CEPSA considera que un empleo de calidad, unas adecuadas políticas de conciliación y tener un buen nivel de bienestar profesional y personal con unos hábitos saludables, es garantía de un alto nivel de compromiso de los empleados con la organización, clave para que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas en todos los ámbitos de su vida, tanto personal como profesional.
- En relación con la compensación, en 2020 CEPSA ha realizado un minucioso estudio acerca de la brecha salarial. Para subsanar la brecha identificada dentro del colectivo de retribución individualizada (en torno a 1.100 profesionales) se aprobó una dotación presupuestaria especial en 2021. De otra parte, y también en relación con la compensación, en 2021 se realizó un análisis de objetivos de naturaleza ESG asociados al sistema de retribución variable de los Managers, resultando que entre el 15 y el 20% de dicha remuneración está vinculada a ellos. A pesar de constatar estos porcentajes de alineamiento entre ESG y Compensación, en el ejercicio 2022 se ha impulsado una iniciativa para incrementar aún más el peso relativo de objetivos de naturaleza ESG en el sistema de retribución variable, como palanca de alineamiento de los Managers con la Sostenibilidad.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

Los retos que suponen gestionar la Economía Circular, contribuir a los ODS y el desafío de la Transición Energética permiten a CEPSA ampliar su oferta de empleo y desarrollo profesional tanto internamente para su propia plantilla como externamente atrayen-

do talento del mercado de trabajo. La ambición por la mejora continua, a través de la investigación y la innovación, así como por el crecimiento económico, orientados desde la perspectiva de los criterios ESG, han determinado el fomento del empleo a través de la creación de nuevos puestos de trabajo que respondan a las necesidades que genera la transformación hacia una economía circular, los ODS y la transición energética.

La cobertura de las oportunidades laborales que está generando la transición energética, es realizada teniendo en cuenta la inclusión de todos los colectivos diversos de modo que en este tránsito hacia la sostenibilidad no se deje a nadie atrás, conscientes de la diversidad que impera en la sociedad actual. CEPSA opera en diferentes mercados con equipos conformados por personas de diferentes culturas, edades, géneros y capacidades. Valora la diversidad de sus empleados y considera que ésta es, precisamente, una de sus principales fortalezas. Así, en su gestión de la igualdad y la diversidad priman valores como la singularidad y la diversidad de experiencias a la hora de atraer nuevos profesionales, buscando perspectivas y puntos de vista distintos. Acorde con su enfoque inclusivo, CEPSA se apoya en las diferencias para convertirse en una compañía más versátil, creativa e innovadora, y afrontar los múltiples retos a los que se enfrenta como lo que es, una compañía energética global.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

En el contexto de Economía circular, ODS y transición energética se están incorporando nuevos perfiles adaptados a lo que la empresa precisa en este proceso de transición ambiental y energética sostenible. Así pues, se han creado nuevos puestos de trabajo que requieren profesionales especializados en las áreas de energías renovables como la solar y eólica, la electricidad, los biocombustibles y la movilidad eléctrica.

El plan estratégico de la compañía impulsa de manera firme nuevos negocios sostenibles que comportará la creación de nuevas oportunidades laborales en los próximos años.

Algunos de los empleos sostenibles que tendrán mayor relevancia para CEPSA en el futuro del trabajo serán los expertos en energías renovables, especialistas en ingeniería medioambiental, expertos en economía circular, etc....

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

En CEPSA trabajan por crecer de forma sostenible, sobre la base de una gestión responsable de sus actividades. Sus valores y principios éticos les ayudan a lograrlo, así como su proactividad a la hora de hacer frente a cualquier tipo de impacto que puedan provocar con sus acciones. Así, en CEPSA se trabaja para emplear la energía de manera más eficiente, buscando la convivencia entre la industria y el entorno. El desarrollo de proyectos renovables permitirá alcanzar los objetivos climáticos y facilitar la transición energética.

La importancia de la sostenibilidad influye de forma significativa en la capacidad para atraer y fidelizar el talento. Su respeto por el medio ambiente es un valor en alza a la hora de captar a las nuevas generaciones, que se sienten más atraídas por aquellas empresas cuyos valores corporativos coinciden con los suyos personales. Para los candidatos, trabajar en una compañía socialmente responsable es hoy uno de los factores clave a la hora de elegir una empresa para trabajar. Así pues. CEPSA impulsa la atracción de personas diversas, comprometidas y con talento para hacer frente a sus nuevos retos estratégicos

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

En coordinación con el área de ESG, CEPSA ha puesto en marcha un programa global de formación en materia de ESG, comenzando por la formación en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destinado a un colectivo-objetivo formado por unas 6.000 personas. Dicho colectivo se ampliará progresivamente hasta alcanzar toda la plantilla. Tras este programa, se pretende continuar con módulos y actividades que desarrollen contenidos relacionados con distintos ámbitos de ESG, incluyendo específicamente Economía Circular, Cambio Climático y Transición Energética.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

La previsión de cualificación de los empleados en los ámbitos de Economía Circular, ODS y Transición Energética se estructura en varios niveles:

1. Nivel básico: incluye a toda la plantilla. Lo conforman diversas acciones de formación y concienciación.
2. Nivel superior: incluye toda la cadena de mando (Dirección y Managers). Para ellos, se proporcionará una formación más extensa
3. Nivel específico: para técnicos y profesionales implicados concretamente en los cambios mencionados. Para ellos, se ha programado un tipo de formación más detallada y específica.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

En primer lugar, para CEPSA es muy importante fomentar una cultura orientada a la sostenibilidad en la organización, sensibilizando acerca de la importancia de su comportamiento, ya sea como empleados o ciudadanos, a la hora de lograr los objetivos propuestos.

Las capacidades asociadas a este comportamiento son todas aquéllas relacionadas, sobre todo, con la ética y la integridad (también la comunicación y transparencia), el análisis de los impactos ambientales y sociales en la toma de decisiones (el desempeño de los aspectos ambientales, la sensibilidad por el impacto social), el respeto a la diversidad y a los derechos humanos, mayor hincapié aún en los temas de salud y seguridad, la valoración del riesgo extra financiero, así como el aprendizaje continuo, especialmente en competencias digitales, de comunicación y cooperación.

Fundación Cepsa | PREMIOS AL VALOR SOCIAL

EY: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

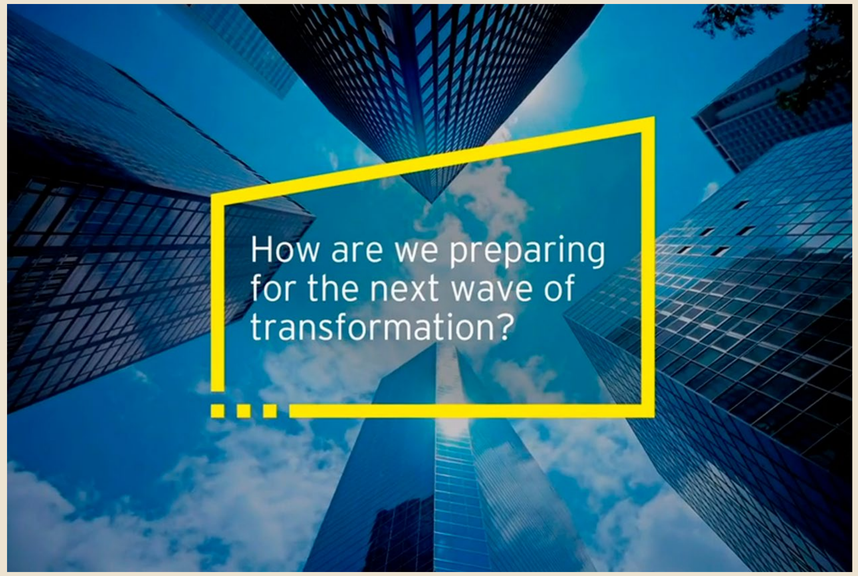
EY está comprometida con la construcción de lo que ellos denominan un “better working world”, es decir, un entorno que genere un crecimiento económico sostenible e inclusivo. Reconocen que su responsabilidad de minimizar el impacto ambiental de sus operaciones comerciales y fomentar el crecimiento sostenible debe extenderse a las personas y clientes de EY, así como a las comunidades, en un sentido más amplio, en las que vivimos. En EY piensan que cuando las empresas funcionan de forma sostenible, el mundo funciona mejor para todos: empresas, personas y planeta.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

En EY creen en el capitalismo de stakeholder, es decir, las empresas deben crear valor para sus clientes, empleados, proveedores, comunidades, así como para sus accionistas. Creen firmemente que cuando las organizaciones alinean sus objetivos con los de la sociedad, son más valiosas y viables a largo plazo, y todos están más cerca de abordar algunos de los mayores desafíos mundiales.

EY empezó un viaje relacionado con ello en 2018 con el Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC), una iniciativa conjunta con otras 30 empresas y una organización global sin ánimo de lucro (Coalition for Inclusive Capitalism) para redefinir y medir cómo las empresas crean valor.

EY Building a better working world



En 2019 EY creó la NextWave, su estrategia y ambición con el propósito de crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad. Esta estrategia se ha utilizado como catalizador de su propia agenda de transformación. En 2021 siguieron avanzando sobre todo en la forma en que miden e informan acerca del valor que generan.

Además de esta estrategia, el compromiso de EY con la sostenibilidad y su consecuente integración en la organización se materializa con:

a) El nombramiento de Steve Varley como EY Global Vice Chair – Sustainability reportando directamente a su CEO global y liderando la agenda del cambio climático y la sostenibilidad de EY a nivel global, una función de reciente creación, la primera entre las Big Four.

b) Objetivos/metas en sostenibilidad, como el hecho de que EY es ya carbono negativo, un hito importante en su ambición de ser carbono neto en 2025.

c) Soporte a sus clientes a la hora de entender los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad, integrando ésta como parte de los servicios/soluciones que dan a sus clientes.

En el ámbito de la gobernanza, EY tiene lo que se denomina un Global Sustainability Executive compuesto por líderes regionales de distintas áreas de negocio y presidida por Steve Varley, que se reúne de forma trimestral. Su función es implementar su estrategia de sostenibilidad en los distintos países y líneas de negocio.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

La directora de Recursos Humanos de EY forma parte del Comité de Dirección, por lo que todas las políticas de esta área son compartidas, aprobadas y monitorizadas por la máxima dirección de la empresa.

Lo mismo ocurre con las políticas de sostenibilidad e impacto social. En este caso, es la fundación de EY la responsable de diseñarlas y desplegarlas. Su principal órgano de gobierno es el patronato, que está compuesto por el presidente y los líderes de las diferentes áreas de negocio, es decir, la máxima dirección de la empresa. El patronato es el encargado de velar por que se cumplan sus objetivos y que se administren correctamente sus recursos. Esto lo hace a través de reuniones periódicas que forman parte de procesos concretos de información y reportes, tanto internos como públicos.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

La sostenibilidad es un eje fundamental y estratégico para EY Así se integra de forma transversal y consistente en toda la firma. La sostenibilidad no tiene un impacto departamental para EY, sino organizacional, es decir que permea en todas las áreas y en todos los profesionales, independientemente de la práctica o línea de negocio.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

EY considera que la sostenibilidad es la oportunidad para la innovación más importante de nuestra época. Las empresas y las personas se inspiran, hoy más que nunca, en hacer lo correcto, colaborar, innovar y moverse hacia un futuro más sostenible. Para EY, trabajando de manera colectiva, se puede crear valor económico y social a largo plazo para todos sus grupos de interés.

EY: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

De los 17 ODS, hay varios que tienen relación directa con el área de Recursos Humanos de EY y con las actividades que este área despliega en línea con la estrategia de la compañía y de su propósito. Éstos son:

- ODS 4. Quality Education.
- ODS 5. Gender Equality.
- ODS 8. Decent Work and Economic Growth.
- ODS 10. Reduced Inequalities.
- ODS 17. Partnerships for the Goals.

Estos ODS se integran en tres áreas de especial interés en la política y estrategia de Recursos Humanos:

- **Creación de valor a largo plazo para sus profesionales.**

En este ámbito, EY da cabida a proyectos especialmente relevantes en los últimos dos años, como respuesta a la pandemia, como son aquellos relacionados con la salud y la seguridad de sus empleados, la adopción de tecnología y medidas que fomenten la flexibilidad y el teletrabajo o programas de bienestar. Asimismo, EY tiene iniciativas relacionadas con la formación técnica y en habilidades, así como el concepto de Learnability que están desplegando en toda la organización. Además, fomentan el aprendizaje a través de experiencias diferentes y motivantes que les permitan aprender y fomentar su compromiso y retención.

- **La importancia de la diversidad y la inclusión.**

En EY cree que, cuanto más diversa e inclusiva sea una organización, mejores y más ágiles decisiones se tomarán y más se estimulará la innovación. Consideran esto fundamental para dar respuesta a todos sus grupos de interés sobre sus problemas actuales y para prepararlos en afrontar, de la mejor manera posible, su futuro. La diversidad y la inclusión son aspectos presentes en todos sus procesos que arrancan de un Comité Global de D & I presidido por el presidente de EY en todo el mundo. Como resultado de todo ello, en EY se llevan a cabo decenas de iniciativas en este sentido.

- **Operar de forma responsable y respetar los derechos humanos.**

En este ámbito, EY pone especial vigilancia a los aspectos más básicos de las relaciones laborales, como eliminar cualquier forma de trabajo forzado, respetar la libertad de asociación, la legalidad, etc.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

La Economía Circular, ODS y Transición Energética son aspectos muy relevantes que están totalmente integrados en la estrategia de la firma. En EY dichos procesos impactan de forma directa orientando, tanto su actividad organizativa interna, como aquella relacionada con el asesoramiento empresarial que hacen a sus clientes como firma de servicios profesionales que son.

En este sentido, estas materias han generado, por un lado que EY haya tenido que formar a profesionales de sus áreas de soporte interno con el fin, entre otros objetivos medioambientales, de ser carbono neto en 2025 y, por otro lado, al ser materias de especial relevancia para sus clientes, EY está incorporando profesionales con esta experiencia para prestarles un mejor asesoramiento en la consecución de sus propios objetivos empresariales en materias de sostenibilidad.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

La Economía Circular, los ODS y la transición energética están provocando en EY una reconversión y reciclaje de sus profesionales en dichas áreas, realizadas a través de una formación específica. Adicionalmente, se ha definido una estrategia para la búsqueda activa de profesionales que aporten a la organización especialización en dichas materias.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial de EY es un aspecto clave para la atracción y retención del talento, pues se trata de un ámbito muy valorado por sus profesionales y que contribuye a incorporar talento en su organización.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

EY ofrece a sus empleados formación específica, tanto interna como externamente, reglada con el fin de que puedan adaptarse a las demandas del mercado en materia de sostenibilidad. Incluso, EY ha puesto a disposición de sus profesionales un itinerario específico de formación con el objetivo de adquirir un título oficial sobre sostenibilidad por la Universidad de Hult, lo que ha sido posible gracias a la obtención de acreditaciones internas.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

La Economía Circular, los ODS y la transición energética son áreas de gran potencial, con crecimientos muy elevados que, junto con el hecho de formar parte de los principales pilares estratégicos de EY, estiman que generarán que una buena parte de los profesionales tengan que adquirir conocimientos sobre estas materias a medio-largo plazo. En definitiva, EY considera que estos ámbitos son y serán imprescindibles en su organización.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

EY considera que el profesional de sostenibilidad tendrá que adaptarse a las necesidades de un entorno en el que cada vez la sostenibilidad se integra más en la gestión financiera (p. ej. Taxonomía, SFDR, etc.) y estratégica de las organizaciones, con cambios en los modelos de negocio tradicionales por otros que tienen más en cuenta los criterios ESG. Para EY, además estos profesionales deberán aprender mucho más sobre la gestión global y estratégica de las organizaciones, ya que la sostenibilidad debe residir en todas las áreas de la compañía. Ese entendimiento holístico es un imperativo.

Respecto a los profesionales del resto de prácticas, EY considera que éstos tendrán que aplicar los principios de sostenibilidad en sus tareas. Por ejemplo, el experto fiscal deberá tener en cuenta las variables sobre impuestos verdes, o el de compras deberá aprender a aplicar criterios ESG en la gestión de sus proveedores.

Con todo ello, lo que EY persigue es que la sostenibilidad sea elemento común en todos los ámbitos y que permee en la estrategia y dirección de la compañía.

FCC: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

FCC es una organización líder en la prestación de servicios medioambientales en casi 3.600 municipios de España y Portugal, atendiendo a una población de más de 31 millones de habitantes a través de actividades de limpieza viaria, recogida y transporte, tratamiento y eliminación de residuos, mantenimiento de zonas verdes, mantenimiento de redes de alcantarillado, limpieza de playas y de aguas litorales y servicios de eficiencia energética, entre otros.

FCC Medio Ambiente Iberia persigue convertirse en líder en la prestación de servicios sostenibles. Ser sostenible implica mantener un equilibrio entre los ámbitos económico, social y ambiental, y para alcanzar este equilibrio han diseñado la estrategia de sostenibilidad 2050 (Horizonte 2050), que les va a permitir llevar a cabo una serie de acciones cuyo fin será aportar ese valor social, ambiental y económico.

Dicha estrategia ha sido presentada a los medios y se ha convertido en el núcleo fundamental del negocio y la actividad de la empresa, la financiación de la actividad operativa de la cual se realiza incluso a través del denominado bono verde, un tipo de deuda emitida por instituciones públicas o privadas para financiarse y que, a diferencia de otros instrumentos de crédito, comprometen el uso de los fondos obtenidos con el cumplimiento de una serie de ítems de la taxonomía de los criterios ESG.

FCC Medio Ambiente Iberia ha enfocado sus acciones en torno a aquellos

objetivos directamente relacionados con sus actividades, de forma que se maximice su efecto sobre el conjunto de los 17 ODS. En su priorización de estos objetivos, la organización ha apostado por contribuir a una mayor prosperidad medioambiental, económica y social mediante:

- El desarrollo de las personas: generación de talento, diversidad e igualdad de oportunidades, seguridad y salud laboral e inclusión social.
- El crecimiento verde y la lucha contra el cambio climático: consumo eficiente de agua, de energía y otros recursos, prevención de residuos; innovación tecnológica, procesos y servicios bajos en Carbono y protección de la biodiversidad.
- Un entorno de trabajo favorable: lucha contra la corrupción, paz y estabilidad social, calidad y transparencia en la cadena de valor.
- La colaboración público-privada y la apertura al tercer sector.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

En el Grupo FCC, la estrategia de sostenibilidad está basada en un propósito y valores que dan sentido de pertenencia y compromiso a todos los empleados. Y ello sólo se puede conseguir con una cultura y estilo de liderazgo ético, que aborde no solo los beneficios a corto, sino que piense en el impacto de todas las acciones en el medio y largo plazo. En este sentido, se han puesto en marcha programas de formación para todo el equipo directivo del Grupo FCC que, entre sus objetivos, ayudan a impulsar el liderazgo por valores, un liderazgo ético que orienta las actividades de FCC de una manera responsable y sostenible.

La estrategia de sostenibilidad 2050 de FCC ha quedado integrada en la totalidad de la organización y pone el foco en combinar el know-how adquirido en sus más de 100 años de historia con el desarrollo de tecnologías innovadoras que permitan ofertar a sus clientes Smart Human & Environmental Services, esto es servicios más eficaces causando las mínimas molestias al ciudadano (servicio “amable”), más respetuosos con el consumo de recursos y que contribuyan a hacer realidad ciudades más sostenibles e inclusivas.

En ella tienen especial relevancia las políticas de igualdad y de integración laboral de los colectivos más desfavorecidos, así como la promoción de todas aquellas acciones que refuercen el compromiso con la economía circular, la lucha contra el cambio climático y la disminución de la huella de carbono. La utilización de energías alternativas y la eficiencia de su uso para la prestación de servicios urbanos y medioambientales, tanto en las instalaciones como a través de los vehículos de servicio, constituyen dos pilares estratégicos sobre los que se han dado pasos importantes, especialmente en el desarrollo de tecnologías de movilidad eléctrica en la flota de vehículos.

Para dar cumplimiento a esta estrategia, FCC ha lanzado el primer plan de acción de sostenibilidad 20-22 basado en un modelo de gestión integrado e integrador en el marco de los desafíos globales cuya superación marcará el camino para alcanzar los ODS.

Así, se han definido 4 ejes que marcarán la actuación de FCC Medio Ambiente Iberia en materia de gestión sostenible: medio ambiente, social, excelencia y gobernanza.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

Desde la perspectiva de RRHH, y a través de la boutique del dato del Grupo FCC, se están diseñando y generando los correspondientes KPIs que permitan, en el seno del Comité de Sostenibilidad, el seguimiento de los compromisos adquiridos y su impacto.

La sostenibilidad en el Grupo FCC se dirige desde el Consejo de Administración, a través de su Comisión Ejecutiva, y de un Comité de Sostenibilidad en el que participa Recursos Humanos. Concretamente, en materia de RRHH, las acciones se articulan en tres pilares fundamentales: talento, diversidad e igualdad y salud y bienestar.

El comité de sostenibilidad se reúne semestralmente y en él se revisa cómo va progresando la consecución de los objetivos en materia de sostenibilidad, se monitorean los programas y acciones en curso y se discute la adopción de nuevas propuestas que contribuyan a la consecución de los objetivos definidos en la estrategia de sostenibilidad. Paralelamente, este comité es informado periódicamente con la finalidad de verificar el mantenimiento

de los criterios y exigencias derivados del bono verde con el que se financia la empresa.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Las áreas de FCC afectadas por la sostenibilidad son: Maquinaria e Instalaciones, Recursos Humanos, Estudios y Tratamiento y Compras y, lógicamente, el departamento responsable de la coordinación de estas políticas: el departamento de Calidad, Medio Ambiente y Sostenibilidad.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

En FCC, el impacto de las políticas de sostenibilidad en los empleados tiene carácter obligatorio en todos ellos. Lo mismo ocurre con los clientes.

Es de obligado cumplimiento que la compañía se ajuste a las exigencias de sostenibilidad, sean del tipo que sean, que requieren los clientes. Éstos se ven impactados por los avances, progresos y proyectos sostenibles que FCC les ofrece y les resultan especialmente atractivos por estar en línea con lo que la sociedad demanda.

En relación con los accionistas, el peso de ese impacto se produce fundamentalmente en el ámbito financiero a través del bono verde.

FCC: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Entre las acciones y proyectos de RRHH relacionados con la sostenibilidad, destacan:

Fomento de la contratación de personas en riesgo de exclusión o con especiales dificultades de inserción en el mercado laboral, como personas con discapacidad o mujeres víctimas de violencia de género, a través de la colaboración con un extenso elenco de organizaciones y entidades sociales de acogida y favorecimiento de la inserción laboral.

Colaboración con programas de segunda oportunidad para personas procedentes de instituciones penitenciarias.

Promoción de la adecuación de puestos de trabajo a las circunstancias especiales de personas con dificultades en la realización de las tareas de dichos puestos.

Colaboración con entidades sociales para la preparación y formación de personal para la realización de prácticas profesionales y/o contratación laboral posterior en la empresa.

Programas de sensibilización en materia de igualdad de género para el desarrollo de un buen equilibrio de género entre la plantilla de la empresa, sobre todo en aquellos puestos altamente masculinizados así como en puestos de responsabilidad y de dirección (p. ej. programas de alta dirección para mujeres con alto potencial o programas de sensibilización dirigido específicamente a mujeres con puestos de responsa-

bilidad para ser referentes y redes dentro de la empresa, de modo que les faciliten la gestión autónoma de su carrera profesional dentro de la misma).

Acciones específicas destinadas a escolares, jóvenes universitarios o adolescentes excluidos del sistema educativo, y jóvenes empleados en FCC para: impulsar las vocaciones en las funciones y puestos que presentan un desequilibrio de género, sensibilizar y concienciar la importancia de la economía circular, la crisis medioambiental y la necesidad de promover y conseguir una sociedad más sostenible en todos los sentidos, recuperar jóvenes excluidos del sistema educativo a través de acciones formativas y de prácticas profesionales que ofrezcan salidas laborales de futuro.

Establecimiento de procedimientos, protocolos y acciones que erradiquen el acoso o la violencia de género en el centro de trabajo, la discriminación y fomentar un ambiente de trabajo satisfactorio.

Campañas sociales para ayudar a las personas más desfavorecidas de la sociedad, tales como los usuarios de bancos de alimentos, los residentes en zonas empobrecidas, los inmigrantes desempleados, etc...

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

FCC prevé que en los próximos años se generen en la compañía numerosos puestos de trabajo en relación con la sostenibilidad, así como que algunos de los ya existentes sufran una importante transformación. Tal y como ya sucede ya actualmente con profesiones como las de los gestores de eficiencia energética, de reciente creación, la creciente preocupación por los problemas de ESG, provocará la necesidad de consultores de circularidad, gestores medioambientales de centro, responsables de sostenibilidad, auditores de sostenibilidad, gestores de huella de carbono, formador en reciclaje y circularidad, etc...

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Son nuevos puestos en FCC fruto de la economía circular, los ODS y la transición energética los consultores de circularidad, consultores de movilidad, gestores medioambientales de cen-

tro, responsables de sostenibilidad, auditores de sostenibilidad, gestores de huella de carbono, formadores en reciclaje y circularidad, especialistas en compensación (energética, hídrica y de carbono), etc...

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

FCC se presenta ante el talento como una empresa especialmente comprometida con la sostenibilidad. Recientemente han apreciado en el mercado laboral una creciente preocupación por fichar por una empresa seria en materia de sostenibilidad, que tenga proyectos, procedimientos y ponga en marcha acciones reales y de impacto en esta materia. Han observado que el mejor talento es un talento comprometido con la sostenibilidad y, en este sentido, para una empresa cuya actividad se centra en el medio ambiente urbano es esencial captar ese tipo de talento.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

FCC imparte, tanto en formato presencial como on line o mixto y con diferentes extensiones, acciones formativas que incluyen formación en el cambio cultural necesario para la asunción de las nuevas maneras de pensar que suponen estos ámbitos.

En 2022 se va a lanzar en Campus (universidad corporativa del Grupo FCC) el programa de “transformación sostenible”, con el objetivo de formar y sensibilizar a todos los empleados en sostenibilidad, y con ello acelerar la transformación acelerando la plena integración de la sostenibilidad en la cadena de valor.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

En términos generales, prácticamente la totalidad de la plantilla de la empresa, dada la actividad de FCC, debe ser recalificada en materia de sostenibilidad. Sin embargo, si acotamos algo más, al menos 3.000 personas, aquéllas correspondientes a personal directivo, ejecutivo y técnico clave en la organización deberían recalificarse.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

Las capacidades que deben adquirir los empleados de FCC están relacionadas con la sensibilización sobre el problema y la generación de ideas creativas sobre nuevas maneras de hacer las cosas; que consideren, desde el principio de su concepción y ejecución de las cuestiones medioambientales, la fórmula más sostenible que el contexto técnico permita, la más solidaria y la más socialmente resiliente para las cuestiones sociales, y la más responsable, resiliente y equitativa en las cuestiones financieras.

FCC persigue capacitar en la asunción de nuevos puntos de vista esenciales en su día a día. Sin este cambio esencial en la mirada de las personas, no es posible una auténtica transformación de la organización. Esto es conjuntamente con la capacitación en las destrezas propias de la aplicación de nuevas técnicas (maquinaria eléctrica en lugar del combustible fósil, iluminación de bajo consumo en lugar de las ya existente, etc...), que no pueden dejar de acometer para poder así dar la respuesta adecuada a los retos del negocio.

GSK: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

Para GSK, sostenibilidad significa tener un proyecto sustentable con todo lo que ello conlleva y la responsabilidad con todos los stakeholders. GSK considera que la empresa debe ser sostenible en el marco de la ética, la responsabilidad y el compromiso, incluidas todas las metas de la Agenda 2030. En GSK existen muchas iniciativas sostenibles, tanto desde un punto de vista local como global.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

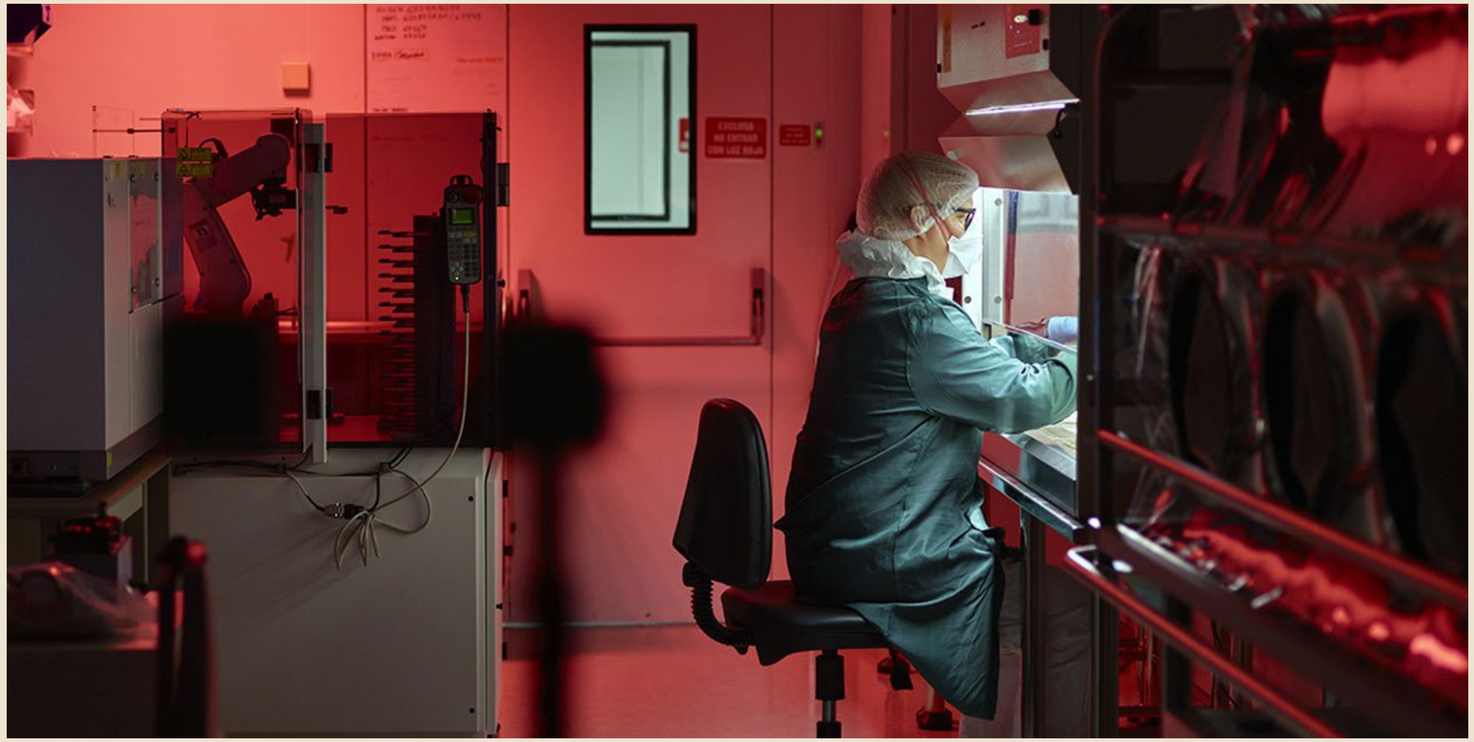
Para realizar el seguimiento y gestión de sus compromisos, GSK dispone de un comité de donde emerge la estrategia a seguir para implementar las iniciativas globales, así como las locales. Dichas iniciativas pueden llegar a ser muy particulares, siempre marcadas por las condiciones de las operaciones de la compañía. Esta estrategia es aprobada por un órgano de gobierno en España llamado Country Executive Board, en el cual están representados todos los negocios de la compañía.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Las principales áreas de GSK afectadas por la sostenibilidad son las relaciones institucionales y el área de Recursos Humanos, que representa a las distintas fábricas, pues éstas tienen un componente de sostenibilidad algo distinta al resto de áreas de la compañía. Cabe destacar Arandina, donde existe

un laboratorio (en Tres Cantos), donde se investigan enfermedades del tercer mundo.

El departamento de sostenibilidad forma parte del Environmental Executive And Sustainability desde hace 10 años aproximadamente. Aquí es donde se deciden las iniciativas concretas en materia de sostenibilidad que se abordarán anualmente, así como desde donde se identifican los responsables para estos fines, a quienes se valora por el logro de los objetivos en materia de sostenibilidad, pues no a toda la organización se la mide de la misma forma porque no toda la organización contribuye de la misma manera.

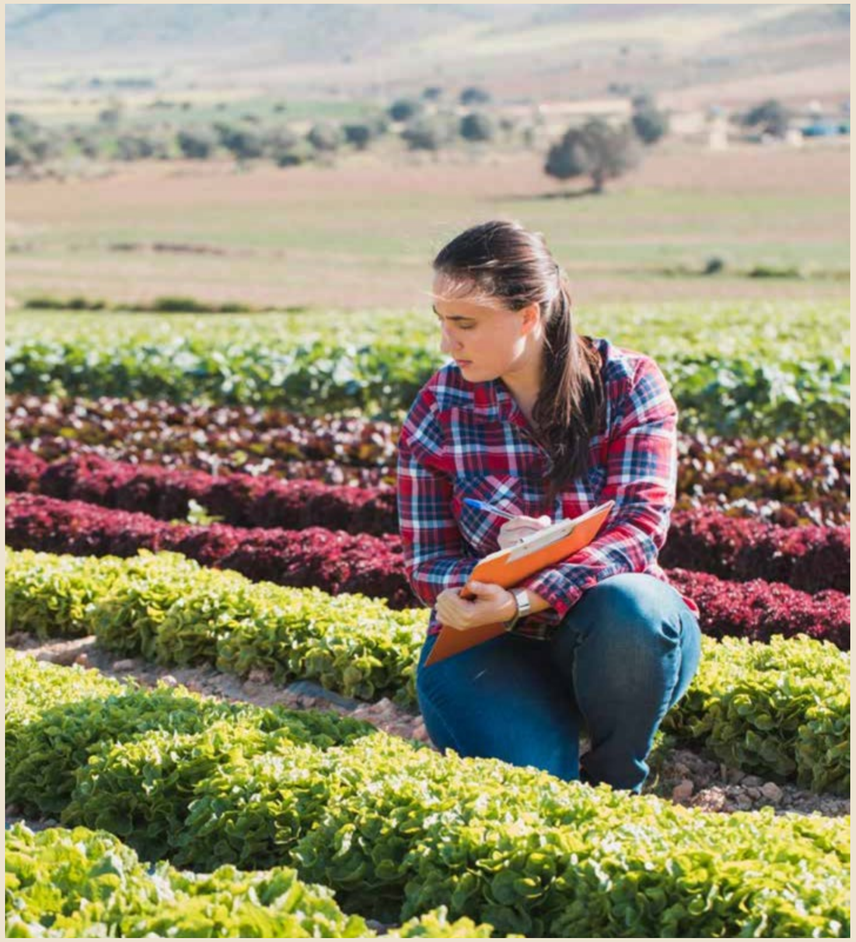


GSK: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Entre las iniciativas en materia de sostenibilidad, cabe destacar que en GSK existe una concientización muy importante en toda la organización en lo que se refiere a transición energética, particularmente en las fábricas donde tienen un mayor impacto en este ámbito. No obstante, todo GSK está concientizado. De hecho, cada vez que se tiene alguna idea para reducir las emisiones, el consumo de agua o el consumo de papel, ésta es reconocida y recompensada por la compañía. Esto significa que hay muy buenas ideas procedentes de propuestas por parte de los miembros de la organización, las cuales se han implementado han conducido a un ahorro significativo de energía.

GSK tiene una amplia flota de coches que deben ser renovados cada cierto tiempo. A pesar de llevar muchos años reduciendo las emisiones de estas flotas, se está pensando en hacer una prueba piloto con el coche eléctrico. Sin embargo, esta prueba piloto no podrá implementarse en todo GSK, pues muchos empleados recorren cientos y cientos de kilómetros al año y GSK considera que la tecnología del coche eléctrico no está suficientemente desarrollada como para que toda la organización pueda utilizar este tipo de coche. No obstante, en aquellas ciudades como Madrid y Barcelona, ciudades grandes donde los empleados necesitan moverse por la ciudad, GSK va a llevar a cabo esta prueba piloto con la finalidad de que la compañía vaya evolucionando hacia este tipo de coche.



GSK también ha construido placas solares en su site de Tres Cantos y en las fábricas.

Todo ello forma parte de una iniciativa que se lanzó ya hace algún tiempo y que hoy sigue dando frutos. Los empleados se han acostumbrado a pensar de esta forma y constantemente proponen ideas en materia de sostenibilidad, por ejemplo, diversas iniciativas para que en el comedor de la empresa se pueda ahorrar agua. Pero no todas sus propuestas están relacionadas con la transición energética, también existen propuestas para eliminar residuos y otras relacionadas con el medio ambiente.

En GSK existen los Employee Resource Groups, conocidos como ERGs, grupos de empleados que ayudan a la compañía a avanzar en el terreno de la diversidad e inclusión. Existe un ERGs, el Women 's Diversity Initiatives, para promover la diversidad de género; el Spectrum para el colectivo LGBT; otro para grupos de empleados con discapacidad o que son familiares de personas con discapacidad. Todos ellos tienen como finalidad hacer una empresa más diversa e inclusiva y en eso GSK lleva también muchos años.

En lo que a los jóvenes se refiere, en GSK se ha trabajado intensamente para facilitar el acceso a la vida laboral de las personas que terminan la universidad. Ello no es fácil, por lo que han ampliado aspectos como las becas, ya que es la forma más rápida que tienen los jóvenes de acceder y conseguir experiencia.

GSK es muy consciente que ahora el gran reto es, sin duda, el edadismo. Las empresas deben cambiar su mentalidad respecto a emplear personas de más de 50 años. En nada ayudan las noticias procedentes de algunas compañías de telecomunicaciones en las que recientemente han prejubilado empleados de hasta 53 o 54 años. A pesar de que aparentemente todos ganan, tanto empresa, que evita salidas traumáticas, como empleado, que sale de la compañía con unas buenas condiciones económicas, se genera en la sociedad una cultura en la cual las empresas esperan que, a partir de una cierta edad, la única opción de un empleado sea la jubilación.

Es por ello que GSK está mentorizando a personas que han quedado excluidas del mercado laboral. Por otro lado, la solución pasa en parte porque en los procesos de selección exista un mix de

perfiles con un mix de edades. Así, por ejemplo, una de las últimas personas contratadas en GSK tiene 59 años.

En materia de género, cabe destacar que en GSK hay más mujeres que hombres trabajando. La diversidad de género, en GSK y en general en la industria, es hoy un hecho. En GSK se ha trabajado intensamente sobre ello en la fábrica que la compañía tiene en Aranda del Duero, pues en ella trabajaban muchos más hombres operarios que mujeres. Así, hace unos años, se llevó a cabo un programa en colaboración con un centro de formación profesional de Aranda (Centro San Gabriel). Éste se trataba de un programa muy específico en el que sólo podían formarse mujeres, mujeres que habían dejado de trabajar por razones familiares durante unos años y que querían volver a incorporarse al mercado laboral. Se trataba de mujeres entre 35 y 45 años, que participaron en una acción formativa. GSK se comprometió a ofrecerles prácticas formativas en la compañía e incorporó una buena parte de estas mujeres.

En relación con los grupos que trabajan con el tema de la discapacidad o de ciertas enfermedades, éstos ayudan a visibilizarlas, así como la problemática de los cuidadores. Gracias a estas personas, cuidadores de personas con discapacidad, se puso en marcha el plan Familia, en colaboración con Fundación Adecco.

El plan Familia es una iniciativa de la Fundación Adecco que aprovecha los recursos de las empresas para realizar un abordaje integral a las familias que tienen en su seno una persona con un alto grado de discapacidad. Así, se hace un abordaje completo desde el punto de vista psicológico, apoyo a la familia, educación y médico, porque las familias muchas veces están cubiertas en unas áreas pero no en otras, por lo que se trata de identificar aquéllas en las que falta cobertura y se les hace un abordaje facilitándoles recursos, como por ejemplo un fin de semana libre con una persona que libera a la familia durante un fin de semana, u otro punto de vista médico, o sesiones de fisioterapia que la persona enferma necesita y que la familia no pueda cubrir, o apoyo psicológico para la familia. El abordaje es integral y, por suerte, no hay un gran número de personas que lo necesiten, pero a quien tiene esta situación, se le apoya y se beneficia, cambiándole la vida.

03 Mejores prácticas en gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos en España

En GSK, desde hace ya muchos años, se permite a los empleados que trabajen con flexibilidad, manejando su tiempo y organizando sus tareas. Es por ello por lo que muchos empleados pueden trabajar full time en remoto atendiendo a circunstancias personales y siempre que el puesto lo permita. Otras personas están hasta cierta hora en la oficina, recogen a sus hijos del colegio y después trabajan un par de horas desde casa. En GSK no tienen necesidad de regular el tiempo y el lugar de trabajo más allá de una conversación entre manager y empleado para ver el mejor encaje entre las necesidades del equipo, las necesidades de la persona y el desempeño de su trabajo. Ello pasa por un modelo híbrido. Hay personas que quieren ir a la oficina a trabajar, otras no todos los días. Por eso, GSK tiene una política paraguas a la que llaman Performance With Shares que consiste en conversar con el manager y ver qué es lo que mejor se adecúa a tus necesidades y las necesidades de la empresa, sin dejar nunca de lado lo que necesita el equipo.

Cuando esto se aborda de forma natural, todas las personas entienden que su puesto de trabajo tiene unas ventajas y unos inconvenientes, también que tienen la oportunidad de optar por otro puesto con mayor flexibilidad. A veces, ello puede suponer menos ingresos o la modificación de algunas condiciones, pero tienen otras opciones. Todos tienen claro que, si trabajan, por ejemplo, en el área de producción, calidad o en el laboratorio, no pueden trabajar desde casa, o que si, por el contrario, llevan a cabo tareas administrativas, estas sí que pueden hacerlas desde casa. Esto pasa por identificar qué tareas debes hacer en el laboratorio y cuáles fuera de allí. Incluso el operario que está delante de una máquina tiene tareas que puede hacer desde su casa. Lo que se ha hecho ha sido facilitar al máximo la flexibilidad. Se han establecido, por ejemplo, turnos de fines de semana para las personas que necesitan cuidar de hijos menores. Así, estas personas sólo trabajan los fines de semana, las mismas horas, pero entre viernes y domingo.

Los empleados de GSK son sobradamente conocedores de que la empresa está haciendo un esfuerzo para que, dentro de su puesto de trabajo, puedan encontrar diferentes opciones de flexibilidad y no surjan problemas. Nadie ve esto como un agravio comparativo, ya que siempre se ofrece la máxi-

ma flexibilidad que el puesto puede asumir.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

GSK no ha creado puestos nuevos como tal relacionados con la sostenibilidad, pues estos ya existían previamente. Lo que sí ha creado por primera vez es la comisión de sostenibilidad con el fin de asegurar que toda la organización está encaminada hacia ahí. No obstante, en GSK hay personas que en el pasado no tenían responsabilidad sobre sostenibilidad y que ahora sí la tienen, pero no porque tengan un nuevo rol en la organización, sino que se trata de responsabilidades adicionales que todas las personas de la compañía tienen ahora.

GSK forma parte de un grupo multinacional, con lo cual las posiciones directamente relacionadas con la sostenibilidad existen a nivel global, no local. Es por ello por lo que existen las comisiones. La persona responsable del área de responsabilidad social corporativa se encuentra en estos momentos muy enfocada en la agenda 2030.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética.

GSK no ha creado puestos nuevos como tal relacionados con la sostenibilidad, pues estos ya existían previamente.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

Los nuevos profesionales que se incorporan a GSK quieren formar parte de una empresa socialmente responsable. En el caso de GSK, por ser una empresa farmacéutica, lo que realmente atrae a los candidatos es su propósito.

A pesar de que el propósito de la industria farmacéutica es sostenible por definición, durante muchos años ha parecido lo contrario, pues es cierto que existían ciertas prácticas en la industria absolutamente fuera de toda ética. Sin embargo, en el sector farmacéutico, el propósito va más allá, detrás existe un fin social y todavía más estando en situación de pandemia. La industria farmacéutica tiene un propósito fantástico, pues no solo se trata

de contribuir en la sociedad fabricando medicamentos que curan y cambian vidas, sino de generar un impacto positivo en la sociedad, con menos emisiones, generando empleo de calidad y contribuyendo a crear una sociedad más diversa e inclusiva. Eso solo lo pueden hacer realidad empresas sostenibles como la industria farmacéutica, que lo lleva en su ADN desde hace muchos años.

En GSK hay empleados que llevan más de 14 años en la compañía y, desde que ingresaron en ella, han trabajado en temas relacionados con la sostenibilidad y la eficiencia energética. La sostenibilidad ha sido un viaje de muchos años para GSK, no ha llegado de la noche a la mañana. Hace ya muchos años que se viene hablando de estos temas en la compañía. Así pues, no ha habido un cambio de capability, sino una evolución de esta.

Todas las personas involucradas de algún modo en la sostenibilidad han tenido que aprender y se ha atraído a muchas otras e involucrado en ello. Éste ha sido un proceso natural y escalonado. Así, la sostenibilidad no es un tema nuevo para GSK. Ha sido un tema compartido con toda la compañía y ha permitido generar un impacto positivo para atraer y retener el talento.

Iberdrola: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

Para IBERDROLA, la Sostenibilidad es apostar por un modelo energético que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus necesidades, en línea con lo que indica el Informe Brundtland de 1987 de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Esta definición se integra en la Política de gestión sostenible.

La sostenibilidad se articula en torno a los siguientes principios básicos:

- Desarrollo de un modelo de negocio basado en actividades económicas sostenibles medioambientalmente.
- Competitividad de los productos energéticos suministrados, a través de la eficiencia en los procesos de generación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de la energía.
- Alta calidad del servicio y la fiabilidad y seguridad en el suministro de los productos energéticos.
- Reducción del impacto medioambiental de todas las actividades desarrolladas por las sociedades del grupo.
- Creación de valor sostenible compartido con los accionistas de la sociedad y con el resto de sus grupos de interés.
- Impulso al compromiso social del grupo y, en particular, al respeto a los derechos humanos según se establece en la política de respeto de los derechos humanos; y
- Promoción del uso responsable de la energía.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

El Consejo de Administración de la IBERDROLA tiene atribuida la competencia de diseñar, evaluar y revisar con carácter permanente el sistema de gobernanza y sostenibilidad, alineando todas las actuaciones del Grupo para continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible, así como el compromiso con el dividendo social y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas.

Además, el Consejo de Administración ha desarrollado dicha estrategia, orientada a la creación de valor de forma sostenible, prestando un servicio de calidad mediante el uso de fuentes energéticas respetuosas con el medioambiente, permaneciendo atento a las oportunidades que ofrece la economía del conocimiento y comprometido con los ODS, especialmente en relación con los objetivos siete y trece, relativos al suministro de energía asequible y no contaminante y a la lucha contra el cambio climático, respectivamente.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

Para que la compañía esté alineada con los objetivos de la estrategia de desarrollo sostenible, IBERDROLA innova, emprende nuevas inversiones e impulsa tecnologías más eficientes, sostenibles y limpias, fomenta el crecimiento y desarrolla el talento y las capacidades técnicas y humanas de sus profesionales, trabaja por la seguridad de las personas y del suministro energético, y se esfuerza en construir un proyecto de éxito empresarial conjunto, con todos los partícipes de su cadena de valor, compartiendo con sus Grupos de interés los logros alcanzados.

IBERDROLA realiza un seguimiento continuo de sus impactos sociales y medioambientales, incluyendo en el impacto social a sus empleados. El Consejo de Administración, apoyado en los comités consultivos, supervisa la gestión del desempeño económico, social y ambiental de la empresa, incluyendo tanto la supervisión de los riesgos y oportunidades generados por las actividades del grupo como el cumplimiento de los principios, códigos y estándares internacionales aplicables a las tareas de las que es res-

ponsable. Además, en IBERDROLA realizan evaluaciones periódicas de los aspectos antes mencionados sobre el desempeño de la empresa apoyándose en datos externos de interés, asistencia de asesores externos y en la información facilitada dentro de la organización. El Comité de Desarrollo Sostenible supervisa el desempeño de la empresa en el área de sostenibilidad, reputación corporativa, gobierno y cumplimiento.

Debido a la diversidad de objetivos y metas de desarrollo sostenible, el Grupo utiliza un conjunto amplio de indicadores que permiten evaluar la contribución desde distintas perspectivas. Aun cuando, por la naturaleza intangible de muchas de sus actuaciones, los indicadores no capturen la totalidad de los impactos generados, los resultados obtenidos constituyen una herramienta de evaluación eficaz para verificar la consecución del compromiso estatutario con el dividendo social. Esta evaluación es tomada en consideración por el Consejo de Administración a la hora de definir la estrategia del Grupo y se comparte de forma transparente con todos sus Grupos de interés mediante la difusión pública de su información no financiera y del dividendo social generado. En este sentido, el estado de información no financiera que formula el Consejo de Administración y, tras su verificación independiente, aprueba la Junta General de Accionistas, presenta el desempeño de la Sociedad en los ámbitos social, medioambiental y de sostenibilidad, así como el dividendo social generado y compartido con sus Grupos de interés.

En referencia a sus empleados, la empresa considera a su equipo humano un activo estratégico, al que cuida y ofrece un buen entorno de trabajo, fomentando su desarrollo, formación y medidas de conciliación y favoreciendo el desarrollo de relaciones profesionales basadas en la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia, la igualdad de oportunidades y la no discriminación en la gestión de personas. Por ello, las sociedades del Grupo trabajan para captar, impulsar y retener el talento, así como para fomentar el crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen a su equipo humano, haciéndoles partícipes de su proyecto de éxito empresarial y garantizándoles un puesto de trabajo digno y seguro.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

La sostenibilidad en IBERDROLA es un tema transversal donde todos los departamentos y negocios están implicados. Los tres pilares básicos de la sostenibilidad (Social, Medioambiental y Económico), no se entenderían si algún departamento quedara fuera de los principios básicos de actuación que son los siguientes:

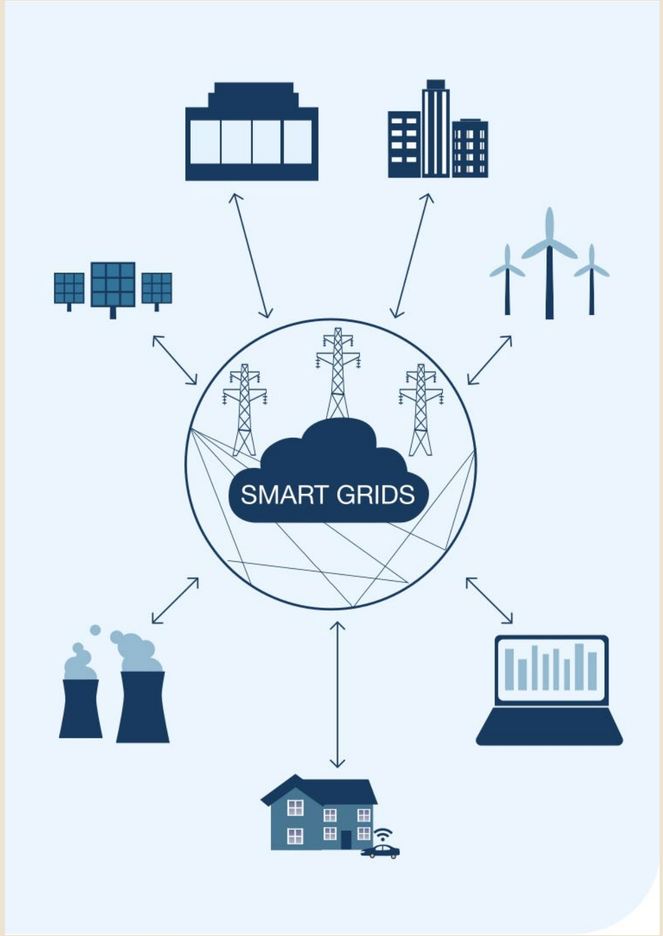
- Desarrollar un modelo de negocio basado en modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos.
- Establecer instrumentos para reforzar la competitividad de los productos energéticos suministrados, a través de la eficiencia en los procesos de generación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de la energía. Por ello, la sociedad presta una especial atención a la gestión excelente de sus procesos y recursos, con la utilización de los instrumentos que se desarrollan en la política de calidad.
- Implantar medidas tendentes a garantizar la alta calidad del servicio y el suministro seguro y fiable de los productos energéticos.
- Fomentar la reducción del impacto medioambiental de todas las actividades desarrolladas por las sociedades del grupo esforzándose en promover un uso racional y sostenible del agua, liderar la lucha contra el cambio climático y el desarrollo de energías limpias que contribuyan a la descarbonización de la economía, prevenir o, en su caso, minimizar, las

emisiones contaminantes y sus efectos y mejorar la circularidad de su actividad y la de sus proveedores.

- Impulsar el uso responsable de la energía y la utilización sostenible de los recursos naturales, promoviendo la minimización de impactos procedentes de las actividades del grupo, en línea con lo dispuesto en las políticas medioambientales de la sociedad y la sensibilización ciudadana en el consumo eficiente de los productos y servicios.
- Reforzar la dimensión social de las actividades del grupo y, en particular, el respeto a los derechos humanos según se establece en la política de respeto de los derechos humanos. En concreto, el grupo se esfuerza en mejorar la calidad de vida de las personas en las comunidades donde desarrolla sus actividades, promoviendo el acceso universal al suministro energético, con especial atención a los clientes económicamente desfavorecidos o en cualquier otra situación de vulnerabilidad.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

IBERDROLA es un líder energético internacional que produce y suministra energía a más de 100 millones de personas en los países en los que está presente. Contribuye, con el dividendo social generado con sus actividades, con su aportación fiscal y mediante el desarrollo de su objeto social conforme a los principios establecidos en sus políticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo y cumplimiento normativo: al impulso de la sociedad en general, tanto desde el punto de



vista económico como desde la perspectiva de la ética empresarial, a la promoción de la igualdad y la justicia social, la protección de los colectivos vulnerables, al fomento de la innovación, al cuidado del medioambiente y a la lucha contra el cambio climático, y a la generación de empleo de calidad basado en la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia, entre otras medidas de bienestar.

La contribución con su dividendo social a sus Grupos de interés constituye una de las premisas básicas para el éxito del proyecto empresarial de IBERDROLA y toma como referencia los ODS, cuyos principios acepta y respalda. Dicha estrategia persigue situar al Grupo a la vanguardia de las mejores prácticas en este ámbito y posicionar a la empresa como una de las mejores compañías para el mundo, aspirando a actuar, en última instancia, como motor y palanca de cambio social y medioambiental.

En consonancia con su liderazgo mundial en energías renovables, con su compromiso con la promoción de la eficiencia energética y con el acceso universal a servicios energéticos, y de conformidad con lo dispuesto en sus políticas medioambientales y, en concreto, en su Política de acción climática, el Grupo contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos siete y trece, relativos al suministro de energía asequible y no contaminante y a la lucha contra el cambio climático, respectivamente.

Además de ser los objetivos a los que el Grupo contribuye de forma más relevante, el liderazgo en la lucha contra el cambio climático y el desarrollo de energías limpias que contribuyan a la descarbonización de la economía son los dos ejes fundamentales de la estrategia del Grupo.

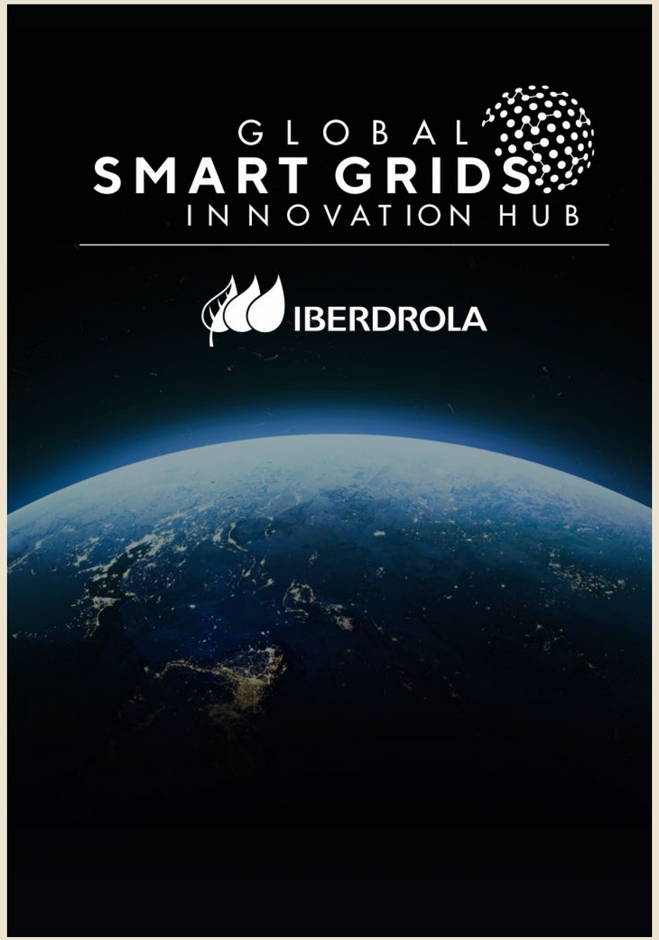
Asimismo, con su actividad empresarial y, en particular, con la forma en la que la desarrolla, el Grupo contribuye al cumplimiento de los objetivos ocho, que promueve el crecimiento económico sostenible e inclusivo, el empleo productivo y el trabajo decente; y nueve, relativo a la industria, la innovación y las infraestructuras.

Sin embargo, el compromiso del Grupo con los ODS va más allá, toda vez que, en su actividad ordinaria, se toma en consideración, como orientación en sus procesos de toma de decisiones, todos los objetivos, cuyos principios informan sus actuaciones y su quehacer

diario, rechazando actuaciones que los contravengan o que los obstaculicen.

Así, IBERDROLA trabaja para medir el dividendo social generado por el Grupo a través de su actividad empresarial, que es la principal fuente de creación de valor para los Grupos de interés, primando las energías más limpias y seguras y promoviendo medidas para proteger a los colectivos vulnerables, con colaboraciones, patrocinios y actuaciones específicas de contenido social, directamente o en colaboración con las entidades de naturaleza fundacional vinculadas al Grupo y, en general, con una estrategia institucional a nivel global comprometida con la ética empresarial y los ODS, abierta a sus Grupos de interés, favoreciendo su involucración así como el diseño y ejecución periódica de planes de concienciación sobre distintas cuestiones que promuevan el desarrollo sostenible.

En este sentido, la medición del dividendo social trata de abarcar los principales impactos directos, indirectos e inducidos generados por las actividades del Grupo, presentes y futuros, en coherencia con el compromiso de la empresa con la creación de valor sostenible compartido a largo plazo para sus accionistas.



Iberdrola: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

En IBERDROLA queremos ser parte de la solución a los desafíos medioambientales, sociales y económicos del futuro a través de nuestra actividad. Por eso, nos hemos comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los hemos incorporado a nuestra estrategia empresarial y a nuestro Sistema de gobierno corporativo.

Entre los proyectos que estamos llevando a cabo relacionados con los ODS podemos destacar:

Cátedra IBERDROLA-UPM para los ODS: Tras la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, la Cátedra para la Universalización de Servicios Energéticos Básicos creada en 2014 por IBERDROLA y la UPM (Universidad Politécnica de Madrid) para abordar los retos de la agenda internacional de desarrollo desde un modelo de relación universidad-empresa, pasa a denominarse Cátedra IBERDROLA-UPM para los ODS. Esta Cátedra orienta su actividad a contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y se configura, así como un espacio de aprendizaje compartido y de apoyo a la implementación de los ODS en IBERDROLA.

Programa de universidades de IBERDROLA, IBERDROLA U: centra sus esfuerzos en reforzar el vínculo de la compañía con el mundo académico. En el marco de esta iniciativa, IBERDROLA ha suscrito acuerdos con nueve centros de referencia -Universidad Pontificia de Comillas y Universidad

de Salamanca en España; University of Strathclyde en Reino Unido; Instituto Tecnológico de Monterrey en México; Massachusetts Institute of Technology (MIT), la Universidad de Yale, y la Universidad de Nuevo México en Estados Unidos; la Universidad de Río de Janeiro en Brasil; y la Universidad Hamad Bin Khalifa de Catar- y ha creado una red de fomento de la formación, el emprendimiento y la investigación que alcanzar ya a 300.000 estudiantes, 20.000 profesores y 1.500 becarios.

A través de IBERDROLA U el grupo contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. En concreto, por las actividades de fomento de la tecnología y la innovación (ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura), su contribución a la formación y educación de los jóvenes (ODS 4 Educación de calidad) y su apoyo a la participación y crecimiento de las mujeres en el sector eléctrico y científico (ODS 10 Reducción de las desigualdades).

Programa Alumni: se trata de un programa de estudiantes en prácticas que les permite participar de manera activa en procesos, actividades y proyectos de la compañía, obtener su primer contacto con el mundo laboral y empresarial, así como desarrollar nuevas habilidades y capacidades que les servirán para impulsar su futuro laboral. A través de esta iniciativa IBERDROLA busca estudiantes que puedan orientar su carrera e integrarse en la compañía para trabajar hacia un modelo energético sostenible.

Programa de Becas máster: a través del programa de Becas Master IBERDROLA busca desarrollar a una nueva generación de profesionales con entusiasmo por aprender, deseos de innovar y con ganas de transformar la industria energética. En 2021, IBERDROLA ha lanzado una nueva convocatoria de becas máster para el curso 2022-2023, con el objetivo de promover la excelencia en la formación de las nuevas generaciones y fomentar la empleabilidad de los jóvenes en sectores de futuro, especialmente en aquellos vinculados a la transición energética y la transformación digital. En esta nueva edición, IBERDROLA se dirige a licenciados, graduados y estudiantes de último curso de España, Reino Unido y México que quieran completar sus estudios en áreas relacionadas con la ingeniería, la movilidad eléctrica, el big

data, el medio ambiente y el clima, entre otras. En esta edición se destinarán más de un millón de euros para seguir promoviendo el empleo joven vinculado a la transición energética y la transformación digital. En los últimos cuatro años se han concedido 200 becas en el marco de este programa con un presupuesto total de 6,5 M€.

Escuela de electricistas de Brasil: esta iniciativa de formación profesional, nacida en 2019 y pionera en Brasil, promueve la generación de empleo e ingresos y busca la equidad de género, contando con un 30% de mujeres.

Según muestra lo mencionado son muchas las acciones de Iberdrola que conectan con el ODS 4 Educación. Para el Grupo Iberdrola el aprendizaje continuo es un elemento clave para impulsar la innovación, la competitividad y la evolución de los profesionales de Iberdrola; por ello cuenta con un modelo sólido de formación que llega a todos sus profesionales de todas las categorías. Esta firme apuesta por la formación se ha traducido en 2021 en más de 2 millones de horas de formación a empleados.

Actividades del programa de voluntariado corporativo de IBERDROLA: reconocido por NNUU como una práctica pionera para aprovechar las habilidades, pasión y experiencia de sus empleados en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Todas las campañas de voluntariado se han relacionado con los ODS que persiguen mejorar.

Además, desde el área de Recursos Humanos hemos desplegado acciones de sensibilización y formación de nuestros trabajadores para fomentar el valor que aporta la diversidad y concienciarles de los sesgos existentes, promocionando programas de liderazgo inclusivo que favorezcan una mejor toma de decisiones y una gestión basada en la meritocracia y la igualdad de oportunidades. En esta línea, IBERDROLA cuenta con formación sobre diversidad disponible para todos sus empleados.

También en el ámbito del impulso de la diversidad y en línea con el ODS 5 de Igualdad de género, Iberdrola ha constituido en 2021 su Consejo Global de Diversidad con el fin de proponer, impulsar y coordinar el posicionamiento de la empresa en materia de Diversidad e Inclusión así como influir en la cultura de la organización para crear un entorno que facilite y fortalezca la

diversidad e inclusión entre los profesionales de la Compañía. Se han fijado además objetivos concretos a nivel del Grupo en cuanto a incrementar el porcentaje de mujeres en posiciones directivas alcanzando alrededor de un 30% en 2025 o el mantenimiento de la igualdad salarial entre hombres y mujeres.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Los procesos de Economía circular, ODS y Transición energética están teniendo un doble impacto en cuanto a la creación de nuevos puestos de trabajo en el sector eléctrico: por un lado, están generando mucha mayor demanda de puestos de trabajo ya existentes y, por otro lado, la aparición de nuevos perfiles demandados por la evolución tecnológica y los nuevos negocios derivados de la transición energética.

En concreto, este doble impacto se traduce en un aumento importante de la demanda de perfiles como por ejemplo técnicos de Operación y Mantenimiento de eólica y fotovoltaica, así como en la aparición de nuevos perfiles relacionados con movilidad eléctrica, instalación de fotovoltaica residencial, bomba de calor y soluciones energéticas. Además, es creciente la aparición de perfiles ligados al incremento de la digitalización de estas actividades, especialmente en el campo de las energías renovables.

A nivel nacional en España, el Gobierno en el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) estima que las inversiones en renovables entre 2021 y 2030 tengan un impacto en la creación de empleo de entre 107.000 y 135.000 empleos / año .

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La sostenibilidad está cada vez más presente en nuestra sociedad y las nuevas generaciones se están distinguiendo por una mayor concienciación medioambiental y de la importancia de un modelo productivo sostenible.

Es indudable que la apuesta por la sostenibilidad que IBERDROLA ha hecho desde hace 20 años acerca a la compañía a los valores que buscan y comparten una buena parte de sus profesionales y de los posibles candidatos. Las necesidades de la compañía se alinean así con los valores apreciados y buscados por los candidatos y empleados. Ello redunda en un mayor compromiso y en un vínculo de más largo plazo.

Con la apuesta decidida por la sostenibilidad en el corazón del modelo de negocio, IBERDROLA consiguió, en el ámbito de la atracción y retención de talento, que sus empleados y candidatos sientan que están contribuyendo / pueden contribuir a conseguir unos objetivos que están alineados con los individuales y sociales que comparten.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

Se ofrece a los empleados una amplia oferta formativa en estos ámbitos, tanto a través de las diferentes plataformas de formación virtual para empleados, como cursos ad hoc desarrollada de acuerdo con las necesidades específicas.

Algunos ejemplos de los contenidos ofrecidos son: Objetivos de desarrollo sostenible, Seguridad energética y climática, Sensibilización medioambiental, Economía del Cambio climático, Creciendo en Diversidad, Gestionar la diversidad y Los Derechos Humanos.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Un análisis realizado en el marco del proyecto europeo de la ERT (European Round Table) R4E “ Reskilling for Employment”, sobre el impacto de la evolución tecnológica y la transición

energética en el empleo en el sector eléctrico en España, estima que, en los próximos 2 años, será necesario capacitar a unos 15.000 trabajadores para hacer posible su adaptación a puestos de trabajo ligados a la "economía verde" y la transición energética, fundamentalmente en el sector de energías renovables (eólica y fotovoltaica) y movilidad eléctrica.

A nivel interno en IBERDROLA, las estimaciones que manejan indican que en los próximos años se necesitará capacitar a entre el 20 y el 30% de su plantilla en particular en las áreas de distribución y generación debido a la evolución tecnológica y las necesidades derivadas de la transición energética.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

En IBERDROLA, ya desde 2014, comenzaron a tomar conciencia de la relevancia que la Agenda para el desarrollo de NNUU iba a tener para el sector privado y realizamos un primer ejercicio para ver cómo los ODS estaban incluidos en nuestro cuadro de mando para la gestión de la sostenibilidad. A partir de ahí, empezaron a trabajar en la sensibilización de sus directivos a nivel global sobre la importancia de la Agenda y cómo IBERDROLA podría utilizarla para buscar oportunidades innovadoras de crecimiento en su negocio.

Siguiendo esta línea, la formación a sus empleados en sostenibilidad y la concienciación medioambiental es una actividad clave. Esta formación se estructura en campañas o iniciativas de sensibilización que provocan un impacto en los empleados, aumentando así su compromiso con la Agenda 2030.

Se han organizado sesiones específicas sobre los ODS para los líderes de la compañía como por ejemplo Alianzas en el año 2017, la conferencia ''ODSeina'', celebrada dentro del Encuentro con el Presidente, en el año 2019, además de la formación virtual en torno a la Agenda 2030 disponible para nuestros más de 40.000 empleados. Asimismo, una gran pirámide de los ODS está presente en las sedes de Iberdrola, las firmas y tarjetas de identificación de los empleados incluyen también los logos los mismos, y, además, todas las noticias que aparecen en el Portal del

Empleado llevan vinculado el objetivo al que están apoyando.

En concreto, destaca toda su labor relacionada con el voluntariado corporativo. Desde 2015, las oportunidades de acción social están detalladas por el impacto que conllevan y esta preocupación de medición del impacto ha sido premiada por Naciones Unidas, con el reconocimiento Impact 2030. Una iniciativa que han lanzado recientemente, y que animamos a difundir, es la denominada “ODS al cole”, mediante la que los empleados de IBERDROLA están participando en sesiones de formación en los colegios de sus familiares y amigos, explicando a los niños la importancia de la Agenda. Ellos consideran que es muy importante que los niños la conozcan para que reclamen a los adultos acciones concretas.

Otra buena práctica reciente ha sido la difusión interna de la guía de Naciones Unidas, que incluye 170 actividades concretas para llevar a cabo en la vida diaria. Piden a los empleados que manden sus compromisos y les envía el famoso pin de los ODS, convirtiendo a los empleados en embajadores de la propia Agenda.

La sostenibilidad, en definitiva, como ya hemos mencionado antes, no está separada de la estrategia de IBERDROLA y prueba de ello es que está integrada en el Marco Estratégico de Formación que la compañía ha elaborado en 2020 y que guiará la estrategia formativa del Grupo en los próximos años.

Dentro de este marco estratégico, uno de los ejes, que abarca la transformación cultural y organizacional, incluye los ámbitos de sostenibilidad, diversidad e inclusión, cultura e identidad digital, liderazgo transformador y gestión del cambio.

Ibermutua: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

Existen dos características clave que determinan la concepción de Ibermutua en lo que se refiere a sostenibilidad y criterios ESG. La primera, es que su propia naturaleza, actividad y desarrollo de un modelo de colaboración público privada en el ámbito de las coberturas prestaciones y servicios que desarrolla en el sistema de Seguridad Social español. Segundo, por su trayectoria, IBERMUTUA forma parte del Pacto Mundial del año 2002. Desde entonces, la cuestión de la sostenibilidad en IBERMUTUA, ha ido evolucionando sin olvidar las obligaciones regulatorias que tienen como entidad que, por otro lado, también han ido evolucionando y que fueron integrándose cuando en España apareció la Ley de Economía Sostenible y el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, por acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Estas leyes y normativas, les fueron de aplicación por extensión, pero de forma tardía, es decir, la legislación, tras un año de su aparición, indicaba que fuera también de aplicación a las mutuas por su condición de entidades pertenecientes al sector público. Sin embargo, IBERMUTUA ya estaba ahí antes, con iniciativas que ya recogían los criterios y principios del Pacto Mundial. Así, el concepto de sostenibilidad lo vienen trabajando desde hace mucho tiempo en el ámbito social, aunque, en el ámbito de medio ambiente, empezaron mucho más tarde, pues sus procesos no son intensivos en cues-

tiones medioambientales ni en residuos, ni en consumos ni en emisiones. Pero, independientemente de todo eso, por ejemplo, fruto de la licitación de suministro eléctrico que IBERMUTUA ha lleva a cabo, todos sus consumos proceden ya de fuentes renovables sostenibles y no contaminantes y la inversión que realiza en nuevos centros contempla siempre importantes esfuerzos por la sostenibilidad, ahorro y la eficiencia energética. Además, han desarrollado programas de ahorro y reducción del gasto energético y de eficiencia de las instalaciones, implementando mecanismos para garantizar que cada vez sean más eficientes en el uso de los recursos energéticos.

Además, IBERMUTUA cuenta desde hace dos años con la memoria Green integrada en su Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad, verificada en la opción Exhaustiva de Conformidad con los Estándares GRI 2016. Ibermutua integra en su gestión la norma ISO 26000:2010, guía sobre responsabilidad social enfocada a la integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización, a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia, enfocada a la comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Además, han adquirido una serie de compromisos en otros ámbitos, como pueden ser la inclusión de las personas con discapacidad. La discapacidad es una cuestión que ha estado muy presente en las mutuas porque, como resultado de los accidentes de trabajo, existe un gran número de discapacidades sobrevenidas. De ahí, la relación de IBERMUTUA con la ONCE e Inserta, que disponen de programas para personas con un grado de invalidez permanente total por una contingencia profesional. Con ellos, estas personas pueden ser reintegradas en el mercado laboral. El equipo de trabajadores y trabajadoras sociales de IBERMUTUA identifica los casos y los entrevistan e Inserta se ocupa de su proceso formativo, de su proceso de reskilling, para que estas personas puedan incorporarse en el mercado laboral. IBERMUTUA tiene otros programas a través de su Comisión de Prestaciones Especiales desde hace ya muchos años, de estos programas, que IBERMUTUA ha ido evolucionado.

Ibermutua

Integración de la sostenibilidad en la estrategia de la organización

IBERMUTUA dispone de un programa especial para la adopción y despliegue de los ODS en su Plan Estratégico y procesos. Su plan estratégico está adaptado a los mismos. Una vez que IBERMUTUA cierra su Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad, rinde cuentas de acuerdo con los ODS, elaborando una versión reducida del documento en la que se contemplan cada una de las actividades realizadas en relación con los ODS. Dicho documento se deriva de su Plan Estratégico dónde se recogen, la correspondencia de sus objetivos con los ODS y los criterios en materia de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ASG) en el marco de su actividad y modelo de colaboración público-privada que IBERMUTUA desarrolla.

Del mismo modo se han incluido dentro de las estrategias de la organización el sistema de Compliance y los procedimientos de contratación pública y convenios institucionales para recoger en los mismos todos los criterios sociales, medioambientales y códigos de buen gobierno y conflictos de interés.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

En estos momentos, IBERMUTUA no dispone de objetivos de desempeño para el cálculo de incentivos de los directivos en materia de sostenibilidad, aunque sí existen objetivos de consecución. Así, por ejemplo, hay objetivos de consecución de programas de reinserción profesional, objetivos dirigidos a mantener el grado de inclusión o diversidad en la plantilla u objetivos sobre el grado de disminución de consumo energético, aunque no están vinculados a objetivos de desempeño para el cálculo de sus incentivos.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Los departamentos afectados directamente por las políticas de sostenibilidad son las Direcciones Ejecutivas de Personas y Transformación Digital, la Dirección Económico Financiera, la Dirección de Servicios y la Dirección de Relaciones Institucionales e Infraestructuras, que engloban la Dirección de Personas, la Dirección de Contratación, la Dirección de Infraestructuras, la Dirección de Prevención y la Dirección de Comunicación, Relaciones Institucionales y RSC.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

Una de las líneas que IBERMUTUA también está trabajando es todo aquello que tiene que ver con la prevención de riesgos laborales y el cambio climático, cuestión muy importante desde diferentes puntos de vista. De este modo, habría que destacar el impacto del cambio climático en el ámbito laboral, provocando que las personas sufran cada vez temperaturas más altas en los lugares dónde desempeñan su actividad laboral o con condiciones climáticas extremas y acentuadas por su propia evolución.

En este sentido, cómo gestionar esos riesgos en el ámbito laboral, será una primera cuestión. La segunda es que estos son riesgos que tienen que ver con los procesos productivos y, tercero, la aparición de nuevos procesos y tecnologías emergentes en lo que se refiere a la energía y al clima. Habrá, por tanto, procesos productivos que deberán incorporar nuevas medidas, nuevas técnicas que permitan el abordaje de ese cambio climático, además de aquella prevención de riesgos laborales derivada de la aparición de nuevos puestos de trabajo.

Por ejemplo, las empresas que tengan que gestionar y administrar una importante red de parques eólicos, deberán contemplar un modelo de prevención de riesgos muy especializado en trabajos en altura, que deberá contener una serie de medidas en este sentido muy concretas. Otros ejemplos se sitúan en el desarrollo de los distintos tipos de industrias relacionados con nuevas fuentes y tecnologías de generación energética como el hidrógeno, industrias fotovoltaicas, cogeneración, etc... o todo el desarrollo industrial asociado al coche eléctrico (tanto en la automoción como en el sistema de puntos de suministro), gestión medioambiental, reciclaje y economía circular.

Entre sus programas de prevención, IBERMUTUA también tiene un programa sobre tratamiento de gestión de la edad en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. De hecho, IBERMUTUA ha realizado muchos webinars en este sentido.

Concretamente, en relación con el ODS 3, IBERMUTUA está llevando a cabo actividades para ayudar a las empresas a fomentar y que se fortalezca una relación híbrida desde el punto de vista de la integración del trabajador con la empresa.

IBERMUTUA está viendo cómo el bienestar y la salud son muy importantes para sus empresas asociadas, tanto para grandes empresas como pymes. Así, tienen grandes empresas cuyos riesgos psicosociales son muy importantes por la actividad que desempeñan y otras, en las que predominan riesgos físicos o higiénicos, existiendo diferentes combinaciones de ellos.

Por tanto, en IBERMUTUA son cada vez más conscientes y perciben cada vez más la necesidad de trabajar en bienestar y salud. Por ello, desarrollaron en su momento un programa de empresa saludable, dónde integraron distintos aspectos, partiendo de la declaración de Luxemburgo y de la propia certificación del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo en materia de empresa saludable, para ayudar a las empresas a implementar estos programas.

IBERMUTUA también está trabajando profundamente en temas de salud mental entendidos de una forma extensa para las organizaciones. La organización debe estar preparada para identificar este tipo de problemas que combinan tres niveles: la gestión de riesgos psicosociales, la empresa saludable y la capacidad de apoyo a la salud mental de las personas de la organización como espacio social, tal y como se recoge en la última Estrategia de Salud Mental, a efectos de su implantación y despliegue. Las mutuas, como IBERMUTUA, deben dar soporte con recursos a las empresas. Por tanto, aspectos relevantes son la propia gestión de los riesgos psicosociales, su evaluación y la incorporación de medidas en los planes de prevención de riesgos. Ahí es donde las mutuas, como IBERMUTUA, pueden, no solamente aportar su conocimiento en esta cuestión, sino incluso desarrollar nuevos servicios y herramientas al servicio de su colectivo de empresas mutualistas y trabajadores protegidos.

IBERMUTUA se acaba de incorporar a un proyecto de la Universidad Pontificia Comillas llamado Sperantia por el cual se presta asistencia psicológica anónima a las personas y que se ha extendido y difundido entre su colectivo de empresas mutualistas. También se han incorporado a otro proyecto, de la misma universidad, con sus profesionales sanitarios que, como el resto de los sanitarios del país, han sufrido mucho a raíz de la pandemia, apareciendo patologías mentales muy im-

portantes. Además, están participando en un estudio para analizar cuáles son los problemas de salud mental de estos profesionales (de los 2.200 empleados de IBERMUTUA, 900 son sanitarios). Así, en materia de salud mental han hecho mucho trabajo pues es una cuestión que les preocupa profundamente.

Finalmente, como Mutua Colaboradora de la Seguridad Social considera que, por su posición de cercanía a su colectivo de empresas mutualistas, tiene una capacidad de tracción hacia las políticas de sostenibilidad medioambiental, social y de gobernanza que es extensible tanto para grandes empresas mutualistas como para la pequeña y mediana empresa que tiene asociadas. En este sentido, y desarrollando el ODS 7, en Ibermutua creen en su capacidad de la construcción de alianzas y vinculaciones con sus grupos de interés, agentes sociales y empresariales en la promoción, diseño de políticas y consecución de resultados en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030.

Ibermutua: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

La identidad de IBERMUTUA es algo particular. IBERMUTUA es una entidad muy femenina en términos de proporción de género en su equipo, es decir, una entidad donde el 58,2% de la plantilla son mujeres y el 41,8% hombres. Incluso en la Junta Directiva, el 40% ya son mujeres y el 60% hombres, es decir, IBERMUTUA ya está alcanzando lo que en su momento establecía el Código de Buen Gobierno Corporativo.

De hecho, se han adelantado y, desde hace unos meses, han llevado a cabo una actualización de su Junta Directiva (su consejo de administración al que denominan así según la regulación). IBERMUTUA tiene incluso una guía propia de lenguaje de género que aplica en todas sus comunicaciones. Ahora, están pensando en integrar, en la misma guía, igualdad de género y discapacidad.

Destacar también, que Ibermutua fomenta las siguientes políticas de Recursos Humanos:

- Programas de Formación internos que superan ampliamente el número de horas estipuladas para el sector.
- Programa de Voluntariado Social Corporativo.
- Mecanismos para la conciliación de la vida laboral y personal y programa de teletrabajo.
- Ayudas a la familia que superan los ámbitos reglamentarios y de convenio.
- Plan de Igualdad.
- Empleo de personas con discapacidad y fomento de la accesibilidad.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo.

En principio, el impacto previsto tiene que ver con la puesta en marcha de procesos de economía circular, transición energética verde, adecuación a los ODS en cuanto a su incorporación a la gestión de sus actividades, organización de las instalaciones, etc... Por otra parte, la segunda perspectiva de este impacto se derivará de cómo afecten al colectivo de empresas mutualistas a las que presta protección, la adopción de estas políticas y procesos en su actividad, composición de sus plantillas, puestos de trabajo, procesos de servicios, incorporación de nuevas tecnologías, etc... como factores que modifiquen su actividad económica.

Ibermutua, en este sentido, se verá afectada en esa segunda vuelta que va a concernir a estar permanentemente atentos para adecuarnos a las nuevas realidades que aparezcan en el tejido empresarial español.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Como entidad que provee servicios a los agentes que participan en el mercado del trabajo español en el marco de la colaboración público privada que desarrolla en el sistema de protección social, uno de los aspectos clave que la Mutua quiere estudiar es dimensionar las necesidades de nuevos puestos de trabajo y sus requerimientos en el ámbito preventivo derivado de la economía circular, transición energética y ODS.

Esta cuestión tiene una doble perspectiva interna, de acuerdo a sus procesos organizativos y de servicio y una segunda perspectiva relativa a la función de demanda de los mismos y sus cambios por el impacto en el colectivo protegido de sus empresas mutualistas, en tanto se produzcan modificaciones en sus actividades y procesos productivos derivados de todas estas transformaciones.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

Desde el punto de vista de Ibermutua, su compromiso con la sostenibilidad, con unas políticas y compromisos nítidos en materia de sostenibilidad medioambiental, social y gobernanza, así como el despliegue de las mismas en las condiciones laborales que Ibermutua (igualdad, conciliación, teletrabajo) propone a su plantilla son indudables elementos de atracción y retención del talento, incluyendo las políticas y acciones internas de promoción del mismo.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

IBERMUTUA lleva a cabo acciones divulgativas en materia de salud mental, riesgos psicosociales y diversidad intergeneracional, por su importancia para las empresas mutualistas. También ha desarrollado un programa de formación para sus directivos territoriales en materia de responsabilidad social corporativa y ODS, para que conozcan los objetivos de desarrollo sostenible y los sistemas de reporting, de cara a articular su participación en distintos foros de responsabilidad social

de las asociaciones empresariales e instituciones en las diferentes comunidades autónomas.

Además, estas personas necesitan formarse en relación con los diferentes modelos de certificación de gestión, del sistema de Compliance, del sistema de seguridad de la información y de los datos, de la seguridad del paciente, de la gestión medioambiental, la seguridad y salud en el trabajo y, también, de responsabilidad social corporativa e inserción de personas con discapacidad... que la Mutua ha adoptado en su exigente modelo de certificación, calidad y acreditación Las formaciones que se efectúan están diseñadas desde el punto de vista de cómo participan estas personas en las diferentes certificaciones.

Número de empleados a recualificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

En estos momentos, la cuantificación de necesidades de recualificación resulta difícil puesto que va a depender, fundamentalmente, de cómo los procesos tecnológicos asociados a la economía circular, reciclaje y transición energética van a afectar tanto a los aspectos preventivos como en el ámbito de la protección social que desarrolla para las empresas de distintos sectores económicos en nuestro país.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

En primer lugar, IBERMUTUA dedica recursos para que sus profesionales especializados en la evaluación de los riesgos en los puestos de trabajo, para que estudien los nuevos procesos productivos y cuáles son los riesgos que se derivan de los nuevos puestos de trabajo de acuerdo con sus características, de cara a la acciones preventivas y prestacionales que la Mutua realiza en el marco de su colaboración con la Seguridad Social.

Por ejemplo, IBERMUTUA se encarga de cubrir las prestaciones de riesgo durante el embarazo y la lactancia natural, existiendo el caso de una mujer que se quede embarazada que, en el desempeño de su puesto de trabajo lleve aparejado la existencia de riesgos laborales debido a la características y riesgos inherentes al mismo, y que, al mismo tiempo, las empresas no dispongan de alternativas de reubicación temporal. Para ello, existen una serie de guías

oficiales para la evaluación de riesgos para el reconocimiento de esta prestación que, lógicamente, necesitarán ser revisadas en función de las nuevas condiciones laborales, nuevos puestos de trabajo, nuevas tecnologías y su impacto. Quiere decirse que su impacto será transversal en los procesos preventivos, asistenciales y prestacionales.

Del mismo modo, se verán afectados los sistemas de que dispone en materia de prevención, los planes anuales de acción preventiva, los sistemas de ayuda a las empresas como el Catálogo de Puestos de Trabajo PROF 2, una aplicación diseñada para facilitar a sus empresas información detallada sobre la carga física, postural, mental y neurosensorial que suponen las diferentes tareas realizadas en cada puesto de trabajo de forma esquemática.

De igual modo, todas las cuestiones que se deriven en el ámbito sanitario por la aparición o cambios en la siniestralidad y patologías laborales, así como en los procesos generales de incapacidad.

Finalmente, también será necesario, a nivel interno, el desarrollo y obtención de nuevas capacidades en materia de sostenibilidad, en el ámbito del diseño, gestión y mantenimiento de sus instalaciones internas y articulación de los procesos de reciclaje, reducción de consumo energético, eficiencia, etc..., así como, se han articulado los procesos de Compliance e incorporado a los procesos de contratación pública que efectúa Ibermutua.

Inditex: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

En Inditex se concibe la sostenibilidad como un compromiso con la creación de valor económico, social y medioambiental para sus grupos de interés, para generar un impacto positivo y contribuir al desarrollo de la sociedad y al cuidado del planeta. Esta visión es parte de los valores y la cultura ética corporativa de la Compañía, y está plenamente integrada en todo el modelo de negocio y en sus actividades.

Las decisiones y acciones están basadas en el respeto riguroso de los Derechos Humanos y laborales en toda la cadena de valor y en el cumplimiento de los más exigentes estándares medioambientales y de salud y seguridad. Un proceso que va de la mano de la transparencia y del diálogo continuo con sus grupos de interés. Al mismo tiempo, aspiran a que la sostenibilidad tenga un enfoque ambicioso que trascienda al necesario cumplimiento de estas cuestiones y cuyo objetivo último sea avanzar en la generación de impacto positivo.

Inditex entiende la sostenibilidad como el camino para alcanzar una sociedad más justa y equilibrada con los límites del planeta. Un contexto en el que, como empresa responsable, se avance en cooperación con sus grupos de interés, siempre con el convencimiento de que la sostenibilidad es, asimismo, factor clave para la recuperación y la reconstrucción tras la pandemia.

Más información en nuestra Memoria Anual 2020, p.50.

INDITEX

INDITEX

Integración de la sostenibilidad en la estrategia de la organización

Para Inditex es esencial que la sostenibilidad sea abordada con un enfoque integral. Por ello, se aseguran que la sostenibilidad sea un factor presente y clave en todos sus procesos y toma de decisiones, desde el diseño, a la elección de los materiales y los procesos productivos, pasando por la gestión logística, las tiendas, las sedes y todos los elementos que conforman su cadena de valor.

Para garantizar esa total integración de la sostenibilidad en todos sus procesos y decisiones, y a lo largo de la cadena de valor, cuentan con diversas políticas, estrategias y compromisos que guían sus actuaciones:

- Política de Sostenibilidad
- Política de Derechos Humanos.
- Política de Diversidad e Inclusión.
- Política de Inversión en la Comunidad.
- Política de Compliance.
- Políticas de Integridad.
- Política de Productos Forestales.
- Código de Conducta y Prácticas Responsables.
- Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.
- Estándares de salud y seguridad del producto: Clear to Wear (CtW), Safe to Wear (StW) y los estándares I+ (IPLUS, Inditex Precautions and Limits for Users' Safety, por sus siglas en inglés, que incluyen: I+ Cosmetics, I+ Food Contact Materials, I+ Home Fragrances & Candles, I+ Child Care Furniture).
- Estándar medioambiental Green to Wear (GtW).
- Estrategia de gestión social de la cadena de suministro: Trabajador en el Centro 2019-2022.
- Estrategia Global de Gestión del Agua, Estrategia Global de Energía y Estrategia de Biodiversidad.

La Política de Sostenibilidad del Grupo recoge los principios que Inditex asume en las relaciones con sus grupos de interés, favoreciendo la integración de prácticas de sostenibilidad en el modelo de negocio y con la premisa de que todas sus actividades se realizarán de manera respetuosa con las personas, el medio ambiente y la comunidad en general, y a partir de su compromiso con los Derechos Humanos y el desarrollo sostenible.

INDITEX

La **Política de Sostenibilidad**, aprobada por el Consejo de Administración el pasado 14 de diciembre de 2020, consolida y actualiza las anteriores Política de Responsabilidad Social y Política de Sostenibilidad Medioambiental -ambas de 2015- refundiéndolas en un texto único.

Con el objetivo de mitigar los efectos del cambio climático y otros potenciales impactos medioambientales y sociales, cuentan con una **Hoja de Ruta de Sostenibilidad** basada en un modelo de economía circular y que promueve el respeto y promoción de los Derechos Humanos y laborales en su cadena de valor. En ella se plasma su objetivo de crear valor social, medioambiental y económico y de avanzar en la generación de impacto positivo para las personas y el planeta.

A partir de estas políticas y estrategias, y en un entorno de retos cambiantes, han desarrollado programas que están en constante evolución y con una apuesta firme por la innovación. Además, conciencian y sensibilizan a sus personas para consolidar una cultura de la sostenibilidad que permee no sólo en su Compañía sino en toda la cadena de valor.

Más información en nuestra Memoria Anual 2020, pp. 50-57.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

Otro de los aspectos claves de su visión de la sostenibilidad es el enfoque corporativo, que conlleva un compromiso a todos los niveles de la Compañía, partiendo de los órganos de gobierno. Gra-

INDITEX

cias a este compromiso, la visión de la sostenibilidad de Inditex se ha podido materializar mediante la definición de objetivos ambiciosos y medidas concretas como es que la retribución variable de los empleados de oficina del Grupo está ligada al desempeño en sostenibilidad. Incluso la remuneración variable de departamentos comerciales está asociada a la utilización de materias primas más sostenibles. Asimismo, el 15% de la retribución variable tanto del presidente ejecutivo como del consejero delegado de la Compañía está vinculada al cumplimiento de las políticas de sostenibilidad. Por su parte, el Plan de Incentivos a Largo Plazo (ILP 2019-2023) incorpora también métricas vinculadas a los objetivos de sostenibilidad que representan el 10% del incentivo agregado.

La Política de Sostenibilidad de Inditex cuenta con sólidos mecanismos de supervisión y asesoramiento, destacando la Comisión de Sostenibilidad que supervisa y controla las propuestas en materia de sostenibilidad en los ámbitos de Derechos Humanos, social, medioambiental y de salud y seguridad de producto. La Comisión también es responsable de fomentar el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las relaciones con los grupos de interés en este ámbito.

Además, el Grupo cuenta con un Comité de Ética que vela por el cumplimiento de las normas de conducta; y un Consejo Social, órgano externo asesor en sostenibilidad. Este último está integrado por personas e instituciones externas independientes y su función es institucionalizar el diálogo con los interlocutores clave de la sociedad civil donde desarrollamos nuestro modelo de negocio.

Por su parte, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene encomendada, como órgano responsable de la supervisión y control de la eficacia de los sistemas internos de control y gestión de riesgos, la supervisión y evaluación de los riesgos derivados de las actuaciones del Grupo en relación con la Política de Sostenibilidad.

(Memoria Anual 2020, pp. 50, 53, 54).

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Uno de los aspectos clave de la visión de Inditex de la sostenibilidad es el enfoque holístico.

INDITEX

La Sostenibilidad se encuentra presente de manera muy marcada en su modelo de negocio, siendo ello un aspecto muy integrado y permeable en todos los niveles de la compañía.

Su apuesta por la sostenibilidad se extiende a todas las fases de la cadena de valor: desde el diseño, aprovisionamiento, fabricación, control de calidad y logística, que garantiza la llegada del producto hasta la tienda; así como el negocio de venta de artículos de moda en tiendas físicas y online en sí mismo y las actividades que implica en materia de arquitectura, diseño exterior e interior, comercialización y venta.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

El 25 de septiembre de 2020 se cumplieron cinco años de la aprobación de la Agenda 2030 de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Desde un primer momento, Inditex se comprometió con esta Agenda y alineó con ella su estrategia sostenible. Durante este lustro, hemos avanzado en la contribución a sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con sus respectivas 169 metas, aunque son conscientes del camino por recorrer.

Gracias a la alineación de su estrategia con los ODS, facilitada por la ya marcada presencia de la sostenibilidad en su modelo de negocio, se han identificado los objetivos donde su contribución es mayor y más relevante, debido a la naturaleza de su actividad. Entre ellos, cabe destacar el ODS 3 (Salud y Bienestar), más relevante que nunca a causa de la situación actual; el ODS 5 (Igualdad de Género); el ODS 8 (Empleo Decente y Crecimiento Económico); el ODS 12 (Producción y Consumo Responsable); el ODS 13 (Lucha contra el Cambio Climático); y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

El modelo de negocio de Inditex y su enfoque de sostenibilidad aspiran a impactar positivamente en sus grupos de interés, a generar valor en el corto, medio y largo plazo en todos los ámbitos de la sostenibilidad y a contribuir, de este modo, al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera y al cuidado del planeta. Para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés se utiliza el análisis de materialidad, con el que se identifican los asuntos más relevantes y se determinan las prioridades de actuación.

La colaboración con todos los grupos de interés es clave para poder avanzar en

INDITEX

sus compromisos de sostenibilidad. Por ello, se establecen alianzas con organismos, instituciones y representantes de sus grupos de interés. Creen que el futuro de la sostenibilidad está ligado a un enfoque abierto y colaborativo, donde las alianzas con actores de la industria tienen un papel fundamental. Este enfoque se materializa en Inditex con la colaboración con entidades como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), UNI Global Union, IndustriALL Global Union, Médicos sin Fronteras, Global Fashion Agenda, Zero Discharge of Hazardous Chemicals, Sustainable Apparel Coalition o Fashion Pact, entre otros.

Además, mantienen una fuerte apuesta por la innovación con un enfoque pragmático orientado a generar soluciones rápidas y eficaces, con un enfoque prospectivo orientado a la sostenibilidad, que permite desarrollar soluciones a los retos planteados y contribuyendo, en todo momento, a generar beneficios en las personas, en el planeta y fortaleciendo el tejido económico global.

De esta forma, consiguen no solo transformar nuestra compañía y nuestros procesos, sino que su enfoque diferencial produce un efecto de inducción y de fomento de la innovación y la transformación en las organizaciones y comunidades que rodean a Inditex, en el seno de sus proveedores, y dinamiza con gran fuerza los sectores y comunidades en los que están presentes.

Más información en Memoria Anual, p.59-61, 140-142, 418-423.

Inditex: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

INDITEX

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Calidad del empleo (ODS 8)

En Inditex tienen el compromiso de garantizar ambientes laborales estimulantes, estables y seguros, donde la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional sean una realidad y donde se cuiden de las condiciones de las personas. Inditex está presente en multitud de mercados con realidades diversas. Esta circunstancia demanda respuestas locales para sus empleados que den lugar a entornos laborales de calidad en cada uno de los mercados donde el Grupo tiene presencia.

Durante el ejercicio 2020, marcado por la pandemia mundial de la covid-19, la prioridad y los esfuerzos de la Compañía se han centrado en el mantenimiento de la seguridad y salud de nuestros empleados y en la preservación del empleo.

En España, su mercado sede y que concentra mayor número de empleados, la Empresa decidió sufragar con recursos propios la remuneración de la plantilla en las distintas áreas de actividad (tiendas, centros logísticos, fábricas propias y sedes corporativas). En el resto de los mercados se actuó de acuerdo con las legislaciones locales para hacer frente a la pandemia, con el objetivo principal, al igual que en España, de preservar el empleo. Ello ha conducido a que en el ejercicio 2020 el 87% de sus personas haya tenido un contrato indefinido (frente al 77% en 2019).

INDITEX

El empleo FTE (Full Time Equivalent, por sus siglas en inglés), entendido como plantilla en caso de que sólo hubiera personal a tiempo completo, corresponde al 89,5% del total en 2020 (frente a un 89,2% en 2019 y un 89,3% en 2018), un indicador relevante a la hora de explicar la calidad del empleo.

Relaciones sociales (ods 8 / ods 16 / ods 17).

Inditex está comprometida firmemente con el respeto de los derechos laborales de sus empleados en todo el mundo y, en particular, con su derecho de participación, como elemento esencial en el desarrollo sostenible del modelo de negocio.

Prueba de este compromiso es que, en 2009, Inditex firmó un Acuerdo Global con la Federación Sindical Internacional UNI Global Union (en adelante, "UNI"). UNI es una federación en la que se integran, entre otras, organizaciones sindicales del sector del comercio y la distribución para el respeto y la promoción del trabajo digno y de los derechos laborales. Actualmente, UNI agrupa a unos 900 sindicatos de todo el mundo y representa a más de 20 millones de trabajadores. El 100% de los empleados del Grupo Inditex está cubierto por el Acuerdo Global firmado con UNI. Precisamente, la colaboración iniciada entre Inditex y UNI sirvió de base para la constitución oficial en el año 2019 del Comité de Empresa Europeo en Inditex.

Inditex y los sindicatos que representan a sus empleados participan en un diálogo continuo, abierto y constructivo. Como consecuencia de ello, y ante el aumento de consultas y negociaciones durante el ejercicio 2020, ambas partes han mantenido una cooperación y apoyo constante, que han permitido activar los mecanismos necesarios para proteger a nuestra plantilla ante la situación provocada por la pandemia de coronavirus, así como poner las bases para articular el proceso ineludible de transformación digital de manera consensuada.

Diversidad, igualdad e inclusión (ODS 5 /ODS 10 / ODS 17)

Inditex es una compañía con una presencia mayoritaria de mujeres, si bien la proporción respecto a hombres se ha ido moderando progresivamente en la última década. Así, el 76% de nuestros empleados son mujeres, frente al 24% de hombres.

INDITEX

La plantilla de Inditex se define por su diversidad generacional. En sus equipos conviven actualmente distintas generaciones de empleados, destacando en número los colectivos más jóvenes. La edad media es de 30,1 años (28,9 años en 2019 y 28,7 años en 2018).

La tienda ocupa un lugar predominante en la organización de Inditex. Así, el 86% de sus empleados trabaja en tienda. El resto de las áreas de actividad del Grupo (fábricas, logística y servicios centrales) trabaja para dar servicio a la plataforma integrada de tienda y online de sus ocho marcas, compuesta por una red de 6.829 tiendas en 96 mercados y en un total de 216 mercados incluyendo la tienda online.

La plantilla de Inditex se caracteriza por su presencia internacional. Esta circunstancia enriquece la gestión de sus personas, ya que permite atender la realidad local de cada mercado y aplicar políticas globales de gestión. España, con 40.279 empleados, representa el 28% del total de la plantilla.

Inditex es una organización de marcado carácter horizontal, de tal manera que se favorece la comunicación abierta y continua, así como el trabajo colaborativo. Conciben las clasificaciones profesionales con amplitud y en todas ellas tienen especial relevancia los empleados de tienda.

Una de las mayores fortalezas de Inditex es su compromiso con la diversidad y la multiculturalidad. El objetivo es construir equipos diversos cuyos miembros aporten sus perspectivas y experiencias únicas y promuevan una cultura empresarial inclusiva. Para reforzar esa cultura, su estrategia de diversidad e inclusión tiene los siguientes elementos:

- Se basa en la aplicación de su Política de D & I.
- Se articula alrededor de 4 pilares fundamentales (la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad, la inclusión socio-étnica, la lucha contra todo tipo de discriminación y racismo y la inclusión de personas LGTB).
- Y se promueve y expande con la ayuda de la figura de los Diversity Champions, que son los “embajadores” de la diversidad en los países, que actúan como correa de transmisión de sus valores y son el bastión en el que se apoya la implementación de las distintas iniciativas de D&I a nivel local.

INDITEX

Desde el 2019 están adheridos en Estados Unidos al compromiso Open to All, que engloba a más de 50 empresas de moda de todo el mundo. Se trata de una campaña para concienciar y visibilizar la importancia de proteger a las personas de la discriminación cuando están en los espacios públicos del retail.

A nivel interno, desde el 2020 se celebra el Día Internacional de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo. Se trata de un día designado por la ONU para concienciar sobre la importancia del diálogo intercultural, la diversidad y la inclusión, y para combatir los estereotipos y lograr que se comprometan y apoyen la diversidad con gestos reales en nuestro día a día.

Igualdad de género

Con un 76% de mujeres en el Grupo, fomentan el impulso en el desarrollo profesional de sus empleadas, trabajan para garantizar un acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo laboral, promueven la formación continua para todas nuestras personas, y se aseguran de tener espacios seguros donde no tengan cabida situaciones de acoso o violencia contra las mujeres que atenten contra el bienestar laboral. Además, fomentan la paridad salarial.

Cultivar el talento femenino les ha permitido continuar avanzando firmemente en el liderazgo de las mujeres dentro de su organización. De hecho, en 2020 el 81% de los puestos directivos en la Compañía están ocupados por mujeres (79% en 2019) y, en los últimos cinco años, también se ha mejorado notablemente la representación femenina en el Consejo de Administración (+14 puntos porcentuales desde 2016, hasta un 36% en 2020), así como en la Dirección de Filiales (+14 puntos porcentuales) y en el Comité Ejecutivo (+5 puntos).

Una de sus herramientas para avanzar en este sentido es la certificación de sus filiales con el sello GEEIS (Gender Equality European and International Standard), que reconoce a aquellas compañías que tienen mayor impacto y que ayuda a definir las oportunidades de mejora y los sistemas de seguimiento y evaluación para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento femenino.

La apuesta abierta y decidida de Inditex por la igualdad de género se ha vis-

INDITEX

to reconocida en los últimos dos años con la presencia en los más importantes rankings de empresas líderes en igualdad de género, como son Bloomberg Gender Equality Index y Equileap Gender Equality Global Index.

En Inditex son muy conscientes que el posicionamiento de la mujer en los sectores y áreas más técnicas es todavía un reto. Menos del 20% de los estudiantes de carreras STEM son mujeres, siendo las titulaciones con mayor empleabilidad ahora y en el futuro más cercano. Creen que como empresa tienen el compromiso y la responsabilidad de contribuir tanto internamente como en nuestro entorno y sociedad en general.

Woman in Tech nace en 2020 como iniciativa interna dentro del ámbito de desarrollo del talento y tiene por objetivo impulsar un mundo tecnológico inclusivo que fomente el protagonismo de la mujer en la innovación y en la ciencia. Creen que la tecnología mejora las oportunidades laborales y favorece que millones de niñas y mujeres se interesen por este sector, por lo que Women in Tech busca tener un impacto tanto en el ámbito profesional como en el académico a través de actividades de divulgación, de desarrollo de habilidades y liderazgo, así como encuentros profesionales con mujeres de referencia en su ámbito profesional.

Inclusión de la discapacidad

La inclusión de la discapacidad es un pilar de su estrategia de diversidad e inclusión. En el año 2020, entre noviembre y diciembre, se puso en marcha el Proyecto Impact Week, una semana dedicada a la inclusión de la discapacidad. Esta iniciativa que se consolida en el 2021 extendiéndose a prácticamente todos los países, tiene como objetivo concienciar y movilizar a todas las personas que forman parte de la compañía para seguir impulsando proyectos que promuevan la plena inclusión de personas con discapacidad. A través de formaciones, talleres, mesas redondas, reuniones de “buenos días” especiales y otras actividades, esta semana se ha enfocado en ámbitos como la accesibilidad, la experiencia “cliente” y la experiencia “empleado” con discapacidad, contribuyendo de este modo a ayudar a derribar barreras y a fomentar la igualdad de oportunidades.

También estamos fuertemente comprometidos en materia de empleabilidad de personas con discapacidad y cada año lanzamos nuevas iniciativas

INDITEX

para alcanzar nuestros objetivos. Así el año 2021, ha visto nacer un nuevo proyecto de empleabilidad de personas con discapacidad intelectual: **INCLUYE**. A través de este programa se han incorporado nuevos compañeros en las distintas Plataformas Logísticas del Grupo, siendo clave el papel de las ONG y de la figura de los tutores para asegurar su integración.

Otro ejemplo de iniciativa dirigida a la integración sociolaboral de personas con discapacidad lo constituye el proyecto **for&from**, que consiste en la creación de una red de franquicias sociales de nuestras diferentes cadenas, gestionadas por entidades sin fines lucrativos y atendidas por personas con discapacidad. Cuenta actualmente con 15 tiendas que generan más de 200 puestos de trabajo para personas con distintas tipologías de discapacidad. Los beneficios de las tiendas for&from revierten íntegramente en proyectos sociales desarrollados por las organizaciones colaboradoras.

Inclusión socio-étnica

Adicionalmente, en Inditex, su objetivo es crear entornos de trabajo donde cualquier persona, con independencia de su origen, raza y clase socioeconómica, pueda desarrollar una carrera y dar todo su potencial. El mejor referente de este pilar es nuestro **Proyecto SALTA**, que desde 2008 proporciona oportunidades a personas en riesgo de exclusión.

SALTA ya está presente en 14 mercados y como consecuencia de la situación derivada del COVID, se ha transformado el programa y algunas ediciones se

han hecho online, lo que les ha permitido seguir avanzando y llegar a más ciudades en los diferentes países.

Asimismo, reconocen que la sensibilización de sus equipos en estos temas es un componente clave para reforzar su compromiso, y por ello se han com-

INDITEX

prometido a seguir aumentando los programas formativos en D & I. En esta misma línea, han desarrollado alianzas con organizaciones que luchan contra la discriminación y el racismo, como es el caso de ENAR (European Netowk Against Racism) en Europa y de NAACP Legal Defense and Educational Fund en Estados Unidos.

Inclusión LGTB+

El cuarto pilar de acción de D&I dentro de la Compañía es la creación de espacios seguros e inclusivos para personas de la comunidad LGTB+. Trabajan por garantizar que ningún empleado o empleada se pueda sentir invisibilizado, cohibido o maltratado por su orientación sexual o su orientación de género dentro de sus centros de trabajo, y que, por el contrario, pueda traer su verdadero "yo" cada día a su trabajo.

En este sentido, sus Cadenas continúan reforzando este compromiso año tras año con la celebración del mes del orgullo LGTB+, del que forman parte numerosos empleados y clientes, a través de campañas como LOVE AND PRIDE o LOVE IS LOVE.

Entre 2019 y 2020 han colaborado con Stonewall Community Foundation en la financiación de dos proyectos de ayuda al colectivo transgénero en Estados Unidos. La filial de Estados Unidos ha puesto en marcha un programa de inclusión laboral para personas transgénero y no binarias, y ha desarrollado una formación para todos los empleados que se ha implementado durante el 2021.

Gestión del talento: ODS 4 / ODS 8

El talento es el valor fundamental para que Inditex traslade su pasión por la moda responsable a los clientes. Son una organización de personas cuyo talento creativo está al servicio de nuestros clientes y con un espíritu emprendedor, audaz e inconformista que sitúa el esfuerzo colectivo y solidario por encima de cualquier individualidad. Desde el punto de vista de la gestión de talento, su misión abarca cuatro objetivos principales:

1. Ser capaces de atraer el mejor talento para trabajar con Inditex, desde la tienda y centros logísticos a sus equipos creativos, de producto, tecnológicos o digitales.

2. Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional,

INDITEX

mediante la promoción interna y la movilidad.

3. Favorecer el aprendizaje continuo y el acompañamiento de sus equipos tanto en las nuevas funciones emergentes como en la transformación de lo que ya se hacía, fundamentalmente mediante acciones de formación, sensibilización y comunicación.

4. Aportar un entorno de trabajo seguro, enriquecedor y motivador, con condiciones atractivas que nos ayuden a retener el talento, conectar con sus personas y potenciar su compromiso.

Atracción del Talento

Durante el ejercicio 2020, se ha reforzado la propuesta de valor como empleadores e impulsado la comunicación con sus candidatos y potenciales candidatos. Más de 1,5 millones de personas siguen a la marca empleadora, Inditex Careers, en sus perfiles de redes sociales: LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter, y Wechat y Weibo, especialmente en el mercado chino. Además, Inditex Careers, el portal de empleo, se consolida como su principal fuente de selección.

Durante el año 2020, han completado la digitalización de sus procesos de selección en tienda, desde la identificación de necesidades de contratación por parte de los equipos de talento hasta la firma digital del contrato en remoto para sus empleados. Las entrevistas de trabajo también se han convertido en una experiencia online más sencilla para sus candidatos, y ágil y eficiente para sus equipos. A través de webinars y team plays, aseguran un proceso más flexible y sostenible, que reduce significativamente el uso de papel y los desplazamientos. Conectar con el mejor talento es uno de sus objetivos.

En los últimos años, han cultivado una relación fluida con universidades nacionales e internacionales en áreas creativas, de gestión y de tecnología. En 2020, y dada la situación sanitaria, han querido estar más presentes que nunca apoyando a escuelas y universidades. El **Programa Stay In Contact** les ha conectado regularmente con este talento, a través de charlas sobre moda, sostenibilidad y tecnología que imparten sus empleados y en las que han participado alrededor de 1.200 alumnos. También se han involucrado en la formación de los más jóvenes, participando como jurado en más de

INDITEX

100 proyectos fin de carrera en escuelas creativas.

Desarrollo del Talento

El crecimiento y evolución de Inditex están estrechamente ligados al de sus personas. Por este motivo, en Inditex siguen apostando por proporcionar oportunidades de desarrollo, promoción interna y movilidad a sus equipos.

InTalent, su plataforma de gestión de talento para empleados desempeña un papel crucial en el fomento de la promoción interna de sus personas de tienda hacia puestos en las sedes de todas sus marcas comerciales. Más de 57.000 personas se encuentran registradas en InTalent en 51 mercados en todo el mundo, lo que les da visibilidad sobre oportunidades de desarrollo en la Compañía, a la vez que ayuda a los equipos de talento a identificar personas con inquietudes por crecer profesionalmente.

En 2020, el 46% de las vacantes del Grupo se han cubierto de forma interna. En total, cerca de 2.000 personas han sido promocionadas a lo largo del ejercicio, comportándose la tasa de promoción interna de manera similar por género (un 48% en el caso de las mujeres y un 40% en el de los hombres). En los equipos de oficina se han producido cerca de 400 promociones y más de 500 cambios de función, departamento, cadena o mercado. Todo esto reafirma su decidida apuesta por generar oportunidades de desarrollo para nuestras personas mediante la promoción y la movilidad interna.

Otra de las acciones desarrolladas en 2020 para promover el talento interno ha sido **Zara Camp**, un programa que consiste en identificar en sus tiendas a las personas con la motivación y el potencial, y ayudarlos a crecer dotándolos de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar diferentes posiciones en la Compañía. Para ello, han creado una plataforma digital con tres itinerarios de formación (creativo, negocio y tecnología) donde, a través de tutoriales, webinars y un programa de mentoría con sus profesionales, les ayudan a impulsar sus capacidades y a prepararse para sus nuevas responsabilidades. Gracias a ello, tienen personas que han pasado de comercial de tienda a estilista para la tienda online, de dependiente a investigador de tendencias en Zara Señora, o de gestor de almacén a product owner en nuestros equipos de tecnología. Zara Camp se lanzó a finales de 2020 en 19 mercados de Europa.

INDITEX

Más de 800 personas han participado en los procesos de selección y se han cubierto una treintena de posiciones en las áreas de Zara Producto, Tecnología y Servicios Centrales.

Formación

Aprender desde cualquier lugar y a tu ritmo es una de las premisas con las que nace esta la plataforma que llaman **Tra!n**: un espacio digital, global, en dónde todas las personas pueden encontrar todas las formaciones personalizadas de manera ordenada por temáticas (Sostenibilidad, Producto & Moda, Cultura y Valores, Tech, Soft skills & Wellbeing) y personalizada por colectivos. En una interfaz similar a las plataformas de contenidos en las que sus personas están acostumbradas a ver sus series y películas favoritas los equipos encontrarán formatos múltiples: vídeos, sliders, podcast y presentaciones interactivas etc. que han sido diseñados y producidos tanto por sus equipos como en colaboración con escuelas de moda y universidades de primer nivel como IE, IEDE, LEEDS entre otras. Los primeros dos meses de esta plataforma ya está dejando números muy prometedores gracias a una oferta formativa que supera ya los 1.200 cursos.

Conexión con las personas

Otro pilar de la estrategia de gestión de talento de Inditex consiste en ofrecer un entorno de trabajo enriquecedor y con condiciones atractivas, que ayuden a retener el talento, conectar con sus personas y potenciar su compromiso.

INET, la intranet del Grupo, desempeña un papel esencial en la forma en que conectan con sus personas. Presente en todos sus mercados con empleados, en formato app y web, registró en 2020 más de 19 millones de accesos, y constituye su principal canal de comunicación interna. Gracias a INet digitalizan la comunicación en un contexto de dispersión geográfica y de perfiles de trabajo muy diferentes, incorporan novedades de forma continua y les mantiene conectados permanentemente. En 2020 han creado también **InStories**, su red social interna. Presente en siete mercados (Italia, Portugal, Grecia, Turquía, Polonia, Corea del Sur y Japón) y con más de 20.000 usuarios, ayuda a crear comunidad y a conectar a los empleados, al tiempo que proporciona un canal de comunicación para transmitir mensajes y compartir los valores.

INDITEX

En áreas claves como la Diversidad e Inclusión y la Sostenibilidad, han creado una red interna de embajadores, con el objetivo de fomentar sus valores en todas sus tiendas. Personas que se identifican con la visión de la compañía y que quieren participar activamente, apoyando la implantación de iniciativas, detectando áreas de mejora y promoviendo cambios. Desde el 2018 empezaron con este proyecto en el área de D & I con los Diversity Champions, y ha sido el año 2021 cuando han empezado a formar a sus primeros Changemakers en el área de Sostenibilidad.

Política retributiva (ODS 5 / ODS 8)

La política de compensación de Inditex garantiza la no discriminación por razones de sexo, edad, cultura, religión y raza, o cualquier otra circunstancia. A este respecto, el profesional de Inditex es remunerado en función de su valía profesional, experiencia, dedicación y responsabilidad asumida. La retribución en Inditex se caracteriza por una componente fija y otra variable.

La brecha salarial es el indicador más representativo en términos metodológicos para analizar las diferencias salariales de género. Del análisis realizado en el Ejercicio 2020 se concluye, principalmente, que existe paridad salarial entre hombres y mujeres en Inditex.

Por otro lado, en Inditex siguen apostando por la sostenibilidad como indicador clave en su estrategia y por ello la retribución variable de los empleados de oficina del Grupo está ligada en una parte, al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.

Seguridad y salud de los trabajadores (ODS 3)

La seguridad y la salud laboral son una parte fundamental de la relación con sus empleados. En Inditex disponen de una Política de Seguridad y Salud Laboral, cuya última versión ha sido aprobada por el Consejo de Administración en su sesión de 10 de septiembre de 2019. Esta norma señala que la Compañía “cree firmemente que la salud y la seguridad en el trabajo permiten e incrementan la productividad y guían la forma en que la Compañía lleva a cabo sus actividades comerciales”.

Situación sanitaria COVID-19

En los primeros momentos de la crisis sanitaria, uno de sus principales objetivos fue proteger la salud de aquellos empleados que debían seguir prestando servicios esenciales y poner los

INDITEX

medios necesarios para que el resto de los equipos pudiese trabajar en remoto. Posteriormente, a medida que se avanzaba en la reapertura, se activaron otras medidas encaminadas a gestionar el retorno de los empleados a sus puestos de trabajo de manera ordenada y segura y el establecimiento de nuevas formas de trabajo. Han puesto en marcha un Plan de Contingencia Global en sus centros de trabajo para proteger a los empleados frente a los posibles riesgos de contagio y propagación del virus, en el que se incluyen distintas medidas preventivas, organizativas y de coordinación sanitaria, aplicables en función de la gravedad de los distintos escenarios.

Para comprobar la correcta aplicación de las distintas medidas, se ha establecido un sistema de control del cumplimiento de los protocolos implantados contra la covid-19 que deben seguirse en los distintos centros de trabajo. Dicho sistema ha sido incorporado al sistema de gestión ISO 45001, sometido a un proceso de mejora continua. Además, se está realizando un seguimiento y análisis constante de la evolución epidemiológica, con el fin de prevenir y afrontar con éxito los eventuales impactos.

Durante el ejercicio 2020 se han impartido formaciones a los empleados en todos los mercados y desarrollado otras acciones informativas sobre las distintas medidas frente a la covid-19. Adicionalmente se han realizado encuestas a los empleados de tienda, en todos los mercados, para valorar su apreciación sobre las medidas implementadas contra la covid-19.

Promoción del bienestar

En Inditex se entiende la promoción y protección de la seguridad, salud y del bienestar físico y mental de todos los empleados como una prioridad.

Impulsan iniciativas de promoción de la salud y actividad física con los programas de fisioterapia preventiva y recuperadora en centros logísticos, gimnasios con actividades planificadas en todos los centros de oficinas en España y para trabajadores de tiendas está disponible un canal Salud de la plataforma INHEALTH que llega ya a 21 mercados y más de 90.000 empleados en 14 idiomas.

Siguen avanzando en la constitución de nuevos Comités de Bienestar en todos los mercados y cadenas del Grupo. Se trata de órganos transversales para

INDITEX

el fomento y la coordinación de distintas iniciativas y acciones para el bienestar de las personas, en aspectos tan variados como diversidad, igualdad, promoción de la salud, inclusión, conciliación, salud mental y psicosocial, horarios, alimentación, ergonomía, espacios de trabajo, actividades deportivas, movilidad de empleados, eventos y acciones sociales (días mundiales y participación de los empleados en la comunidad).

Durante el año 2021 han realizado la campaña de vacunación de gripe en todos los centros con Servicios médicos en España y campañas globales los Días Mundiales de Seguridad y Salud, del Corazón, Cáncer de Mama o Movember, además han ampliado pruebas médicas adicionales o seguro médico privado hasta llegar en 2021 a 16 mercados. Como reconocimiento a este esfuerzo en 2021 han llegado a 23 mercados acreditados con el más alto estándar de Seguridad y Salud ISO 45001 y se han reconocido 7 mercados con el sello INDITEX EMPRESA SALUDABLE bajo los criterios de la Organización Mundial de la Salud.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

En Inditex continúan avanzando en su estrategia para alcanzar una economía climáticamente neutra, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.

De su Política de Sostenibilidad, derivan sus tres estrategias en materia medioambiental: Energía, Agua y Biodiversidad, que articulan los esfuerzos que realizan para tratar de asegurar la mayor protección posible de los recursos medioambientales. Esto motiva la necesidad de contar con perfiles de alto conocimiento técnico en la materia para alcanzar los objetivos.

La innovación forma parte del ADN de la Compañía. Apuestan por fomentar y liderar iniciativas de innovación que contribuyan a la excelencia en materia de sostenibilidad en todas sus dimensiones y al fomento de la circularidad. Consideran que deben innovar no sólo en los aspectos directamente relacionados con la empresa y su modelo de negocio, sino desde una visión integral orientada al desarrollo de soluciones

INDITEX

abiertas y compartidas para lograr una transición sostenible y completa hacia la circularidad del sector textil, en su globalidad, incluyendo industrias, procesos y servicios auxiliares. Para lograrlo utilizan un enfoque abierto, proactivo y colaborador con otros organismos, como tractor de impacto positivo, buscando la adopción generalizada en el sector de las mejores prácticas sostenibles. Por tanto, las distintas áreas de innovación se refuerzan con gestores de proyectos y líderes e impulsores de cambios y búsqueda de alternativas que colaboran con entidades externas de referencia en distintos proyectos de innovación.

Su estrategia global de sostenibilidad está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este proceso de alineación ha estado facilitado por la ya marcada presencia de la sostenibilidad en el modelo de negocio, previa a la aprobación de la Agenda 2030. Si bien es cierto que el aumento de la exigencia tanto interna - y auto exigida - como externa que suponen la consecución de los ODS y de sus propios compromisos en materia de sostenibilidad ha conllevado que los equipos internos se hayan reforzado para avanzar en su cumplimiento. En este sentido, cabe destacar la creciente demanda de todos los grupos de interés en materia de transparencia y rendición de cuentas en sostenibilidad, y que desde Inditex están comprometidos a satisfacer. Para ello, es necesario no sólo contar con perfiles especializados que implementen sus estrategias y planes de acción, si no que profundicen en la medición de resultados y rendición de cuentas.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

En Inditex están convencidos de que la sostenibilidad va mucho más allá de un concepto, es una forma de trabajar, una forma de pensar, de abordar todo lo que hacen. Es un valor que forma parte ya de su cultura de compañía y por tanto de su Marca Empleadora y buscan personas que compartan con ellos esa misma visión y valores.

Asumen con responsabilidad y con ilusión, ser el motor de cambio de la industria textil y por tanto, sus personas junto con el gran ecosistema que les rodea están comprometidos en generar valor en los tres ámbitos más relevantes de sostenibilidad: el planeta, las personas y la comunidad.

INDITEX

A nivel de proceso de selección, a través de sus centros de talento en España, han completado la digitalización de la selección en tienda, desde la identificación de necesidades de contratación por parte de sus equipos de talento hasta la firma digital del contrato en remoto para sus empleados., Se trata de un proceso ágil y cómodo, desde casa, sin desplazamientos innecesarios y sin papel, muy en línea con el objetivo de ser más sostenibles y de ofrecer siempre un valor añadido a los candidatos y empleados.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

La sostenibilidad es un elemento clave de su modelo de negocio. Por ello forman a sus personas en este ámbito, con el objetivo de que dispongan de los conocimientos y capacidades necesarias para integrar la sostenibilidad en sus actividades diarias. Cabe destacar la formación que reciben sus equipos de compra y diseño sobre prácticas de compra responsable, ya que sus decisiones y actuaciones tienen un impacto muy relevante en la sostenibilidad de sus artículos y cadena de suministro. En este sentido, en línea con su compromiso adquirido con la Global Fashion Agenda, en 2020 han llevado a cabo formaciones sobre los Principios de la Economía Circular.

En total, 28.972 empleados han recibido formación en materia de sostenibilidad medioambiental desde el 2014 (22.012 y 11.526 empleados al cierre del ejercicio 2019 y 2018, respectivamente). Además de la formación, se han llevado a cabo acciones de comunicación interna, en las que se han tratado aspectos de sostenibilidad y circularidad, incluyendo algunos que trataban de guiar a los empleados a llevar a cabo prácticas sostenibles desde sus casas (especialmente durante el periodo de confinamiento domiciliario).

Sin duda, **#Boostyourpower** ha sido uno de los proyectos más estratégicos del año 2021 y su objetivo es que la sostenibilidad forme parte de la forma de hacer. Para ello han diseñado un proyecto 360 con tres palancas claves: CREER, APRENDER Y ACTUAR.

Su objetivo es involucrar a todas las áreas y personas de la compañía y construir juntos esta visión. Este año 2021 se han centrado en dos áreas que para ellos son clave por el impacto que tienen sobre el negocio de Inditex: los equipos comerciales, porque son fun-

INDITEX

damentales por el poder de decisión que tienen sobre el propio producto; sus tiendas porque son el contacto directo con el cliente.

Enmarcado en esta iniciativa nace **The Sustainable Fashion School**, un espacio de conocimiento e inspiración en el que los equipos de compras y diseño son acompañados con conocimientos técnicos y con acceso a las últimas innovaciones en materia de sostenibilidad para promover e impulsar cambios en la industria. Para poner en marcha este espacio se han establecido alianzas con Universidades de referencia mundial en el ámbito académico y textil para la elaboración de programas hechos a medida de sus necesidades y estrategia.

Dentro de la iniciativa #Boostyourpower, en cada una de sus tiendas en el mundo, están identificando a las personas más comprometidas con la sostenibilidad, los Changemakers. Esta comunidad se encargará de que la sostenibilidad llegue a todos los equipos de tienda. Para ello reciben formación continua y están conectados de manera directa con personas de diferentes áreas de la compañía, que les transmiten de primera mano las iniciativas que Inditex lleva a cabo en el ámbito de la sostenibilidad. De este modo, los y las Changemakers pueden extender este conocimiento a sus compañeros y clientes, recogiendo y trasladando, además, sugerencias e inquietudes de los mismos.

Número de empleados a recualificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

En Inditex están en un momento de transformación cultural donde la sostenibilidad ya es un valor que forma parte de la cultura de la Compañía y que quiere ser un motor de cambio de la industria textil, lo que significa que todos los planes que están implantando en este sentido, lo hacen con una visión 360 grados, involucrando a todas las áreas y personas de la compañía. Son 150.000 personas en todo el mundo con capacidad de marcar la diferencia.

Promoción interna y movilidad

En Inditex tienen una decidida apuesta por generar oportunidades de desarrollo para sus personas mediante la promoción y la movilidad interna. Te-

INDITEX

niendo en cuenta que casi el 50% de las vacantes se cubren internamente, favorecen el crecimiento profesional, y con una cultura eminentemente práctica, sus políticas en esta materia están plenamente asentadas en la formación interna. Inditex identifica y mantiene una red de formadores internos que transmiten la cultura y la operativa de la Compañía para garantizar el éxito de las incorporaciones a los puestos y una ágil implantación de nuevas estrategias.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

La sostenibilidad está plenamente integrada en el modelo de negocio y en las actividades de la Empresa. De ahí la apuesta por formar a sus personas en este ámbito, con el objetivo de que dispongan de los conocimientos técnicos y capacidades necesarias para integrar la sostenibilidad en todas las áreas, en sus actividades diarias y promover cambios.

Cada proyecto, cada procedimiento, cada política incorpora la visión de sostenibilidad, por lo que estamos hablando de un cambio cultural que debe venir acompañado también por sólidas estrategias de difusión y sensibilización para las personas. Trabajan en consolidar una cultura de sostenibilidad con acciones que ayuden a inspirar y motivar a todos sus equipos, las más relevantes, ya mencionadas en los apartados anteriores.

Mapfre: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

MAPFRE, de acuerdo con lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entiende el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Es por ello que, conscientes de que la actividad aseguradora tiene un papel muy importante como motor de desarrollo económico y de cohesión social, afrontan su compromiso con la sostenibilidad cuidando y protegiendo a las personas y ayudando al desarrollo del tejido empresarial de los países en los que actúa, mirando el presente, pero también con la vista puesta en el futuro.

En definitiva, para MAPFRE la sostenibilidad significa actuar de forma equilibrada en el corto, medio y largo plazo en los desafíos ambientales, sociales y de gobernanza, para contribuir a la creación de valor económico y social; gestionar su impacto en la sociedad e identificar oportunidades de desarrollo sostenible para crear valor compartido.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

En MAPFRE la sostenibilidad está integrada expresamente en la estrategia de la compañía. Su Política de Sostenibilidad establece el marco de referencia para que cualquier entidad del Grupo MAPFRE pueda desarrollar y potenciar un comportamiento socialmente responsable. La política incluye criterios ESG y compromisos interna-

cionales, así como su estrategia de actuación relacionada con los grupos de interés.

La entidad cuenta con una Dirección Corporativa de Sostenibilidad, encargada de la operativa, coordinación y diseño de los planes trienales de sostenibilidad. En este sentido, MAPFRE asume al máximo nivel de gobierno la aprobación y seguimiento de estos planes: asignando al Comité de Riesgos del Consejo de Administración competencias en materia de sostenibilidad que, tras su aprobación en la Junta General de Accionistas de 2022, pasa a denominarse Comité de Riesgos y Sostenibilidad; así como, dando continuidad al preexistente Comité Operativo de Sostenibilidad, cuyos miembros son nombrados por el Comité Ejecutivo del Grupo.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

MAPFRE hace un seguimiento exhaustivo de sus compromisos de sostenibilidad a través de:

- El Consejo de Administración es quien aprueba el plan de sostenibilidad
- El Comité de Sostenibilidad, conformado por miembros de la Alta Dirección que representan las diferentes áreas de la compañía y con funciones ejecutivas y de información, asesoramiento y lanzamiento de propuestas en materia de sostenibilidad, es quien realiza el seguimiento del plan de sostenibilidad.
- El Comité de Sostenibilidad Corporativo es el órgano encargado de reportar periódicamente al Consejo de Administración el grado de cumpli-

MAPFRE

miento de la política y el despliegue de estrategia de sostenibilidad.

- Adicionalmente, existen dos consejeros delegados a los que se reporta periódicamente los avances del plan de sostenibilidad.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

En MAPFRE la sostenibilidad es transversal, por lo tanto, todas las áreas de la compañía están, de una u otra manera, involucradas en la definición y puesta en marcha de las acciones que conforman el plan de sostenibilidad, así como en el cumplimiento de los compromisos internos y externos que MAPFRE ha adquirido en todos los ejes que conforman la sostenibilidad (Ambiental, Social, Gobernanza). Sin embargo, cabe destacar las siguientes áreas, como especialmente afectadas por las políticas de sostenibilidad:

- Riesgos
- Medio Ambiente
- Medios
- Área Técnica
- Inversiones
- Recursos Humanos
- Relaciones Externa y Comunicación

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

MAPFRE persigue construir relaciones estables con sus stakeholders, así como generar una confianza basada en el diálogo y el principio de la buena fe. Por ello, en sus normas internas, MAPFRE ha establecido aquellos criterios que deben regir la actuación con sus empleados, clientes, accionistas, socios, proveedores y empresas colaboradoras, competidores, gobiernos y sociedad. La política de sostenibilidad incluye los principios, compromisos, objetivos y estrategia de actuación en relación con dichos grupos de interés y en el informe integrado se detalla la aportación de valor y huella social de la compañía para cada uno de ellos.

Mapfre: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

MAPFRE desarrolla algunas acciones relacionadas con la sostenibilidad en conjunto con el área de RRHH, como son:

- Formación en los ODS a todos los colaboradores.
- Desarrollo de campañas de comunicación y realización actividades de sensibilización dirigidas a todos los empleados en materia de ODS y sostenibilidad a lo largo del todo el año, como por ejemplo la semana MAPFRE de la sostenibilidad.
- Difusión en la intranet global de la compañía de las acciones que MAPFRE desarrolla en materia de sostenibilidad y su impacto en el logro de los ODS.
- En el ámbito de la inclusión, diseño de una estrategia de diversidad denominada “Inclusión para el crecimiento” desplegada a nivel global, a través de la cual trabaja la diversidad de género, la discapacidad, la diversidad generacional, la diversidad cultural y la diversidad LGBTI. Esta estrategia está relacionada con los ODS 1, 3, 4, 5, 8, 10,17.
- En materia de género, adopción de compromisos públicos para impulsar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Con estos compromisos, MAPFRE persigue crear un entorno laboral en el que se aproveche el talento femenino que trabaja en la organización, reducir y eliminar las brechas de género que se han identificado e incrementar el número de mujeres en puestos directivos.

MAPFRE

Uno de estos compromisos fue que el 45% de las vacantes de responsabilidad fueran cubiertas por mujeres, meta alcanzada en 2021.

- En materia de discapacidad, desarrollo de un Programa Global de Discapacidad desplegado a nivel global y que tiene como objetivo eliminar las barreras que se han identificado en la integración de personas con discapacidad, consolidar un entorno laboral favorable a la integración laboral de estas personas en la organización, incrementar su número en la compañía y mejorar su calidad de vida, así como la de empleados y familiares. A este respecto, MAPFRE también ha adquirido compromisos públicos en relación con la integración laboral de personas con discapacidad. Su meta era contar con un 3% de personas con discapacidad en la compañía, meta también superada hoy en día.
- Adicionalmente, MAPFRE ha diseñado un modelo de medición de la integración laboral de personas con discapacidad en la compañía a partir del análisis de 5 dimensiones: relaciones interpersonales y sociales, bienestar material, bienestar físico, bienestar emocional, desarrollo profesional.
- En materia de diversidad generacional, creación de un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento de la organización con independencia de su edad, favorecer un entorno laboral para personas de mayor edad, teniendo en cuenta todos los retos que se plantean a nivel organizativo y de perfiles, desarrollo profesional, modelos de flexibilidad laboral, previsión social, salud y bienestar y sensibilización, entre otros, reducción de las barreras que se han identificado para aprovechar el talento senior, favorecer la colaboración de personas pertenecientes a diversas generaciones para que todos puedan aportar y enriquecer el trabajo con sus diferentes puntos de vista.

Así mismo, MAPFRE ha desarrollado el Proyecto Ageing conformado por 3 líneas de trabajo: fomento del talento senior, transición a la jubilación y flexibilidad.

- En materia de diversidad LGBTI, puesta en marcha de acciones de comunicación y sensibilización dirigidas a crear un entorno laboral favorable a la diversidad de orientación sexual y eliminar las barreras y dificultades de ésta derivadas que se han identificado.

MAPFRE

- Por otro lado, creación de un Modelo de Empresa Saludable basado en las directrices de los organismos internacionales, como la Organización Mundial de la Salud. Este modelo, de alcance global e implantación local a través de acciones adaptadas a la realidad de cada país, se centra en la persona, tanto dentro del ámbito laboral como fuera de él, y abarca las facetas física y mental al tiempo que define los ámbitos en los que se actúa, léase entorno laboral, bienestar mental, promoción de la salud, alimentación y ejercicio físico, y entorno personal.
- Desarrollo de un Programa de Voluntariado Corporativo implantado a nivel mundial como instrumento de implicación de la empresa en la mejora del bienestar de las personas más desfavorecidas y de la sociedad en general. Este programa es fruto de la estrategia social de la compañía. Además, MAPFRE ha desarrollado una metodología para la medición del impacto del Voluntariado Corporativo de MAPFRE que permite identificar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Además de las acciones mencionadas, se han desarrollado otras relacionadas con el ámbito de la cultura medioambiental. Así:

- 2.346 empleados han recibido formación medioambiental.
- 2.300 voluntarios plantaron 1.800 árboles y recogieron más de 14 toneladas de basura en la tercera edición del día del Voluntariado de MAPFRE bajo el lema “Todos unidos por el medioambiente”.
- Se han creado grupos de trabajo sobre cambio climático, movilidad sostenible, economía circular, biodiversidad y ODS que, a través del Grupo Español de Crecimiento Verde, han participado en eventos, como el Greenweekend, celebrados en España, y en el CONAMA (Congreso Nacional de Medio Ambiente).

También se han desarrollado acciones en el campo de la calidad del empleo, la empleabilidad y el empleo juvenil, respondiendo concretamente al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) como, por ejemplo:

- Empleabilidad externa de los jóvenes (plan de becas): MAPFRE, consciente de que estamos en un momento en el que la incorporación al mercado laboral es compleja y en el que la tasa de empleo juvenil es estructuralmen-

MAPFRE

te peor a la media europea, propone becas de formación y aprendizaje para los jóvenes para impulsar la vía de acceso a su primer empleo al facilitar la transición entre la educación y el mercado laboral. Para lograr este objetivo ha sido clave la colaboración universidad-empresas y FP-empresa que en la actualidad se están expandiendo a nivel global.

- Empleabilidad interna: siguiendo los principios de MAPFRE, la compañía apuesta por buscar candidatos internos antes que externos y gestiona los planes de fomento de la empleabilidad interna a través de programas de reskilling y upskilling.
- Empleo de calidad a través de un amplio paquete de medidas de conciliación, beneficios sociales y herramientas para el desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados. En este caso, MAPFRE también cuenta con un modelo de medición y escucha de la experiencia de empleado.

Otro ámbito de actuación de RRHH relacionado con la sostenibilidad es aquél que hace referencia a la incorporación de becarios y alumnos de prácticas en la compañía. Tras la irrupción de la pandemia, en 2021 MAPFRE ha empezado a reactivarlo poco a poco, en función de la capacidad biológica de los centros de trabajo en España y las necesidades de las Áreas, cuya actividad es inferior al inicio de la pandemia.

Sin embargo, en 2021, se incorporaron alumnos de FP en su Centro de experimentación vial Cesvimap, así como en la DGT de Cataluña a través del proyecto de FP DUAL en las oficinas comerciales, el programa piloto del cual

se inició en 2020 y ha permitido la incorporación total de 11 becarios de FP-Dual en Cataluña y 9 becarios de FP en Cesvimap.

El proyecto de FP DUAL en MAPFRE puede resumirse pues en los siguientes puntos:

- MAPFRE Iberia ha firmado diversos convenios de colaboración con 8 centros educativos para prácticas de FP Dual en Madrid y Cataluña en las oficinas comerciales. Dichos convenios siguen vigentes en la actualidad, como hemos mencionado anteriormente.
- Han realizado prácticas de FP Dual un total de 32 alumnos (26 en Servicios Centrales y 6 en la prueba piloto de la DGT Cataluña).

Y los principales hitos a los que MAPFRE ha llegado en esta materia son:

MAPFRE se ha adherido a la Alianza para la Formación Profesional Dual y pondrá en marcha un programa que permitirá a estudiantes de Formación Profesional completar su formación teórica con formación práctica en la empresa, ayudándoles a potenciar su cualificación profesional y adaptar así su perfil a la demanda del mercado laboral.

Este proyecto, que suma ya 900 miembros, pretende impulsar la incorporación al mercado laboral y ayudar a la reducción del paro juvenil en nuestro país. Esta alianza es una red estatal de empresas, centros educativos e instituciones comprometidas con el impulso y desarrollo de la FP Dual en España. Nació en 2015 de la mano de la Fundación Bertelsmann, junto con la Fundación Princesa de Girona, la CEOE y la Cámara de Comercio de España.

El acuerdo fue firmado recientemente por José Manuel Inchausti, CEO del Área Territorial Iberia de MAPFRE, y Francisco Belil, vicepresidente de la Fundación Bertelsmann.

- En febrero de 2020, el Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña presentó un convenio de colaboración firmado entre MAPFRE, Unespa, Adecose, los Colegios de Mediadores de Seguros de Barcelona, Tarragona, Lleida y Girona, la Fundació Auditorium y el Col·legi d'Actuaris de Catalunya, con el objetivo de impulsar la formación y la cualificación de los profesionales del sector asegurador para adecuarla a las necesidades de las diferentes entidades y promover la FP dual.

MAPFRE

- Actualmente, la Fundación MAPFRE está trabajando, junto con Zurich, para impulsar un acuerdo marco con Unespa, la Cámara de Comercio de la Comunidad de Madrid, para potenciar una FP Dual especializada en Seguros a través de una prueba piloto en el Instituto Tetuán de Madrid, de donde ha salido ya la primera promoción de estudiantes.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

Sin duda, con la difusión de la sostenibilidad en todos los ámbitos de la empresa, MAPFRE se encuentra ante un entorno caracterizado, no solo por la creación de nuevos puestos, sino de especialización y de desarrollo de nuevos conocimientos.

Si bien MAPFRE todavía no dispone de unidades organizativas diferenciadas fruto de las actividades asociadas a los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética, ni cuenta aún con un índice de generación de empleo indirecto por dichos procesos, la compañía está mirando hacia el sector de energías renovables, donde intervienen suscribiendo riesgos, por sus expectativas de crecimiento del empleo y una perspectiva futura optimista. La compañía piensa que en poco tiempo se experimentará un crecimiento continuado que impactará en la creación de empleo asociado a la expansión de las energías renovables que, aunque se centre mayoritariamente en la fabricación, la instalación y el mantenimiento, MAPFRE al formar parte de esta cadena de valor suscribiendo y gestionando riesgos, aumentará su necesidad de peritos, operarios y gestores de daños, averías, accidentes para tratar dichos riesgos. La tendencia, cada vez mayor, a una arquitectura bioclimática con una construcción de mucho menor impacto medioambiental con edificios eficientes también contribuirá a la generación de más puestos de trabajo asociados a este campo. Si bien aún se está dando este fenómeno a pequeña escala, MAPFRE ya está incorporando coberturas específicas.

MAPFRE, como aseguradora, considera pues la generación de nuevos puestos de trabajo principalmente desde las perspectivas de inversión sostenible, suscripción, desarrollo de productos sostenibles y prestación de servicios de reparaciones e instalaciones (Multimap).

La transición hacía una economía circular es uno de los principales retos globales al tratar de racionalizar el consumo de recursos naturales, lo que contribuirá, según MAPFRE, a disminuir el impacto ambiental de la actividad económica. La compañía está centrando pues sus prioridades en el uso de materiales sostenibles, el fomento del consumo responsable y la gestión adecuada de los residuos. Un ejemplo de esto es Cesvimap, el Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE, un centro tecnológico de referencia global para el diseño, aseguramiento, uso, mantenimiento, reparación y reciclado de vehículos, y de otras soluciones de movilidad de bienes y personas.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Si hablamos de puestos de trabajo nuevos como tal, la sostenibilidad en MAPFRE ha desembocado en la creación de un área específica de Sostenibilidad y, en paralelo, han aumentado el peso de la dedicación a estos temas, creando nuevas estructuras y puestos de trabajo y apostando por la empleabilidad interna a través del upskilling de personas de diferentes ámbitos y áreas de la organización: medio ambiente, inversión, área actuarial, prestaciones, medios, área técnica, comercialización y distribución de productos, área legal, relación con inversores.

Para ello, se han definido y agrupado los conocimientos necesarios en 3 grandes áreas en medioambiente, social y financiero, para que MAPFRE pueda garantizar que, transversalmente, sea cual sea la función, ésta pueda desempeñarse de forma alineada con la sostenibilidad. Así, por ejemplo, un empleado puede trabajar en el área de inversiones y tener conocimientos de protección medioambiental, eficiencia energética, descarbonización o economía circular.

Relacionados con estos conocimientos, MAPFRE está creando y pone a disposición de los empleados una serie de recursos formativos. Algunos se tratan de conocimientos más generalistas y otros más específicos, incluso aterrizados a funciones concretas

Entendida la sostenibilidad como compromiso de todos, la gestión del conocimiento tiene definida una taxonomía que permite identificar exper-

MAPFRE

tos y compartir su conocimiento con el resto de la organización.

Las principales funciones afectadas por los compromisos de transición energética, ODS y economía circular y que hoy están desarrollando una actividad "verde" en MAPFRE, son:

- Funciones de inversión: MAPFRE no invierte en compañías en las que el 30% o más de sus ingresos provienen de energía producida a partir del carbón. En octubre de 2021, MAPFRE reforzó su apuesta por las inversiones sostenibles en España con el lanzamiento del primer fondo MAPFRE de Energías Renovables.
- Funciones de suscripción para integrar la variable del cambio climático en su negocio (definición de productos bajos en carbono): MAPFRE apuesta por la suscripción de energía de productos renovables y la no suscripción, la suscripción de nuevas infraestructuras relacionadas con minas de carbón o centrales térmicas. Así, MAPFRE ha dejado de suscribir nuevos riesgos relacionados con las arenas de alquitrán y con el petróleo o el gas en el Ártico.

Entre las funciones de suscripción, cabe destacar las siguientes áreas:

- Áreas de suscripción de Reaseguro especializadas en la suscripción de riesgos de la naturaleza.
- Áreas de suscripción de Global Risks desde donde MAPFRE está potenciando el producto de energías renovables principalmente en Latinoamérica. Además, existen 4 coberturas de seguro directamente vinculadas con el agua y, por tanto, con la sostenibilidad: cobertura de instalaciones de energía hidroeléctrica, cobertura a instalaciones de abastecimiento de agua, cobertura a depuradoras industriales y cobertura de pérdida de beneficios por contingencia de falta de agua (p. ej. industrias químicas).
- Área de ingeniería de Global Risks donde hay equipos dedicados a la evaluación y el peritaje multirriesgo (por ejemplo, en relación con las renovaciones de seguros, esta área evalúa la situación de instalaciones de parques eólicos, depuradoras industriales, instalaciones fotovoltaicas, instalaciones hidroeléctricas...).
- Área de desarrollo de productos y su comercialización para integrar la variable cambio climático en el negocio (productos bajos en carbono),

como Gama Cambio, nuevo seguro para vehículos eléctricos e híbridos, y otros productos de Iberdrola, 100% renovables, que MAPFRE está comercializando a través de su red de oficinas, como la póliza para el vehículo eléctrico en MAPFRE España y Verti Alemania.

Algunos datos interesantes sobre sus productos y servicios con coberturas medioambientales son:

- 252.276,20 hectáreas de cultivo y bosques sostenibles aseguradas.
- 70.000 MW asegurados procedentes de energías renovables eólica y solar.
- 60.441 vehículos de bajas emisiones asegurados con la póliza ecológica.
- 59 grúas híbridas y eléctricas forman parte de la red de proveedores.

Funciones de prestaciones:

En el área de operaciones de las diferentes entidades empieza a haber una especialización en la tramitación de los siniestros relacionados con productos de energías renovables (plantas fotovoltaicas, eólicas, etc.), y en el ramo de autos, en la tramitación de siniestros de vehículos híbridos y eléctricos. Esto ha supuesto, además, un importante impulso a la digitalización integral de la asistencia en carretera (p. ej. Verti Alemania y Verti España).

Funciones de seguridad y medio ambiente:

Este tipo de funciones en MAPFRE llevan a cabo acciones para incidir en la reducción de la huella medioambiental e intensidad del carbono, la reducción del consumo energía y compra de energía renovable, el trabajo y movilidad, una flota eco, la reducción del consumo de papel y agua...

Investigación y seguridad Vial (Cesvimap):

Técnicos de desarrollo e investigación diseñan métodos de reparación de vehículos de manera sostenible y mejoran el diseño de los coches para que sean más seguros y fácilmente reparables proporcionando una segunda vida a miles de piezas de vehículos declarados siniestro total. Son referencia de un modelo de negocio responsable con foco en la economía circular.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

En relación con la captación de talento, los mensajes de MAPFRE en su página de empleo y en la career page de LinkedIn la posiciona como empre-

sa sostenible, inclusiva y diversa, esto alineado con sus valores corporativos, elemento que intentan reforzar en todos los puntos de interacción con los jóvenes a través de sus diferentes portales de empleo. MAPFRE considera la sostenibilidad más como principio que una palanca de captación.

Según estudios de investigación realizados junto con Randstad, la preocupación por el medio ambiente aparece en las 8 primeras posiciones. Concretamente, entre los jóvenes entre 18 y 24 años, esta preocupación por el medio ambiente se sitúa entre las 7 posiciones más importantes, con una evolución al alza.

En cuanto a la retención, según el Employee Satisfaction Index, la variable "orgullo por la huella social" se encuentra de las primeras en el ranking de 10 variables, con un resultado del 86%, es decir, el 86% de los empleados de MAPFRE la han valorado con 8, 9 o 10 en una escala de 0 a 10, siendo las primeras 5 variables conocimientos objetivos (87%), orgullo por la huella social (86%), orgullo por el trabajo realizado (82%), colaboración (76%) y herramientas (73%).

Aunque no es determinante, MAPFRE sabe bien que los jóvenes valoran muy positivamente aquellas empresas que apuestan por la sostenibilidad y, en concreto, por la huella ambiental, pues se trata de su futuro. El mensaje "no hay plan B para el planeta" está calando mucho en la sociedad y concretamente entre el colectivo de jóvenes quienes suman a la incertidumbre de los retos a los que se enfrenta el planeta las dificultades de acceso a un empleo estable y de calidad.

La sostenibilidad, para MAPFRE, abarca cuestiones más allá del medio ambiente que se encuentran en el ámbito de gestión de personas. ¿Qué significa ser sostenible en la gestión de personas? MAPFRE cuenta a sus trabajadores que ello consiste en ofrecer al empleado medidas de bienestar, salud, seguridad, conciliación de la vida laboral y personal acordes a sus necesidades, crear una cultura de transparencia, diversidad e inclusión y de derechos humanos (ofreciendo las mismas oportunidades a mujeres y hombres, fomentando el empleo de los jóvenes, contando con el talento senior, con todo el talento disponible con independencia de su nacionalidad, raza, orientación e identidad sexual, religión o ideología), desarrollar buenas prácticas en materia de contratación y en la finalización de la relación labo-

MAPFRE

ral, ofrecer oportunidades de aprendizaje, movilidad y desarrollo, otorgar una remuneración justa, reconocer el trabajo bien hecho, celebrar los logros, desarrollar una comunicación interna y diálogo abiertos y bidireccional, desarrollar un liderazgo sostenible...

Todo ello supone una potente herramienta para el desarrollo del employer branding.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

Para MAPFRE es muy importante el fomento y la promoción del autoaprendizaje entre sus empleados. Así, tiene a su disposición un catálogo de cursos abiertos sobre conocimientos técnicos específicos y transversales, y sobre habilidades y cultura, de forma que los empleados pueden seleccionar aquéllos que son de su interés e incluirlos en su plan de aprendizaje. Algunos de dichos contenidos específicos están relacionados con la Sostenibilidad y los ODS.

MAPFRE también dispone de programas formativos en materia de igualdad e inclusión, derechos humanos, medio ambiente y protección de la salud. Algunos de estos programas son de obligado cumplimiento al tratarse de políticas o contenidos cuyo conocimiento tiene carácter obligatorio, como es el caso del programa sobre sostenibilidad.

Para aquellos colectivos que necesitan adquirir o desarrollar un conocimiento o habilidad en concreto, se diseñan e imparten contenidos específicos adaptados a sus necesidades. En el ámbito de la sostenibilidad, MAPFRE ha realizado en los últimos años

un gran esfuerzo por capacitar a todos los miembros integrantes los equipos de inversiones a nivel global, así como a aquéllos de las áreas de auditoría, finanzas y sostenibilidad, para la obtención de la Certificación CESGA, con el objetivo de sensibilizarlos sobre la importancia de los aspectos ESG en los procesos de inversión y enseñarles a valorar otro tipo de información, más allá de la meramente financiera.

Asimismo, MAPFRE también está ofreciendo el Programa de Certificación Financiera ESG Essentials a sus asesores y analistas financieros para que puedan asesorar a sus clientes en materia de finanzas sostenibles, entre ellas, el impacto social y ambiental y las prácticas de buen gobierno de las inversiones y productos financieros.

En relación con la transición energética y la economía circular, MAPFRE ha impartido formación en gestión de residuos, fundamentalmente sobre el residuo cero, y eficiencia energética y gestión de la energía, básicamente a los equipos de medio ambiente y las áreas de medios. A su vez, imparte formación en suscripción de riesgos globales, sobre coberturas fotovoltaicas o hidroeléctricas, en el ámbito de la tramitación de siniestros, sobre prestación de servicios relacionados con productos de energías renovables (plantas fotovoltaicas, eólicas, etc.) y, en el ramo de automóviles, sobre contenidos específicos relacionados con la tramitación de siniestros de vehículos híbridos y eléctricos.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

MAPFRE considera como colectivos prioritarios de capacitación en materia de Economía Circular, ODS y Transición Energética a los siguientes:

- Analistas financieros
- Responsables de inversión
- Áreas de Riesgos
- Auditores
- Áreas de Medios
- Suscriptores
- Áreas técnicas
- Áreas legales
- Recursos Humanos
- Relaciones Externas
- Comunicación

MAPFRE

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

MAPFRE tiene claro que debe seguir impartiendo formación en sus tres ejes sobre los que se apalanca la sostenibilidad (protección del medio ambiente, desarrollo social y crecimiento económico), a través de planes de upskilling y reskilling de los empleados para cubrir los gaps de conocimientos relacionados con dichos ejes, como la eficiencia energética, la huella de carbono, la gestión de residuos, finanzas sostenibles, inversiones socialmente responsables, índices bursátiles de sostenibilidad, entorno jurídico y normativo, reputación corporativa e impacto en los ODS de la agenda 2030...La intensidad de estos planes formativos será diferente según el impacto de las distintas posiciones en estos temas. Pero, en cualquier caso, MAPFRE tiene claro que debe ser capaz de transmitir a todos sus empleados y líderes, las siguientes ideas:

- La sostenibilidad es una palanca esencial en la estrategia del negocio.
- Los líderes deben mostrar su mejor versión como líderes inclusivos, sostenibles y con propósito.
- El plan de sostenibilidad les hace más competitivos en el mercado.
- Hay que analizar la manera en la que dan soporte a sus clientes en su camino hacia la sostenibilidad, de modo que les permita hacer una transformación eficiente.

Microsoft: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

En MICROSOFT, cada vez verbalizan más sus compromisos con la sostenibilidad medioambiental en línea con su creencia sobre liderar con el ejemplo. Hay 3 años claves para dichos compromisos:

2025:

Acabar con los plásticos de un solo uso en sus operaciones y en el embalaje de sus productos (por ejemplo, Surface y Xbox). El packaging es ya hoy un 95% reciclable.

Proteger más el terreno/suelo que utilizan, que hoy son casi 4.500 hectáreas en todo el mundo. Por ejemplo, en febrero de 2022 se anunció en España la creación de la región de Centro de Datos que, por supuesto, será sostenible.

2030:

Ser negativos en emisiones de carbono (ser neutros no es suficiente).

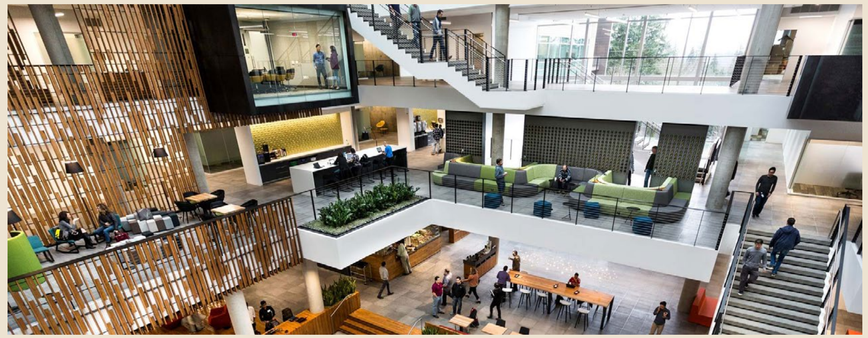
Ser positivos en agua, reabasteciendo más agua de la que consumen en la realización de sus operaciones.

Cero residuos en las operaciones directas, productos y embalajes (por ejemplo, los dispositivos como Surface y su packaging serán 100% reciclables).

2050:

Haber eliminado más carbono del emitido desde la fundación de Microsoft en 1975.

Microsoft



Microsoft: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

El papel de RRHH en materia de sostenibilidad es crítico, pues esta área debe asegurar que los líderes de la compañía son role models a la hora contribuir en la consecución de los compromisos de sostenibilidad MICROSOFT. Si ellos lideran en línea con los valores y principios de la empresa, conseguirán una conexión mucho mayor con sus equipos, así como un mayor sentimiento de pertenencia.

Sin embargo, en MICROSOFT ese liderazgo ético no ha llegado con la sostenibilidad, sino que está en el ADN de la compañía. De hecho, su misión es ayudar a cada persona y cada organización del planeta a lograr más en su día a día. Eso significa que su compromiso con la responsabilidad corporativa y la integridad guía todo lo que se hace en la empresa.

En MICROSOFT tienen unos estándares éticos muy altos que guían la forma en cómo llevan a cabo el negocio, estándares que también afectan a sus proveedores y partners. Sus prácticas y estándares comerciales reflejan su compromiso con tener un impacto positivo en todo el mundo. Esto es muy importante para MICROSOFT porque es la manera de preservar la confianza, no sólo de sus clientes, sino también de las administraciones públicas, inversores, partners y también los miembros de la compañía. Consideran que eso es lo correcto y lo que hay que hacer.

MICROSOFT tiene un Programa de Ética y Compliance que se sustenta sobre tres pilares: Prevención, Detección y Re-

medio, trabajan incansablemente para que estos 3 pilares evolucionen continuamente y sean cada vez mejores.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

En muchas empresas del tamaño de MICROSOFT existe lo que se denomina un Chief Environmental Officer, que se encarga de definir la estrategia medioambiental y crear equipos multidisciplinares según el sector en el que opera la compañía. En las empresas medianas suele haber personas que se convierten en "embajadores" de la sostenibilidad con la finalidad de implementar buenas prácticas testadas previamente.

En el caso de MICROSOFT, Lucas Joppa, Chief Environmental Officer, lidera un equipo que incluye roles como los de Sustainability Science Global Lead, General Manager Environmental Sustainability o Senior Director Sustainability Policy. Este es un equipo global que cada día despierta más interés por parte de los empleados.

En línea con la siguiente publicación en el diario digital de La Vanguardia, MICROSOFT también se encuentra en situación de búsqueda activa de los perfiles que dicha publicación menciona:

1. Analista de Soluciones y Proyectos Tecnológicos Sostenibles

Analiza las actividades que pueden llegar a ser perjudiciales para la empresa y las transforma en soluciones más sostenibles.

2. Técnico de Prevención de Riesgos Laborales, Calidad, Medio Ambiente y RSC

Asesora a las compañías en la gestión de la implantación de normas o estándares en relación con la prevención de riesgos, implantación de sistemas de calidad, reducción del impacto ambiental y la responsabilidad social corporativa.

3. Consultor de Logística Sostenible

Realiza tareas relacionadas con el etiquetado o embalaje, los costes del producto (tipo de contrataciones y transporte) y control de los niveles de contaminación de la empresa y elección del medio de transporte menos contaminantes.

Microsoft

4. Ecodiseñador

Incorpora criterios ambientales en la fase de concepción y desarrollo de un producto, tratando de tomar las medidas preventivas para disminuir el impacto ambiental.

5. Especialista en Economía Circular

Trabaja para conseguir que los productos que las empresas ponen en el mercado se elaboren teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad.

6. Especialista en Educación Ambiental

Educa sobre los procesos ecológicos, económicos y culturales mediante la adquisición de habilidades como el pensamiento crítico o el enfoque sistémico.

7. Experto en Sostenibilidad Ambiental

Gestiona de forma sostenible los recursos de una empresa, tanto en la producción como en la distribución de sus bienes y servicios.

8. Gestor Cultural Especializado en Sostenibilidad

Preserva la sostenibilidad en la gestión y desarrollo de los proyectos culturales y artísticos.

9. Experto en Energías Renovables

Gestiona la puesta en marcha y el mantenimiento de todo tipo de instalaciones que se dedican a la obtención de energía renovable: parques eólicos, aerogeneradores y placas solares fotovoltaicas.

10. Ingeniero Ambiental

Evalúa, evita y busca soluciones técnicas a los daños que pueden producir los procesos productivos de una compañía en el medio ambiente.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

Sin lugar a duda, la estrategia de sostenibilidad ha impactado de lleno en el área de RRHH de MICROSOFT. Con operaciones en 190 países, en Microsoft consideran que tienen una enorme responsabilidad como empresa “tractora” porque deben ser modelo de las otras y, sobre todo, asegurar que la tecnología que crean beneficia a todas las personas del planeta y al planeta en sí mismo.

Esto es algo que cada vez importa más a los empleados y refuerza su senti-

Microsoft

miento de pertenencia a la empresa donde trabajan y con la que comparten valores, por lo que se tiene muy en cuenta a la hora de buscar talento en los procesos de selección que están abiertos.

Especialmente la gente joven que mantiene entrevistas de selección con MICROSOFT, antes ya se ha informado de los compromisos que la compañía ha adquirido en 4 áreas clave: carbono, agua, residuos, y biodiversidad/ecosistemas Éstas son áreas en las que, como gran empresa, pueden escalar con el fin de minimizar el impacto negativo de sus operaciones y maximizar el impacto positivo de su tecnología.

Los empleados y empleados potenciales de MICROSOFT saben bien que es justamente la tecnología la que les está ayudando a cumplir esos compromisos como empresa y también saben que ha llegado el momento de pasar a la acción.

Especialmente en el caso de España, son muy conscientes de que nos encontramos en un momento de reimaginarnos como individuos, empresas y sociedad. La digitalización y la sostenibilidad son los dos ejes en torno a los cuales reimaginar el país centrándose en las personas.

Todos sus compromisos en materia de sostenibilidad son muy ambiciosos y los profesionales que buscan atraer los valoran significativamente en toda su extensión. Sus empleados deben compartir sus valores y ayudarles a cumplir con todos esos compromisos. Esto es clave a la hora de seleccionar nuevos miembros para el equipo.

Microsoft

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

MICROSOFT lleva a cabo un amplio abanico de actividades, tanto a nivel corporativos como regional y local con la finalidad de alentar a sus empleados a mantenerse informados y formados en materia de sostenibilidad.

Por ejemplo, tras el verano de 2021, MICROSOFT lanzó un reto para que sus empleados consiguieran el denominado Sustainability in Action Badge, certificación conforme han realizado una acción formativa mediante la cual han podido profundizar en materia de sostenibilidad. Cada día, más y más empleados de MICROSOFT consiguen dicha certificación y la comparten en sus perfiles de LinkedIn.

La compañía también lleva a cabo de forma continuada sesiones online con diferentes expertos para seguir aprendiendo en esta materia más y ver de qué modo pueden aplicarlo en el día a día de su trabajo, en la oficina, con sus clientes, con sus partners, sus proveedores... Consideran que éste es un tema que atañe a todos.

También realizan actividades de tipo más lúdico. Por ejemplo, durante algunas semanas de 2021 llevaron a cabo una acción de team building en la que ayudaron en la reforestación de un bosque en Torremocha del Jarama, en la Comunidad de Madrid. Esta actividad se está realizando de la mano de Fundación Repsol y de Sylvestris y ha sido todo un éxito.

Microsoft

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

Como en todas las grandes empresas multinacionales, en MICROSOFT las estrategias emanan de la Corporación y aterrizan en los países a distintos ritmos, según su grado de madurez de estos en materia de sostenibilidad.

En el caso de España, han pasado de hablar de sostenibilidad sólo en el ámbito interno, es decir, como empleados en sus oficinas... a tener conversaciones en todos los ámbitos. Para conseguir esto, la formación es imprescindible.

MICROSOFT considera que la sostenibilidad es un aspecto transversal y que, por tanto, debe incluirse en todo tipo de formaciones. Tiene un impacto en prácticamente todos los aspectos de la vida, al igual que las competencias digitales. Así, ya no se habla de la nube sin tener en cuenta sus ventajas en relación con la reducción de emisiones de carbono y, otro ejemplo, cada vez se habla más de “algoritmos verdes”, es decir, desde el minuto cero de la creación de un software o del uso de la inteligencia artificial, se tiene en cuenta la sostenibilidad.

En su sector, sin duda, la sostenibilidad ha pasado a estar en el centro de todo lo que las empresas hacen.

Pascual: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

PASCUAL evolucionó en 2017 su filosofía de gestión de la RSC, de un "modelo paraguas" a un "modelo maceta", que se traduce en una reorientación de su modelo de gestión: de una concepción vertical de centralización y unidad, en la que la RSC era una unidad corporativa central con capacidad ejecutiva y que agrupaba las funciones relacionadas con el impacto social y los aspectos más intangible, así como la definición de los planes, objetivos y mensajes que las unidades de negocio ejecutaban, a la creación de una plataforma común en materia de RSC, a través de políticas corporativas y criterios generales, de la cual las áreas se benefician y asumen su propia responsabilidad, y en la que el gestor de RSC tiene un rol de soporte y facilitador para apoyar a las unidades, poner en valor las planes de las áreas y asegurar el cumplimiento de los criterios generales. La comisión de RSC del consejo de administración se convierte en el órgano encargado de favorecer la coordinación, la transversalidad y dotar el Consejo de herramientas para asegurar el control.

En este sentido, y alineados con esta filosofía de gestión, PASCUAL ha desterrado el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) evolucionándolo al de Negocio Responsable, considerando que el concepto de "sostenibilidad", que la sociedad y el conjunto de los grupos de interés asocia únicamente a su vertiente ambiental, no refleja fielmente esa filosofía ni contribuye a su integración en el propio negocio y la actividad de la Compañía.

PASCUAL se decanta por una sostenibilidad integral: social, ambiental y económica.

PASCUAL hace realidad su propósito de Compañía.

Dar lo mejor para el futuro de la alimentación:

A través de un negocio responsable con la sociedad y con su entorno, que guían sus acciones del día a día y materializan cómo, desde PASCUAL, se aporta valor a la sociedad con su propia actividad. PASCUAL aterriza este propósito a través de 3 compromisos concretos, que activan desde todas sus marcas y con todos sus grupos de interés. Bienestar, desarrollo y medioambiente.

Dar lo mejor en bienestar:

PASCUAL contribuye al bienestar, la salud y la nutrición de todos sus grupos de interés, desde sus productos saludables, mejorando el perfil nutricional de su portfolio y desde la innovación, así como garantizando la calidad y la seguridad alimentaria a través de la promoción de hábitos saludables, impulsando la divulgación nutricional desde sus productos saludables y también fomentado la actividad física, el apoyo al deporte y la vida activa, iniciativas que quedan bajo el paraguas del Instituto Tomás Pascual Sanz.

Dar lo mejor en desarrollo:

PASCUAL apuesta por ser el mejor lugar para trabajar e impulsan su cadena de valor, el impacto positivo en las comunidades con las que conviven, desde su compromiso con el empleo de calidad, con la potenciación del liderazgo, el talento, el aprendizaje y el compromiso de sus personas, así como una cultura innovadora y de desarrollo social. PASCUAL persigue una cadena de valor responsable (bienestar animal, compra local, valor a los clientes...), mediante el apoyo al emprendimiento, al desarrollo personal y la orientación profesional o facilitando el acceso al agua en terceros países. PASCUAL hace todo esto tejiendo alianzas con entidades sociales del tercer sector (p. ej. FESBAL, Fundación ONCE, Cruz Roja, Cáritas, Fundación A la par).

Dar lo mejor en Medioambiente:

PASCUAL intenta minimizar el impacto medioambiental de su actividad favoreciendo la economía circular, desde sus operaciones sostenibles, comprometidos con alcanzar el residuo 0 a ver-

tedero en todos sus centros de trabajo, la reducción del consumo energético y el agua, y acreditando el compromiso con una construcción sostenible. PASCUAL persigue impulsar la economía circular calculando, reduciendo y compensando su huella de carbono, promoviendo la movilidad sostenible, innovando para desarrollar envases cada vez más sostenibles y sensibilizando sobre la necesidad de reducir el desperdicio alimentario.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

El Plan Estratégico 2020-2023 de PASCUAL tiene su origen en el propósito de empresa -"Dar lo mejor para el futuro de la alimentación"-, y en los tres compromisos a partir de los cuales aterriza la estrategia, y está compuesto por una serie de acciones que dan respuesta a los 14 retos estratégicos formulados por el consejo de administración para dar cumplimiento con dicho propósito.

Para la elaboración de este plan estratégico, PASCUAL dispone de un proceso que le permite desarrollar una estrategia equilibrada y responsable orientada a dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés. El proceso de escuchar a los grupos de interés tiene como objetivo conocer y evaluar las necesidades y expectativas de los grupos de interés más relevantes con el fin de identificarlas e incorporarlas en la gestión de cada ámbito y de incorporar su conocimiento en la formulación de la estrategia de la compañía.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en las personas

El enfoque de gestión del modelo de negocio responsable de PASCUAL se centra en una serie de ejes: la escucha, la gestión, la medición, el reporting, la comunicación y el reconocimiento. La compañía viene desarrollando un importante esfuerzo de medición continua, más allá de la exigencia legal de la fotografía estática que con carácter anual refleja el denominado Informe de Estado de Información No Financiera 2020. Se trata de un ejercicio de medición mensual mediante aquellos indicadores considerados como más relevantes en cada uno de los tres compromisos de su propósito. Dichos indicadores se reportan a nivel de la comisión de RSC y del Comité de Di-

rección, se despliegan en cascada a toda la organización y se comunican con una actualización periódica, de manera dinámica y con transparencia, a través de su nueva web de reporting PASCUAL.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

El impulso del negocio responsable se lleva a cabo desde el conjunto de toda organización. Todas las funciones organizativas de la compañía impulsan su propósito desde su propia actividad y más allá de la misma, bajo sus marcas comerciales y junto a todos sus grupos de interés.

La dirección de organización de PASCUAL tiene entre otras funciones como son velar porque los puestos de trabajo recojan las necesidades de la estrategia. Algunos ejemplos son, por áreas, los siguientes:

Calidad total

Incluye nuevos puestos como son el gestor de salud y bienestar (orientación al empleado) o el coordinador/a de sostenibilidad ambiental (asegurar el plan de medioambiente).

Gestión, ética, responsable y excelente

Incluye un área de negocio responsable

Compras agropecuarias

Incluye puestos como el responsable de eficiencia productiva o el responsable de seguimiento de cultivo de soja, destinados ambos a fomentar la eficiencia, la sostenibilidad integral y la innovación.

Logística

Aquí se ha unificado la larga y corta distancia, potenciando la optimización de la movilidad desde un enfoque global.

Compras indirectas

Incluye el puesto de gestor de flotas, una función que se encarga de optimizar la flota de renting, considerando coste, impacto medioambiental y seguridad.

Impacto en personas, clientes, accionistas y sociedad

Los grupos de interés de PASCUAL son seis: proveedores, personas, accionistas/familia propietaria, clientes, consumidores y sociedad. PASCUAL siempre ha tenido en cuenta el impacto de su actividad en los grupos de interés, que evalúa en el marco de su proceso es-

cuchar a los grupos de interés. Dicho proceso se estructura en torno a tres grandes fases que se llevan a cabo en el marco del ciclo anual de gestión:

Elaborar y actualizar el mapa de grupos de interés y su segmentación.

Al menos una vez al año se realiza una revisión del mapa de grupos de interés, la segmentación de cada uno de ellos y los canales de escucha. Para ello, están identificadas qué áreas y qué personas dentro la compañía gestionan la relación con cada grupo de interés (son los denominados gestores de grupo de interés). Además, desde 2019, se dispone de una matriz de interés-poder que posiciona a cada uno de los segmentos de los grupos de interés y permite establecer la mejor estrategia de comunicación y diálogo con cada uno de ellos.

Escuchar a través de los canales de escucha y diálogos identificados para cada grupo de interés.

A lo largo de todo el año y de manera continua se establecen mecanismos y canales de diálogo con todos sus grupos de interés. Estos canales generan información muy valiosa, tanto para la toma de decisiones de cada área y gestor, como para la toma de decisiones estratégica.

Extraer inteligencia que permite identificar los asuntos materiales más significativos derivados de la escucha a los grupos de interés.

Aunque la escucha a los grupos de interés se realice de manera continua, durante los primeros meses del año y con el objetivo de ser un input relevante para la estrategia, se realiza un análisis extrayendo aquellas conclusiones, necesidades y expectativas más relevantes de cada segmento de grupo de interés. Toda esa información, obtenida a partir de diversos informes, estudios, encuestas, entrevistas, reuniones... se vuelca en una base de datos sobre la cual se realiza un análisis de afinidad.

Pascual: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Como ya indicamos previamente, el propósito de PASCUAL “Dar lo mejor para el futuro de la alimentación”, se materializa a través de un plan de negocio estratégico que incluye cómo desde PASCUAL aportan valor a la sociedad con su propia actividad. Desde este plan estratégico PASCUAL se marca los objetivos en materia de personas, tales como la formación para potenciar el talento interno a través del upskilling y reskilling de sus personas, principalmente en materia de desarrollo de capacidades digitales y nuevas formas de trabajo ágiles. Además, en PASCUAL llevan muchos años trabajando en las políticas de bienestar de sus personas, políticas que incluyen medidas para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación a través de un modelo de liderazgo inclusivo y transformador, la calidad de empleo y un sistema de gestión de personas como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) auditado por la Fundación Más Familia y en el que PASCUAL ostenta actualmente el máximo galardón de empresa excelente (A).

Además, PASCUAL cuida de la salud y la seguridad de sus personas y, entre todas las medidas relacionadas con la prevención de riesgos laborales, también ofrecen cobertura global sanitaria para sus personas y sus familiares, así como beneficios que favorecen, entre otros muchos aspectos, la salud financiera (retribución flexible, financiación, etc.) o la salud física (reconocimientos

médicos periódicos, aulas de espalda, córner saludables, etc.) de sus personas para asegurar su bienestar en toda su conjunto. Igualmente, PASCUAL dispone de medidas como el trabajo flexible que, además de impactar en la salud de sus personas, impacta positivamente en el medioambiente, la reducción de accidentalidad, etc.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

La estrategia empresarial de PASCUAL, como hemos dicho anteriormente, se basa en la escucha de sus grupos de interés y, en este sentido, se han creado varios clústeres estratégicos orientados a la sostenibilidad con el objetivo de fomentar la economía circular, mejorar su reputación o incrementar la creación de valor, entre otros. Estas líneas estratégicas se materializan en objetivos anuales que se reparten entre la organización. Cada dirección plantea sus necesidades para alcanzarlos, lo que hace que la organización se adapte a todo momento, creándose las funciones y puestos de trabajo necesarios, ya sean nuevos o adaptando las habilidades y requerimientos de los puestos ya existentes, en un ciclo continuo y dinámico.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

En PASCUAL llevan años trabajando para ser referentes en materia de negocio responsable y forma parte del propósito de la compañía, sin duda, una propuesta de valor muy atractiva para la atracción y fidelización del talento.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

PASCUAL se unió en 2017 a la campaña global #COMPANIES4SDGs impulsada por la Red Española por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, una nueva iniciativa que tiene como objetivo promover el conocimiento y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito empresarial. PASCUAL se une a esta campaña con la finalidad de sensibilizar a sus grupos de interés, poniendo un foco especial en sus personas sobre la importancia de trabajar en la consecución de los ODS. PASCUAL considera

que las empresas deben asumir una posición de firme compromiso y acción con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, analizando su contribución a los mismos según la naturaleza de su negocio y las acciones derivadas de su propia actividad. En este sentido, y mediante un itinerario formativo alojado en su comunidad de aprendizaje, sus personas pueden visualizar pequeñas píldoras informativas.

Número de personas a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

En PASCUAL se preocupan por garantizar unos altos estándares de desempeño en base a una cultura de responsabilidad, exigencia en el trabajo, orientación al logro y la excelencia. Estimulan la consecución de objetivos y la superación permanente desarrollando la iniciativa y la pasión de las personas. En este sentido, los planes de formación se abordan de manera íntegra, sin una segmentación específica.

Capacidades en las que deben formarse los personas en materia de sostenibilidad

Siguiendo los compromisos que recogen los 3 “territorios” de PASCUAL (bienestar, desarrollo y medioambiente), PASCUAL trabaja para que sus personas estén capacitadas en todo lo relativo a nutrición saludable, el cuidado de su propia cadena de valor responsable, la gestión de operaciones sostenibles y economía circular.

Radisson: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

La política de responsabilidad social corporativa de Radisson se divide en torno a tres ejes alineados con los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*):

• Think People

El centro del negocio son las personas, así como ofrecer oportunidades para su desarrollo en ambientes seguros y con igualdad de oportunidades. El compromiso de Radisson comienza por asegurar la seguridad de sus empleados y clientes. Desde el inicio de la pandemia, la compañía ha puesto el foco en los protocolos de seguridad para prevenir la extensión del COVID-19, elaborados juntamente con SGS, líder mundial en servicios de verificación y certificación. Además, ha habido una apuesta clara por la comunicación y las oportunidades de formación para empleados, multiplicando por 5 el número de cursos en el sistema de formación (*Radisson Academy*).

• Think Community

Ayudar a las comunidades locales y a colectivos en riesgo de exclusión forma parte del imperativo ético de las empresas en la actualidad. Desde 2018, Radisson es *partner* global de Aldeas Infantiles SOS, la mayor ONG en el mundo enfocada en el cuidado de familias y niños en riesgo de exclusión. Junto con ellos, Radisson ha esponsorizado a más de 230 niños al año. Además, su programa de reutilización de toallas en los hoteles ha permitido, tan solo en 2020, suministrar agua potable a casi 30,000 personas.

RADISSON HOTELS

· Think Planet

Radisson considera que no solo no debe generar una huella negativa, sino que ha de tener un impacto positivo. Una de sus mayores ambiciones es establecer objetivos científicos para entender sus emisiones, de modo que ello les permita llegar a emisiones 0, completamente netas de carbono, antes de 2050. Además, Radisson ha establecido un nuevo estándar en la industria, convirtiéndose en el primer grupo hotelero con *Meeting & Events* 100% carbón neutral (cada reunión deja una huella de carbono y Radisson intenta combatirla a través de proyectos que mejoran el medio ambiente).

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

La sostenibilidad es un área clave en los criterios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) de las Naciones Unidas, por lo que merece un lugar especial en la estrategia de cualquier empresa. En Radisson Hotel Group son pioneros en este ámbito, pues han sido el primer grupo hotelero en el mundo en implementar una política medioambiental, en 1989. Radisson considera que la sostenibilidad ha de abordarse desde un punto de vista holístico e integral, lo que significa que impacta en todas sus áreas de negocio:

· Ámbito de personas

Para Radisson es fundamental invertir en el talento, como así lo recoge uno de los principios de su cultura organizativa, "*We grow talent, talent grows us*". Es por ello por lo que la compañía no deja de esforzarse en crear un empleo más sostenible, a través de *re-skilling* y *up-skilling* de sus empleados. Por otro lado, apoyan programas de impacto social, colaboran, a través de acciones de voluntariado, y se aseguran de que su cadena de suministro sea más sostenible, mediante acuerdos con proveedores que también están concienciados socialmente y de kilómetro cero.

· Ámbito del hotel

Radisson pone el foco en incrementar el número de hoteles con garantía Ecolabel (estándares en materia de buenas prácticas medioambientales), y asegurar que su operativa reduce la huella de carbono y el consumo

de agua y energía. Actualmente, están trabajando en unos estándares de sostenibilidad para conseguir optimizar la energía en sus hoteles y asegurar la homogeneidad en sus estándares de sostenibilidad globalmente.

· Ámbito de la industria

Radisson está liderando el proceso de creación de los denominados *Global Hotel Sustainability Basics*, que establecerán una serie de pasos fáciles de identificar e implementar con la finalidad de aumentar el nivel de sostenibilidad en cualquier hotel del mundo. Además, la compañía colabora en la creación de una alianza en la industria que asegure que el sector alcanza cero emisiones netas.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

El primer paso para asegurar el progreso de cualquier iniciativa es definir objetivos que sean claros y medibles. En el caso de Radisson, tienen objetivos muy claros en los ámbitos de emisión de carbono, reducción del gasto de agua y reducción de energía. Además, en la actualidad están revisando la definición de sus KPIs para asegurar que sean más científicos y permitan entender en profundidad el funcionamiento de sus emisiones.

El segundo paso para entender si están progresando o no en esta materia, es definir procesos de seguimiento. En su caso, Radisson revisa trimestralmente todos los objetivos de su estrategia empresarial, incluidos aquéllos rela-

cionados con la sostenibilidad. Además, anualmente publican un informe enfocado en sostenibilidad (*Responsible Business*), en el que describen las acciones clave de su responsabilidad social corporativa, así como los aspectos sostenibles de sus operaciones. El compromiso de los líderes y, en particular del CEO, es fundamental para el avance de este tipo de proyectos. En RHG están tremendamente comprometidos en impactar de forma positiva a través de su actividad.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

Para Radisson, la sostenibilidad no es un compromiso del departamento de Responsabilidad Social Corporativa, sino una forma de entender su actividad. Esto se traduce en que es la sostenibilidad la que guía su actividad, afectando a la totalidad de sus departamentos.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

· Empleados

Para Radisson está muy claro el impacto de la sostenibilidad en los empleados, en especial si se habla de sostenibilidad en el empleo. Ello pasa por asegurar que sus equipos de trabajo tengan acceso a la formación adecuada para realizar sus actividades del día a día, pero también que se les ofrezca el desarrollo adecuado para asegurar su empleabilidad en el futuro.

· Clientes

Existe una clara tendencia, que se ha visto acelerada por el impacto de la pandemia, hacia un cliente más exigente en el ámbito de la sostenibili-

dad, que exige de los hoteles donde se hospeda garantías de buenas prácticas en esta materia y que viaja con conciencia. En este sentido, establecer criterios reconocibles desde el ámbito de la industria, objetivo de los *Global Hotel Sustainability Basics*, es fundamental para dar respuesta a esta necesidad de los clientes e identificar rápidamente la actividad de los hoteles según su nivel de sostenibilidad.

· Accionistas

Desde el punto de vista de los accionistas, la sostenibilidad es ahora un imperativo del mercado fruto de esta tendencia al alza de clientes y consumo más sostenibles. Quien no esté avanzando en su agenda de sostenibilidad se va a quedar atrás en los resultados financieros de la compañía a largo plazo.

· Sociedad

A través de distintas iniciativas (como *Carbon Neutral Meetings*), Radisson intenta asegurar que reduce el impacto negativo que su actividad podría producir. Además del medio ambiente, el impacto en las comunidades locales es un área en la que Radisson ha desarrollado diversas iniciativas, enfocadas en la reinserción de colectivos vulnerables y en generar oportunidades para jóvenes a través de programas de capacitación junto con Aldeas Infantiles SOS.

Radisson: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones o proyectos que se están llevando a cabo relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en el área de Recursos Humanos

Un ámbito clave de trabajo para Radisson, alineada con los ODS y la Agenda 2030, es el de la igualdad de género. Actualmente, el 55% de las mujeres que trabajan en la compañía lo hacen en sus oficinas globales y un 44% en los hoteles. No se trata solo de representación, sino del acceso real e igualdad de oportunidades. Su compromiso por la igualdad de oportunidades se ha traducido en un incremento del porcentaje del *Women in Leadership*, que ha pasado del 16.5% en 2018 a un 29.2% en la actualidad.

En términos de iniciativas concretas en este ámbito, Radisson asegura la igualdad de oportunidades en todos los momentos del ciclo de vida del empleado: desde el reclutamiento, con un equilibrio por género en la presentación de candidatos por género; el desarrollo, con programas concretos para la aceleración de la carrera profesional de las mujeres; o la compensación, con metodologías que permiten el seguimiento de la brecha salarial por países e implantar acciones correctoras.

En Radisson también están muy concienciados por la salud y el bienestar. Para ellos no solo se trata de contratar seguros de salud muy competitivos, sino de asegurar que el empleado tiene acceso a diferentes recursos en caso de necesidad, como la salud mental, y que obtiene el equilibrio trabajo-vida personal adecuado para él o para ella. En este sentido, han lanzado una nueva política para empleados de las oficinas denominada Radisson Flex que permite trabajar desde casa varios días a la semana. Consideran que este tipo de políticas son de gran ayuda para la conciliación, basándose en una relación de confianza con el empleado.

En los ámbitos sobre fin de la pobreza y trabajo decente, en Radisson creen en la construcción de un futuro mejor para los jóvenes. Es por ello por lo que colaboran con SOS Aldeas Infantiles y han lanzado la *Radisson Youth Career* initiative, que permite a jóvenes de entre 17 y 24 años aprender el negocio hotelero desde diferentes departamentos de sus hoteles, aumentando así su empleabilidad en el futuro.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

En el caso de los hoteles, vemos este impacto en los puestos de trabajo relacionados con la transición energética (puestos de mantenimiento de hoteles) y la movilidad sostenible (creación de estándares en la industria para favorecer un consumo más sostenible y demanda de roles más especializados en esta área).

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

Radisson ha creado nuevos puestos de trabajo en el área de mantenimiento de los hoteles con un claro objetivo: optimizar el consumo energético del hotel y migrar hacia energías más sostenibles, dependiendo de la idiosincrasia de cada hotel.

También han extendido la sostenibilidad a la cadena de valor de sus proveedores, trabajando con proveedores locales y kilómetro cero o en iniciativas de reutilización (p. ej. a través de la reciente *partnership* con *Too Good to Go* para ayudar a combatir el desperdicio de comida y contribuir a la economía circular).

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

El candidato actual pone más foco que antes en aspectos como la sostenibilidad y la ética de la empresa a la que aplica, ambos aspectos centrales del *Employer Branding*. En este sentido, Radisson se preocupa por potenciar cada vez más la comunicación sobre lo que están haciendo en esta materia. Se trata de que tanto empleados como candidatos vean que Radisson se preocupa realmente por generar un impacto positivo, pero también que puedan participar del proceso a través de sus iniciativas, siendo “parte del cambio”.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

Radisson dispone de una serie de acciones formativas en materia de Sostenibilidad que tratan acerca de dichas políticas, pero también sobre los pequeños cambios que todos en la compañía pueden hacer para ser más sostenibles. Éste es un training que forma parte del *Onboarding* del empleado recién incorporado.

Otra área clave es la de diversidad y la inclusión. Como parte del training *Business Ethics*, a través de éste, Radisson pone el acento en el valor de la diversidad como una herramienta muy potente para la innovación, el performance como individuos y compañía, y la creación de una cultura global.

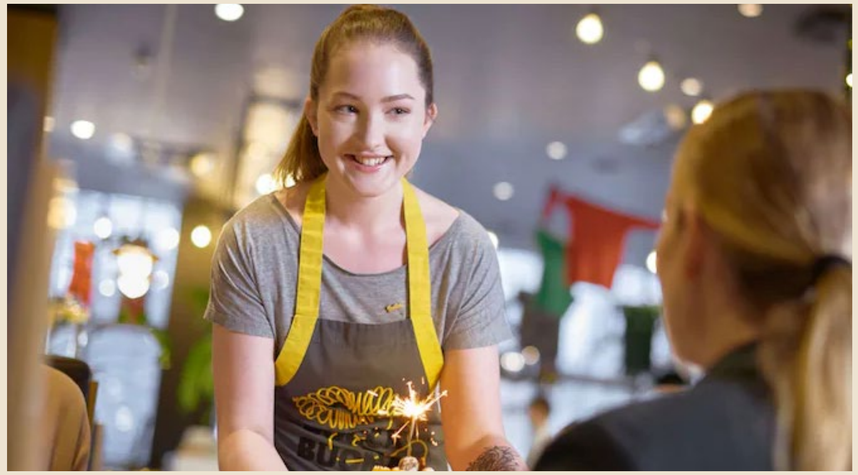
Además, Radisson está trabajando en estandarizar lo que hacen en materia de transición energética en todos sus hoteles, lo que pasará por formar en esta materia, en un futuro no muy lejano, a sus empleados.

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Según los datos del estudio realizado por En Clave de Personas y EY este año, solo un 18% de empresas consideran que tienen un nivel de preparación alto para cubrir las skills necesarias para los próximos cinco años (frente a un 77% que dice tenerlo para cubrir los skills del presente). Esto supone que las empresas, Radisson entre ellas, tendrá que ofertar estos skills a empleados para no tener que acudir al mercado 8 de cada diez veces. Es un número muy alto para el que hay que ir preparándonos y ajustar la oferta de desarrollo a las demandas del mercado laboral en los próximos años.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

Radisson considera que debe existir una formación genérica para entender la estrategia y el impacto de la compañía en materia de sostenibilidad que es fundamental para la concienciación y la toma de decisiones de los empleados. Sin embargo, ésta debe combinarse con formaciones específicas, según el rol (p. ej. formación en transición energética para el personal de mantenimiento de los hoteles).



Repsol: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

En Repsol contribuyen al desarrollo sostenible tratando de satisfacer la demanda creciente de energía, imprescindible para la realización de los derechos fundamentales de las personas, y creando valor en el corto y largo plazo. Maximizan los impactos positivos y minimizan los negativos en la sociedad y el medio ambiente a lo largo de su cadena de valor, mediante un comportamiento ético y transparente. Buscan para ello no sólo cumplir con la normativa vigente, sino también con los principales estándares internacionales. A través de su Modelo de Sostenibilidad incorporan consideraciones éticas, medioambientales y sociales en su toma de decisiones, partiendo del diálogo con los grupos de interés.

El Plan Global de Sostenibilidad es su hoja de ruta y a partir de él despliegan los Planes Locales de Sostenibilidad para cada país o Complejo Industrial, teniendo en cuenta las circunstancias y necesidades concretas de cada lugar en el que operan.

Su Misión y Visión expresan que la sostenibilidad forma parte de su manera de tomar decisiones: Son una multi energética global que avanza hacia un futuro menos intensivo en carbono. Trabajan para crear valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad y avanzan hacia la transición energética fomentando la sostenibilidad en todas sus variables, suministrando energía segura, asequible y sostenible.

Integración de la Sostenibilidad en la estrategia de la organización

En Repsol tienen un Modelo de Sostenibilidad alineado con las mejores prácticas en materia ética, ambiental y social, que define las pautas de actuación para gestionar y controlar los posibles impactos generados en sus operaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Este Modelo se estructura en seis ejes:

- **Cambio climático**, siendo la primera empresa del sector con un compromiso de 0 emisiones netas en 2050.
- **Medioambiente**, generando la energía más eficiente y con el menor impacto posible.
- **Innovación y tecnología**, fomentando la innovación e incorporando los avances tecnológicos para mejorar y crecer tanto ellos como su entorno.
- **Operación segura**, garantizando la seguridad de sus empleados, contratistas, socios y comunidad local.
- **Personas**, impulsando su desarrollo y el de su entorno social.
- **Ética y transparencia**, actuando de forma responsable e íntegra allí donde están presentes.

Este modelo de sostenibilidad se refleja en sus políticas, basadas en estándares internacionales, que les ayudan a gestionar sus operaciones de forma responsable. El **Código de Ética y Conducta** orienta su comportamiento profesional y personal, adquiriendo responsabilidades que van más allá de lo legalmente exigido. Es de aplicación a todos los consejeros, directivos y empleados, independientemente del tipo de contrato que determine su relación profesional o laboral. Además de sus políticas, Repsol publica anualmente un **Plan Global de Sostenibilidad** que incluye objetivos a medio plazo y líneas de acción anuales en torno a los seis ejes del **Modelo de Sostenibilidad**. Este **Plan Global** se complementa con planes locales que se elaboran desde los países y complejos industriales, incorporando compromisos relacionados con el contexto local.

Algunas de las políticas mencionadas más destacables son:

- **Política de Sostenibilidad**, asumiendo el compromiso de impulsar las mejores prácticas en materia de sostenibilidad y conocer y analizar las expectativas de los distintos grupos de interés.
- **Política de Salud**, seguridad y medio ambiente considerando como valores esenciales la seguridad, la salud

de las personas y la protección al medio ambiente.

- **Política de Gestión de Riesgos**, alineado con estándares internacionales.
- **Política de Protección de Activos**, para asegurar la protección de las personas, bienes, derechos de propiedad industrial e intelectual y las operaciones e intereses de la compañía.
- **Política Anticorrupción**, asegurando que sus actividades se desarrollan de acuerdo con la legislación vigente, en todos los ámbitos de actuación y en todos los países en los que operan.
- **Política de Comunicación**, desarrollando actuaciones de comunicación para fomentar la buena reputación de la compañía con honestidad, integridad, transparencia y responsabilidad.

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de Sostenibilidad y su impacto en los empleados

En Repsol, la **Gobernanza de Sostenibilidad** se articula al más alto nivel de la organización. La Compañía cuenta con una **Comisión de Sostenibilidad** desde el año 2015, que se encarga, entre otras funciones, de conocer y orientar las políticas, objetivos y directrices en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). Asimismo, la alta dirección de Repsol define los objetivos, los planes de actuación y las prácticas en materia de sostenibilidad. Para asegurar su despliegue, los objetivos de Sostenibilidad y Descarbonización suponen en 2021 hasta un 25% de la retribución variable anual del Consejero Delegado y hasta un 40% del Programa de Incentivos a Largo Plazo 2020-2023 aplicable a todo el personal directivo, así como a otros empleados, incluido el Consejero Delegado.

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

La Sostenibilidad se despliega en Repsol desde el más alto nivel de la organización y afecta a todas las áreas tanto corporativas como de negocio, pues además de los objetivos antes mencionados para la alta dirección y consejeros, Repsol define anualmente objetivos de sostenibilidad que afectan a la retribución variable de todos los empleados.

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

Repsol responde necesariamente a las expectativas de los grupos de interés y al cumplimiento de los estándares éticos, laborales, ambientales, de seguridad y sociales. De la misma manera que favorece la empleabilidad y los derechos de los trabajadores entre las comunidades locales y promueve el desarrollo económico local. En el contexto actual de transición energética justa, Repsol afronta un importante reto de transformación. Su talento es la principal ventaja competitiva de la compañía para lograrlo, y es por ello que lo impulsan capacitando a los empleados en cualesquiera nuevas competencias sean necesarias.

Asimismo, continúan mejorando el liderazgo, la diversidad y la inclusión para seguir reforzando una transición justa. La transición hacia una economía sostenible y climáticamente neutra requerirá inversiones sustanciales para desarrollar tecnologías que cumplan con los compromisos adquiridos en el Acuerdo de París. Este tipo de inversiones podrían generar nuevos puestos de trabajo más que suficientes para reemplazar aquellos que poco a poco irán desapareciendo.

En Repsol, contribuyen al avance de los ODS, teniendo en cuenta los criterios de Transición Justa a la hora de tomar decisiones comerciales, promoviendo la prosperidad en las comunidades cercanas a nuestras actividades. Adicionalmente, Repsol participa en **Just Energy Transition Workstream** en el **Consejo para un Capitalismo Inclusivo** con **El Vaticano**. Este grupo de trabajo tiene como objetivo desarrollar una definición común de transición energética justa, desarrollar un marco de acción para las empresas y establecer una plataforma para compartir experiencias y lecciones aprendidas. El objetivo es ayudar a las empresas a gestionar su transición justa. El Consejero Delegado de Repsol participó en la mesa redonda inaugural de julio de 2021: “Nuestro compromiso con una transición justa pasa por nuestro compromiso con los trabajadores de nuestros centros industriales, con un fuerte enfoque en los biocombustibles, e-fuels, la economía circular y el hidrógeno renovable como alternativa a la electrificación. Eso permite que la descarbonización se logre con el mayor respeto por los puestos de trabajo de nuestros empleados. Por eso pensamos que la transición justa es también neutralidad tecnológica.”

Repsol: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Repsol apoya la Agenda 2030 de Naciones Unidas y contribuye a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Como muestra de su compromiso con la Agenda 2030 han puesto en marcha un **Plan de Impulso a los ODS** que busca integrar en la cultura de la compañía el compromiso, la difusión y la acción en favor.

En Repsol, centran sus esfuerzos en dirigirse, en primer lugar, al ODS 7 (Energía accesible y no contaminante), al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 13 (Acción por el clima), por su papel en el acceso a la energía, su contribución al desarrollo socioeconómico y la lucha contra el cambio climático. En segundo lugar, y poniendo de manifiesto su gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos en sus operaciones, a los siguientes objetivos: al ODS 6 (Agua limpia y saneamiento) por el compromiso con la optimización de la gestión del agua, al ODS 9 (Innovación e infraestructuras) por el apoyo a la innovación y la tecnología y al ODS 12 (Producción y consumo responsables) por su modelo hacia una economía circular. Además, consideramos fundamental colaborar con otras entidades (IPIECA, OGCI, IOGP, CONCAWE, FUELS EUROPE, CEFIC, Global Compact, EITI), alineando esfuerzos en el marco del ODS 17 (Alianzas para lograr sus objetivos).

Desde 2019 elaboran un informe específico para sus ODS prioritarios, con indicadores que facilitan la rendición de cuentas y la mejora del desempeño.

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

La transición energética hacia energías más limpias, está trayendo nuevas profesiones que den respuesta a los cambios que se están produciendo en el sector, y que suponen una clara apuesta por parte de Repsol. Además de profesionales que incorporen estos conocimientos, esta transición ha traído también abogados o financieros especialistas en mercados energéticos, traders, especialistas en regulación, etc. que son fundamentales para su negocio.

Economía circular: Se trata de una necesidad transversal que afecta a todos los sectores, desde el agroalimentario al de la automoción, la construcción o el tratamiento de aguas. Y eso hace que se necesiten todo tipo de perfiles técnicos, en especial, químicos e ingenieros químicos, biotecnólogos, biólogos, ingenieros industriales, electrónicos e informáticos para el desarrollo y operación de tecnologías y procesos de recuperación y revalorización de residuos y subproductos.

Energías renovables: En el segundo trimestre de 2020, la suma de las diferentes fuentes de energías renovables (hidroeléctrica, biomasa, eólica y solar) alcanzó una media del 43% del mix energético en la Unión Europea, un 6% más que en el mismo periodo del año anterior. Un dato que destaca frente al 24% de cuota que estas energías alcanzan en el mercado estadounidense o chino, y al 28% de la India. Según los últimos datos de la Agencia Internacional de Energía Renovable, en 2019 había ya 11,5 millones de personas trabajando en el campo de la energía renovable en todo el mundo (un 63% en Asia). Puestos técnicos de proyectos en energías renovables, especialistas en operación y mantenimiento, ingenierías de diseño, Project managers o perfiles comerciales son los perfiles más demandados, de los que 3,8 millones se sitúan en el sector solar fotovoltaico, 2,5 millones en el sector de biocombustibles líquidos, cerca de dos en centrales hidroeléctricas y 1,17 en el sector eólico.

Se identifica un incremento de demanda de perfiles cualificados y técnicos: ingenierías, ingenierías industriales, especialistas en medioambiente (para los estudios de impacto ambiental), profesionales con experiencia en energías renovables y, muy especial-

mente, aquellos con una visión más amplia, de gestión de proyectos, para garantizar que sean rentables y viables económicamente.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La sostenibilidad, la responsabilidad social o el medio ambiente son valores cada vez más demandados por los candidatos a la hora de decantarse por una organización u otra de cara a desarrollar su carrera profesional. En Repsol, aseguran estar en la senda correcta en ésta materia y están orgullosos de la transición que están impulsando. Desde su área, consideran ser un actor fundamental para lograr que sus equipos tomen conciencia de éstos aspectos y que su día a día esté fundamentado en el respeto a estos valores.

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

Repsol ofrece, en formato abierto a toda la organización, formación en:

- ODS
- Introducción a la Seguridad y el Medio Ambiente
- Derechos Humanos
- Sesgos Inconscientes
- Eficiencia energética (10 cursos online) como palanca de sostenibilidad, rentabilidad económica y calidad de productos.

Sobre eficiencia energética, no solo cuentan con los cursos online, sino que hay formaciones técnicas más especializadas, como la opción de poder formarse como auditor de eficiencia energética. Por otro lado, realizan sesiones divulgativas en formato webinar sobre energías renovables y movilidad sostenible en el ámbito Tech Lab y, aún sin impartir, tienen prevista formación, en este mismo sentido, en la vertical Cliente.

En el ámbito de Química, acaban de publicar un curso online que será obligatorio para todo el personal sobre Zero Pellets. Actualmente, también están trabajando las necesidades de formación sobre el H2 que pretende recoger las necesidades de formación en toda la cadena de valor del H2 por puesto (familia), así como un curso online de conocimiento general.

Además, cubren la oferta de un conocimiento más especializado, tanto técnico como de gestión, con el Máster Interuniversitario en Tecnologías de Hidrógeno y el Programa Ejecutivo en Hidrógeno Renovable de la EOI. Para

2022-2023, pretenden construir toda una oferta formativa que vaya desde el nivel más básico al avanzado y cubra toda la cadena de valor.

Por último, están empezando a recoger las necesidades en relación con las actividades que Repsol realiza relacionadas con economía circular, con la ecoplanta de Tarragona y la dirección de aprovisionamiento para economía circular.

Número de empleados a recualificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Desde Repsol estiman que esta transformación puede alcanzar a 750 personas en el ámbito comercial, unas 700 en ámbitos corporativos (Tecnología, Ingeniería, Jurídico, Riesgos, Cultura, Finanzas, etc.). Actualmente se encuentran evaluando el alcance en el ámbito industrial, que dependerá mucho del éxito y escalabilidad de los proyectos que están llevando a cabo.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

Desde Repsol apuntan que, además de todas las capacidades técnicas asociadas a las energías renovables, la economía circular, y el hidrógeno verde en toda su cadena de valor y marco regulatorio, es necesario desarrollar capacidades de liderazgo sostenible.

Vodafone: La gestión de la sostenibilidad en la empresa

Definición de Sostenibilidad (criterios ESG)

Para Vodafone Sostenibilidad significa crear valor compartido a largo plazo, teniendo en cuenta el desarrollo social, económico y el cuidado del medio ambiente, tanto en la manera en la que gestionan el negocio, como a la hora de desarrollar sus productos y servicios.

Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial

En Vodafone, la sostenibilidad está integrada en el propósito de nuestra empresa: “Conectar para un futuro mejor”. La compañía quiere hacer posible una sociedad digital inclusiva y sostenible y quiere hacerlo garantizando que llevan a cabo ese propósito de manera ética y responsable.

La estrategia de Vodafone es la que les permite conseguir sus objetivos empresariales a través de tres pilares: sociedad digital, inclusión para todos y planeta, con la garantía de que la compañía actúa de forma ética y responsable allí donde opera.

Vodafone ya está tomando medidas para reducir el impacto en el planeta pretendiendo reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero para 2025 en un 50%, alcanzando cero emisiones netas de carbono en 2040, adquiriendo el 100% de la electricidad a partir fuentes renovables para 2025 y reutilizando, revendiendo o reciclando el 100% de los equipos de red redundantes. Además, Vodafone está altamente comprometida y apoya con firmeza la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

Seguimiento de los compromisos adquiridos en materia de sostenibilidad y su impacto en los empleados

En Grupo Vodafone existe, desde mayo 2021, un comité específico de ESG, cuyo principal objetivo es supervisar el Programa, con el mismo nombre, de Vodafone: propósito (inclusión para todos; planeta y sociedad digital), sostenibilidad y prácticas empresariales responsables, así como la contribución a la sociedad a través de su denominado "Contrato Social". Este Comité también monitoriza el progreso en materia de sostenibilidad haciendo un seguimiento de sus indicadores clave de desempeño y a través de los resultados de los índices ESG externos.

Además, en Vodafone España cuentan con el denominado Comité Reputacional, que pone en marcha y hace el seguimiento de todas las iniciativas en materia de sostenibilidad que se llevan a cabo en España.

Anualmente, Vodafone publica un informe de sostenibilidad, que ha sido aprobado por la Dirección, en el que también se muestran sus progresos en materia de ESG. Este informe se realiza siguiendo las directrices de GRI (Global Reporting Initiative) como estándar mundialmente aceptado en los reportes de sostenibilidad que permite a las compañías informar sobre sus impactos materiales en los ámbitos económico, social y medioambiental. El informe de Vodafone en España cumple con los requisitos de la ley 11/2018 sobre Información no financiera y es verificado por auditores independientes.

Anualmente, Vodafone también lanza a los empleados una encuesta de clima que aborda diversos temas relacionados con la responsabilidad corporativa/sostenibilidad y dispone de canales de comunicación interna a través de los cuales se comunican con sus empleados

Departamentos afectados por las políticas de sostenibilidad

La sostenibilidad es transversal en Vodafone, es decir, abarca todas las áreas de la compañía. En primer lugar, afecta a los miembros del consejo de administración, quienes definen las prioridades estratégicas, pero también a todos y cada uno de los empleados que velan por el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de la compañía, a la hora de plantear o llevar a cabo cualquier proyecto.

Algunos ejemplos sobre ello son su código de conducta, sus principios de negocio, su política anticorrupción, el speak up (que permite a todas las partes informar fácilmente y de forma confidencial sobre cualquier problema o caso de conducta indebida), su fiscalidad, su código de compras éticas, su evaluación de proveedores teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad, sugestión de la calidad, los derechos humanos, las reclamaciones, etc...

El departamento de sostenibilidad, que pertenece al área de comunicación corporativa, es el encargado de trasladar la visión del programa de sostenibilidad del Grupo a España, así como el responsable de hacer un seguimiento de este tema en las distintas áreas de la organización para asegurar que progresa de acuerdo con su estrategia corporativa, sus metas, sus indicadores y las normas en la realización de los informes, siguiendo las directrices de GRI.

Vodafone va de la mano de áreas como Property, Tecnología o las diferentes Unidades de Negocio para alcanzar sus objetivos en materia de sostenibilidad, como son reducir el uso de recursos no renovables y minimizar el impacto ambiental de las operaciones en nuestro planeta Un claro ejemplo de ello es el uso del 100% de energía eléctrica de origen renovable, la eficiencia energética, el fomento de la economía circular, la reutilización y reciclaje de residuos de red o el uso de productos y servicios para mejorar el comportamiento ambiental de sus clientes.

En relación con el pilar estratégico sobre inclusión para todos, Vodafone cuenta con el departamento de Recursos Humanos y con la Fundación Vodafone. Ambos fomentan la innovación y acercan la tecnología a todos los rincones y personas, tanto de dentro como de fuera de la compañía, para garantizar que todos, sin importar género, edad, procedencia ni capacidades, tengan acceso a la educación y a un futuro digital.

Esto se hace realidad a través de proyectos como el Digicraft, la alianza por la educación Haz, V-talent, Secure Net, la accesibilidad de las tiendas y de la web, programas de voluntariado, SMS solidarios, Vodafone Campus Lab, o Reconnect.

No menos importante es el trabajo que se está realizando desde el área de tecnología y las diferentes unidades de negocio para facilitar una so-

ciedad digital, a través del despliegue de las redes Gigabit, mediante las cuales Vodafone facilita la conectividad y soluciones IoT para que ciudades y empresas puedan desarrollar nuevos productos que faciliten una vida más segura, inteligente, fácil y saludable (p. ej. la digitalización de clientes, la app Mi Vodafone, el observatorio Vodafone de la empresa, Vodafone Business Experience Center, Vodafone Lab, el piloto 5G Andalucía, casos de éxito, etc...)

Impacto en empleados, clientes, accionistas y sociedad

Para Vodafone, la comunicación con los grupos de interés es fundamental para entender aquellos aspectos más relevantes para ellos. Así, han identificado y priorizado los diferentes grupos y sus respectivas expectativas en relación con las actividades de la compañía. Los temas más relevantes para los stakeholders de Vodafone fruto de ello fueron:

- **Empleados**

Los aspectos relacionados con la diversidad, la inclusión y la igualdad (DIE), la acción social y la empleabilidad de jóvenes son aquellos que mayor impacto tienen entre sus empleados. Éstos también buscan estar protegidos en materia de seguridad, salud y bienestar. El feedback que reciben de sus empleados es que se sienten orgullosos de ser parte del compromiso de la compañía en materia de ESG.

- **Proveedores y clientes**

Aunque su prioridad reside en la gestión a lo largo de todo su ciclo de vida con Vodafone, también se preocupan por la privacidad y la protección de sus

datos, así como por temas relacionados con el medio ambiente, como el cambio climático o la economía circular, y demandan que se mantengan altos estándares éticos en su cadena de suministro.

· Accionistas

Tener un sistema de gobierno en materia de ESG sólido se ha convertido en un requisito clave para los accionistas de Vodafone.

· Gobiernos y reguladores

Éstos están muy interesados en que Vodafone garantice el cumplimiento de las normativas locales y obligaciones legales y reglamentarias internacionales, incluidas aquellas relativas a temas sociales y ambientales, que cada vez son más exigentes.

· Comunidades locales y ONG

Los aspectos de ESG afectan a la vida cotidiana de las personas en las comunidades locales donde opera Vodafone, por lo que demandan, además de un despliegue responsable de la red de la compañía, el desarrollo de soluciones que les permitan ser más eficientes y mejoren su calidad de vida.

La creación de confianza en estas comunidades locales es una prioridad para Vodafone, pues de ella depende, en gran medida, la sostenibilidad económica a largo plazo de su modelo de negocio.

Para Vodafone, la creación de la confianza solo es posible cuando la empresa es capaz de satisfacer adecuadamente las expectativas de todos sus grupos de interés. Clientes, empleados, inversores y la sociedad en general, esperan que las empresas se impliquen en mayor medida en la solución de aquellos problemas que les preocupan.

Vodafone: La gestión de la sostenibilidad en Recursos Humanos

Acciones y proyectos relacionados con los ODS y la Agenda 2030 en RR.HH

Vodafone cuenta con iniciativas en materia de sostenibilidad tanto en los ámbitos de formación, como de atracción y selección de talento, y en los propios puestos de trabajo.

Desde el área de Property, Vodafone está llevando a cabo proyectos relacionados con sus espacios de trabajo y sus oficinas sostenibles, la restauración, la gestión de sus suministros de energía, agua, etc...:

· Oficinas Sostenibles

Desde hace ya algunos años Vodafone invitó a sus empleados a utilizar menos el papel e impulsaron la digitalización incluso en sus aspectos cotidianos a través de apps como Smartbuilding o pantallas en diferentes espacios de las oficinas, desde el hall de las diferentes plantas, el cubo (una gran pantalla) en su plaza, y en la recepción.

En Vodafone utilizan valijas digitales que les permiten comunicarse de una manera más eficiente y sostenible y, por supuesto, disponen de las infraestructuras y procesos necesarios para poder reciclar correctamente todo lo que genera una oficina (p. ej. contenedores para recoger - comida, cartón o papel).

Sus oficinas del futuro, denominadas Future Ready Workplace, son espacios más eficientes donde conjugan elementos, como la flexibilidad de poder trabajar desde casa, con espacios en la oficina que fomentan a la cocreación y la colaboración entre sus empleados. Ello se produce en unos nuevos espa-

cios de trabajo donde se han utilizado materiales sostenibles a la hora de reformarlos.

• Restauración

Vodafone se compromete, junto con sus proveedores, a la eliminación del plástico y a la búsqueda de materiales sostenibles mediante envases compostables o hechos con materiales reciclables, por poner algún ejemplo. Han eliminado los vasos de plástico y regalado a todos sus empleados una botella reutilizable y respetuosa con el medio ambiente. Además, los productos que llegan cada día a la oficina son productos de cercanía, facilitando su transporte, logística y asegurando la mejor calidad de los mismos.

• Suministros

Vodafone apuesta por las energías renovables, empezando por la electricidad. También han instalado paneles fotovoltaicos en sus oficinas que les ayudan a reducir el impacto en el medio ambiente y a ser más autosuficientes, especialmente para dar servicio a toda su flota de coches, que son híbridos enchufables. De este modo, el empleado, que necesita ir en coche a la oficina, puede cargarlo allí, generando un autoconsumo responsable y optimizando tanto tiempo como coste. Además, sus oficinas tienen sistemas automáticos de gestión de energía que permiten evitar un mal uso de ésta (p. ej. el sistema de alumbrado interior se enciende y se apaga por presencia). Vodafone también ha llevado a cabo iniciativas relacionadas con el consumo responsable del agua mediante instalaciones que evitan consumir más de lo necesario (p. ej. grifos que se apagan solos), o a través de la recogida de las aguas pluviales de sus aljibes. También han procedido a la instalación de un nuevo equipamiento de protección contra incendios (PCI) que evita materiales y consumibles altamente contaminantes.

Impacto de los procesos de Economía Circular, ODS y Transición Energética en la creación de nuevos puestos de trabajo

En Vodafone están creando una nueva línea de negocios que contempla la contratación (ésta ya iniciada) de profesionales que tendrán que convertirse en expertos en materia de sostenibilidad, sobre todo en lo que tiene que ver con la energía sostenible.

Además, en Vodafone existen otras áreas corporativas, como la legal, RSC & Sostenibilidad, Compras o Property, desde donde se demanda cada vez más este tipo de conocimientos, huyendo de los perfiles más tradicionales (p. ej. abogados expertos en regulación, especialistas en sostenibilidad, expertos en compras sostenibles o responsables de espacios sostenibles).

Nuevos puestos de trabajo fruto de la Economía Circular, ODS y Transición energética

La Comisión Europea calcula que en la próxima década se crearán hasta 18 millones de nuevos puestos de trabajo verde en todo el mundo.

La transición hacia un mundo más sostenible estará basada entre otras cosas en la sustitución de fuentes de energía basadas en combustibles fósiles por fuentes renovables como la solar o la eólica, la utilización de vehículos eléctricos, y la rehabilitación de edificios para que alcancen una mayor eficiencia energética.

La circularidad también permitirá a Vodafone crear nuevos puestos de trabajo mediante la innovación en productos y servicios que optimicen los recursos en todas las fases de su ciclo de vida, creando nuevos modelos de producción y consumo, así como en el área de logística, que permitan articular esta circularidad de la manera más sostenible.

La información transparente y veraz, así como la adecuada gestión e impulso de los temas de sostenibilidad dentro de las empresas, son áreas que demandarán cada vez más profesionales cualificados en Vodafone.

En este contexto, las energías renovables, la economía circular, la información ambiental, el ecodiseño o la logística sostenible son algunos de los ámbitos donde Vodafone prevé que más crecerá el empleo en su organización.

Impacto de la sostenibilidad en la capacidad de atraer y retener talento

La integración de la sostenibilidad para Vodafone es clave porque favorece su capacidad de atraer y retener talento. Es por ello por lo que lo consideran un elemento relevante dentro de su propuesta de valor para los empleados (Employee Value Proposition).

En Vodafone se aseguran de que sus procesos de selección de talento están alineados con los ODS, incorporando

dichos objetivos en la experiencia de candidato y asegurando que los/las candidatos/as están conectados con los valores de su cultura organizativa y con los pilares que conforman su propósito (sociedad digital, inclusión para todos y planeta).

La compañía cuenta con diferentes programas de incorporación de talento: Becarios, Graduates, Reconnect, donde los/las candidatos/as responden a pruebas y cuestionarios en los que sondean su conocimiento en materia de sostenibilidad. Su programa Vodafone Campus Lab, plataforma abierta de innovación para el talento universitario, incorpora retos que los equipos de estudiantes deben resolver en el marco de los ODS, sobre el que también les forman de forma gratuita (https://vodafonecampuslab.es/).

Formación en Economía Circular, ODS y Transición Energética

En Vodafone cuentan con un itinerario formativo de producción local relacionado con los ODS que está al alcance de todos sus empleados a través de Vodafone University, su plataforma de aprendizaje por excelencia que cuenta con diferentes itinerarios formativos y por la que han pasado ya más de 2.000 empleados.

Además, a través de la Vodafone University, los empleados también tienen acceso a contenido externo en materia de sostenibilidad mediante la plataforma EdX (p.ej curso de 2 días y medio: Los ODS en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: Retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Número de empleados a recalificar en temas de Economía Circular, ODS y Transición Energética

Vodafone vive instalada en la cultura de aprendizaje constante a la que ellos llaman Learnability. Su objetivo, evitar la obsolescencia de sus empleados y poner a su alcance un amplísimo abanico de materiales y herramientas de formación para que nunca dejen de aprender. El aspecto del aprendizaje se encuentra cada vez más presente en los diferentes ámbitos de la vida de las personas, tanto en la vida personal como profesional. Es por ello por lo que Vodafone quiere garantizar los recursos necesarios en el ámbito de la sostenibilidad, dándoles la importancia que se merecen en la agenda de los diferentes itinerarios formativos y poniéndolos a disposición de todos sus empleados.

Capacidades en las que deben formarse los empleados en materia de sostenibilidad

En Vodafone quieren acercar a sus empleados a la visión de lo que significan los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como hacerles partícipes de cómo, desde el sector privado, se puede contribuir a su consecución y crear conciencia social en esta materia. Éste es un camino en el que todavía queda mucho por hacer. Vodafone considera que en este ámbito absolutamente todos pueden aportar su grano de arena y esta idea la trasladan a sus empleados a través de todas sus políticas y procesos, donde la sostenibilidad siempre está presente.

Decálogo de las mejores prácticas de Recursos Humanos en sostenibilidad en España

04

04

Decálogo de las mejores prácticas de Recursos Humanos en sostenibilidad en España

1. **Alinear las políticas y procedimientos** de Recursos Humanos con el Plan de Sostenibilidad.
2. **Concienciación de todos los stakeholders** y en especial, a los empleados, de la importancia de la sostenibilidad no solo medioambiental, sino también en su dimensión social.
3. **Incluir en la misión y misión** de las empresas el Plan de Sostenibilidad, los ODS y metas que se hayan definido por la empresa. Evolucionar el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) al de sostenibilidad, que incluye el factor de impacto medioambiental.
4. **Redefinir el propósito de la compañía y los valores**, conjugando el beneficio a corto plazo con el impacto de las acciones a medio y largo plazo, fomentando el concepto de "solidaridad generacional", es decir, la responsabilidad de dejar un planeta y una sociedad mejor a las siguientes generaciones.
5. **Reflejar la estrategia de sostenibilidad en la propuesta de valor** con el objetivo de atraer y fidelizar al mejor talento.
6. **Anticiparse** a las modificaciones a corto y medio plazo que van a producir el cambio climático en el mercado de trabajo.
7. Creación de la figura de **embajadores de la sostenibilidad** en todos los niveles jerárquicos de la organización que difundan los compromisos en materia de sostenibilidad y el impacto para todos los stakeholders.
8. **Identificar, gestionar y medir los KPI de sostenibilidad** en todos los impactos de negocio, para todos los stakeholders, en toda la cadena de valor. Disponer de un sistema de auditoría independiente de las acciones de sostenibilidad proporciona la objetividad necesaria a estos procesos.
9. Implementar acciones destinadas a **mejorar la diversidad e inclusión** en las empresas, no solo para hacer crecer los negocios, sino, sobre todo, para hacer una sociedad más justa.
10. **Crear alianzas** para lograr los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) ya que no se podrán cumplir en un entorno competitivo, sino colaborativo.

05 Conclusiones

05 Conclusiones

El Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España muestra que la inmensa mayoría de las organizaciones apuestan de forma decidida por la sostenibilidad como estrategia, no solo para el negocio, clientes y accionistas, sino también para los empleados y la sociedad.

Las empresas han evolucionado sus políticas de responsabilidad social corporativa hacia acciones y planes que tengan un impacto más directo en los tres criterios ESG que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno, sin descuidar nunca los aspectos financieros. En septiembre de 2015, los 193 países que conforman Naciones Unidas se reunieron en Nueva York, en la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible, para aprobar la Agenda 2030. Este nuevo programa abarca un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, que servirán de marco general para orientar las actividades de desarrollo a escala nacional y mundial, durante los próximos años. La Agenda 2030 proporciona una visión transformadora para un desarrollo sostenible, centrado en las personas y en el planeta, basado en los derechos humanos, y consciente de las diferencias de género. Recursos Humanos debería integrarla en la misión y visión, para tener un verdadero impacto en el negocio y en todos los agentes de interés, y garantizar una empleabilidad sostenible.

Todos los planes de sostenibilidad de las empresas analizadas revelan la importancia que para todas ellas tiene el cumplimiento efectivo de objetivos vinculados a los ODS a través de la puesta en marcha de un amplio y muy variado abanico de medidas. La sostenibilidad impulsa el liderazgo por valores, un liderazgo ético que hace suyas las iniciativas hacia un futuro más limpio y justo. La mayoría de las compañías, casi el 90%, incluyen en su estrategia de sostenibilidad la definición de las Naciones Unidas y el Informe Brundtland, es decir, “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias”, adaptándolo a su modelo de negocio. De igual forma, el 60% de las compañías consultadas han adaptado los enunciados de su misión, visión y/o valores en base a la estrategia de sostenibilidad definida. Estas revisiones se han incluido en el código ético de la compañía. Las empresas cuyo

modelo de negocio tiene mayor impacto ambiental (sectores energético, turístico, obra civil, telefonía, gran consumo y aeronáuticas) incluyen de forma consistente los tres pilares: impacto ambiental, personas y sociedad en su conjunto. Otras organizaciones como consultoría o sector asegurador comenzaron trabajando con mayor intensidad aspectos generales de sostenibilidad, ligados a la parte social y de gobernance, y más tarde la dimensión de medioambiente, sobre todo en aspectos vinculados a ahorro energético y reciclaje. Todas las empresas participantes confirman que la adaptación de su estrategia a la sostenibilidad aporta una ventaja competitiva, incrementando la reputación y el valor de la organización y contribuyendo a una sociedad más justa y sostenible.

Por otro lado, el 80% de las empresas participantes tienen un Plan de Sostenibilidad de carácter público. El 20% de las empresas restantes afirman tenerlo actualmente en fase de desarrollo y puesta en marcha para su publicación. Este mismo 80% dispone de indicadores financieros además de otros indicadores cualitativos para poder medir la evolución y eficacia de sus medidas en sostenibilidad. Asimismo, prácticamente el 100% de las empresas tienen un Comité de Sostenibilidad que lidera el seguimiento de los objetivos de la organización en esta materia.

Principales acciones de sostenibilidad en recursos humanos

Este Libro blanco demuestra, con ejemplos reales, las acciones que se están llevando a cabo en Recursos Humanos relacionadas con la sostenibilidad. Todas las compañías analizadas confirman que la sostenibilidad impacta en toda la organización. Algunas de las empresas han definido figuras y puestos de trabajo específicos vinculados a la estrategia de sostenibilidad, o han incorporado en cada departamento un responsable de la misma. Así mismo, coinciden en que la estrategia de sostenibilidad ha significado la inclusión de competencias y conocimientos digitales en prácticamente todos los niveles de puestos de la compañía y la consiguiente necesidad de formación de su personal en estas materias. Es decir, no solo han surgido nuevas funciones, sino que todos los puestos incluyen competencias ligadas a la sostenibilidad, necesitando en muchos casos procesos de reskilling y upskilling de todos los profesionales.

El Área de Recursos Humanos de la gran mayoría de las organizaciones integra numerosas funciones vinculadas a la sostenibilidad tanto en selección, como en onboarding y desarrollo. Un 90% de las acciones desarrolladas desde el Área de RRHH se concentran en formación, acciones de voluntariado y concienciación. El 100% de las organizaciones desarrollan acciones para fomentar la vida saludable e incrementar el respeto al medioambiente. El 60% de las compañías disponen de sistemas de domótica para optimizar el consumo de energía en sus oficinas, con sistemas automáticos de apagado de luces y cierre de grifos de agua.

Destaca el impulso al ODS 5: **Igualdad de género** en el que muchas empresas cuentan con programas específicos orientados a eliminar la brecha de género.

Por otro lado, un 50% de las compañías mencionan acciones de incorporación de perfiles FP o profesionales no cualificados a través de programas específicos que contribuyen al ODS 4: **Educación de calidad**. Un 20% de las compañías incluyen en sus valoraciones de desempeño objetivos de sostenibilidad.

La mayoría de las compañías consultadas confirman la importancia de evaluar a los candidatos en aspectos vinculados a la sostenibilidad. Sin embargo, muy pocas de las compañías consultadas evalúan aspectos relativos al conocimiento del candidato de

estos aspectos o su grado de implicación y concienciación en este tema durante el proceso de selección, si bien son muchas las que confirman estar estableciendo procedimientos para evaluar adecuadamente el grado de adecuación de los candidatos a la estrategia de sostenibilidad.

En cuanto a la generación de nuevos puestos de trabajo relacionados con la economía circular, los ODS y la transición energética, todas las empresas están muy concienciadas con el impacto de la sostenibilidad en los empleados, en especial si se habla de sostenibilidad en el empleo. Ello pasa por asegurar que sus equipos de trabajo tengan acceso a la formación adecuada para realizar sus actividades del día a día, pero también que se les ofrezca el desarrollo adecuado para asegurar su empleabilidad en el futuro. Un 90% expresa que, además de la creación de nuevos puestos de trabajo, las estrategias de sostenibilidad implican incluir nuevas funciones vinculadas a este tema en posiciones ya existentes. Diversas áreas corporativas tales como Legal, RSC y Sostenibilidad, Compras, Property y Facility, por citar las más frecuentemente mencionadas, demandan cada vez más este tipo de conocimientos. Igualmente, se están revisando sus descripciones de puestos actuales para añadir, en la gran mayoría de ellos, funciones ligadas a la sostenibilidad. Asimismo, vemos una estrategia de reskilling en aspectos de sostenibilidad y medioambiente en el 100% de las compañías analizadas.

Por otro lado, casi un 70% de las compañías han creado departamentos y puestos específicos vinculados a la sostenibilidad. A continuación detallamos algunos de las posiciones más demandadas:

- Agrobusiness
- Analista de soluciones y proyectos tecnológicos sostenibles
- Auditores de sostenibilidad
- Consultor de logística sostenible
- Consultores de economía circular
- Consultores de movilidad
- Coordinador de bienestar y salud
- Desarrollo de negocio sostenible
- Diversidad e inclusión
- Ecodiseñador
- Especialista en educación ambiental
- Especialista en energías renovables
- Especialista en paneles solares
- Especialistas en compensación (energética, hídrica y de carbono)
- Experto en biocombustibles

- Experto en cero emisiones
- Experto en instalación de fotovoltaica residencial, bomba de calor
- Experto en movilidad eléctrica
- Experto en sostenibilidad ambiental
- Formadores en reciclaje y circularidad
- Gestor cultural especializado en sostenibilidad
- Gestores de huella de carbono
- Ingeniero ambiental
- Técnico de prevención de riesgos laborales, calidad, medioambiente y sostenibilidad
- Técnicos de descarbonización
- Técnicos de operación y mantenimiento de eólica y fotovoltaica y renovables

Destacamos la importancia de las políticas de sostenibilidad en la capacidad para atraer y fidelizar al talento. El 100% de las empresas consultadas confirman que han integrado estrategias de sostenibilidad en su Employer Branding y Propuesta de Valor al Empleado (Employee Value Proposition) y que son importantes a la hora de atraer a los mejores candidatos y fidelización del talento de la compañía. En los últimos años, la sostenibilidad ha pasado a ser uno de los valores más atractivos a la hora de atraer y fidelizar a los empleados. Un 42% de las organizaciones analizadas incluyen su estrategia de sostenibilidad y acciones vinculadas a ODS en su propuesta de valor. Vemos una oportunidad de crecimiento en este aspecto en buena parte de las organizaciones analizadas.

La formación es una de las áreas claves para lograr, no solo la concienciación sino el reskilling de todos los empleados en los ámbitos de la sostenibilidad. El 80% de las empresas desarrolla regularmente formación en sostenibilidad para sus empleados, así como acciones de concienciación. Un 30% de las empresas están certificando a los puestos con más impacto en los temas relaciones con la nueva legislación derivada de la taxonomía y los fondos Next Generation EU. Todas las organizaciones están trabajando reskilling y upskilling entre su fuerza de trabajo además de buscar estos conocimientos y competencias en el mercado de trabajo.

En definitiva, la sostenibilidad en el Área de Recursos Humanos se ha convertido en la estrategia que impacta de manera global en los empleados. Destaca, en todas las empresas que han participado, la firme apuesta porque la sostenibilidad se convierta en el verdadero eje transformador de los

modelos de negocio, las personas, los clientes, los accionistas y sobre todo, de la sociedad. Que tengamos que pasar de la emisión de 51 000 millones de toneladas de gases causantes del efecto invernadero a cero, va a cambiar de forma radical el trabajo en todos los sectores y todas las posiciones. Y a diferencia de los cambios anteriores, este hito tiene una fecha muy cercana, 2050. Muy poco tiempo para cambiar el modo de producción y los hábitos de consumo a nivel mundial. El cambio climático implica transformar el modelo energético, y además hacerlo con mucha tecnología. La transición del sistema de generación de energía a través de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo o el gas natural a otro modelo más limpio, va a impactar todos los sectores y todos los trabajos, ya que estamos hablando de un cambio en los modelos de fabricación y de consumo de todo lo que nos rodea, desde el cemento hasta el cargador de nuestro móvil. Y Recursos Humanos tiene la gran responsabilidad de orientar y ayudar a toda la fuerza de trabajo de las organizaciones en esa dirección.

EAE Business School | Work of the Future Centre

enClave De Personas

Fundación ONCE | Inserta

SRC

Informe del Strategic Research Center

De:

Planeta Formación y Universidades

eae.es

Campus Barcelona

C/ Aragó, 55
08015 Barcelona

C/ Tarragona, 110
08015 Barceolna

Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41
28002 Madrid

C/ Príncipe de Vergara, 156
28002 Madrid

Work *to change* anything

Juntos podemos cambiar lo que queramos cambiar

ISBN: 978-84-19081-14-8