LA COMUNICACIÓN DEL VALOR

Experiencias de éxito de Responsabilidad Social Corporativa 2019

Primera edición: abril de 2021

Edita:
Instituto Internacional del Valor Compartido
Dirección ejecutiva del proyecto:
Luis Antonio González Pérez
Coordinación y ejecución del proyecto:
IMGENIUZ, Consultoría Estratégica de Marcas
Autora:
Judith Bosch
Diseño de portada, maquetación y dirección de arte:
Daniel Zapata S
Corrección ortotipográfica y de estilo:
Noelia Ozores Reboiras
Fotógrafo
Eduardo Gómez Ballesteros

© Instituto Internacional del Valor Compartido
https://www.institutodelvalorcompartido.org/
Todos los derechos reservados

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

LA COMUNICACIÓN DEL VALOR

Experiencias de éxito de Responsabilidad Social Corporativa 2019

PRESENTACIÓN
Palabras de Isidro Fainé

Hace cuatro siglos, en su Arte de la prudencia, Baltasar Gracián escribió: "Los dichos son sabios y los hechos son poderosos". Esta máxima sigue plenamente vigente en nuestros días, y nos sirve de brújula para orientarnos en la creciente complejidad que nos rodea.

La premisa de Gracián, tiene, además, la virtud de ser aplicable a todas las esferas de nuestra vida. La clave es que pone el acento en una cualidad que siempre deberíamos ponderar: la coherencia, entendida como la correlación entre lo que decimos y lo que hacemos.

Son planteamientos que cobran especial relevancia cuando hablamos de comunicación. Y, en el caso que nos ocupa, de comunicación corporativa. En su libro Brújula Directiva, Enrique Sueiro pone mucho énfasis en ello, con un capítulo significativamente titulado Solo la verdad comunica: si no es ética, no es comunicación. Sueiro defiende, entre otras cosas, que cuando la comunicación es coherente entre el decir y el hacer, la confianza genera compromiso. Las obras, los hechos y la realidad, añade, comunican mejor que las palabras y la apariencia.

Las páginas que siguen son un buen reflejo de esta filosofía. La Comunicación del Valor. Experiencias de Éxito de Responsabilidad Social 2019 compila experiencias inspiradoras, fruto de las IV Jornadas organizadas por el Instituto Internacional del Valor Compartido. Destaco, a modo de ejemplo, las palabras de Anna María Hurtado, de Alares, en representación de uno de los casos seleccionados. "El futuro es de quienes ponen a las personas en el centro. Las empresas que tarden en adoptar buenas prácticas se quedarán atrás y desaparecerán".

Como sociedad, este debe ser nuestro norte. Celebremos todas las iniciativas que tienen el bien común como razón de ser. Pero, sobre todo, trabajemos para que este tipo de iniciativas sean cada vez más habituales y más transformadoras.

Isidro Fainé
Presidente de la Fundación Bancaria "la Caixa"

Palabras de Luis Antonio González Pérez

Cuando realizábamos estas Jornadas, desde su primera edición, nos planteábamos la visión de un futuro en que la sostenibilidad y la responsabilidad serían una seña de identidad, un modelo de negocio, un criterio de compra, es decir, en resumen, un cambio de paradigma social, económico y político.

No habría elección. La sostenibilidad sería esencialmente el mensaje, y la comunicación la base de esa relación. Pero a ambos lados, y en el entorno, todo se traduciría en situar a las personas en el centro. Las personas de ayer, de hoy y de mañana. La humanidad. Si nos permiten, incluso la humanización como oleaje contra la deshumanización.

Entre esas experiencias contadas a lo largo de cuatro años, y el hoy, hemos vivido momentos convulsos, y seguimos todavía luchando contra entornos adversos e incertidumbres. Pero también hemos visto como las empresas que habían entendido el mensaje anterior pusieron de manifiesto en su comunicación corporativa su compromiso con la sociedad. Entendieron que era tiempo de poner primero a las personas.

Asumieron en apenas setentaidós horas que la digitalización y el teletrabajo, así como la flexibilidad, eran factibles

después de más de quince años de puesta en cuestión o sentencias de imposibilidad. Entendieron que era tiempo para primar la salud y el bienestar de las personas. Promovieron iniciativas de gran impacto para sus entornos. Y compartieron valor adaptando y modificando sus capacidades productivas en favor de lo que entonces era necesariamente vital. Y la sociedad lo valoró y los puso como ejemplos, compartió sus experiencias de marca, premió sus acciones. Por un tiempo, la comunicación sobre el éxito de las acciones responsables primó entre cualquier otro contenido o noticia.

El mundo necesitaba creer que se podía ser mejor, hacer las cosas mejor, tener un futuro mejor.

Lógicamente ahora toca no olvidar estos deseos, aprovechar la experiencia de aquellos que tuvieron éxito, de quienes ya llevaban mucho avanzado para entonces, como son nuestros participantes de las Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa La Comunicación del Valor.

Seguir siendo visionarios, y críticos al mismo tiempo. Continuar siendo revolucionarios, así como asentar los cambios.

Y es que sólo aquellas empresas que entiendan la sostenibilidad como un constante cuestionamiento crítico de sus ideas, procesos y entornos; y que establezcan una relación transparente y coherente con las personas con las que se comunican, tendrán la oportunidad de sobreponerse a los diversos escenarios que el futuro nos depara. La coherencia debe ser esa distancia ínfima entre las ideas y los hechos, esa unidad de idea y verbo en el pensamiento y la acción de todas las personas que forman parte de ellas.

Estas Jornadas cumplen con la publicación de este libro todas las máximas que nos impusimos cuando proyectábamos todavía la primera de ellas: Ser portadores de la gran noticia de que nunca antes la humanidad había sido capaz de un cambio tal; y que la responsabilidad social corporativa debía ser la razón y la forma de comunicarse las empresas.

Lo hicimos en estas IV Jornadas gracias a La Obra Social La Caixa como entidad colaboradora principal y La Fundación San Pablo – CEU como entidad educativa colaboradora, y con la ayuda de La Fundación Alares, Sociograph, Brindepalla y Ocare Fue posible también gracias al apoyo del Instituto Internacional de Ciencias Políticas.

Sirvan estas palabras como ilusionante resumen de un pensamiento y sentir compartido con todas las personas que han formado y formar parte de esta gran familia de Las Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa La Comunicación del Valor y del Instituto Internacional del Valor Compartido, y como invitación encarecida a la lectura pausada y reflexión comprometida de los casos de éxito que contiene este libro.

Luis Antonio González Pérez
Director ejecutivo de las Jornadas LA COMUNICACIÓN DEL VALOR
Presidente del Instituto Internacional del Valor Compartido
Secretario General del Instituto Internacional de Ciencias Políticas

ALARES

Ford Protect Adapta, la diversidad es innovación

Animamos a todas las organizaciones a que tomen conciencia de la importancia de la diversidad y a que se impliquen en su gestión, porque nos enriquece, no solo como personas, sino como empresas con vocación de liderazgo y, por supuesto, como sociedad.

Anna Maria Hurtado.
Directora General de Marketing y Comercial de Alares.

En nuestro primer libro de experiencias de éxito de Responsabilidad Social Corporativa LA COMUNICACIÓN DEL VALOR te relatamos los orígenes de Alares, una empresa española que ha aportado gran valor a las áreas y al entorno en los que opera, llevando los servicios asistenciales a un estadio de concepción y de desarrollo que comprende el área de influencia de cada persona.

Hace tres años te trasladamos a los inicios de la empresa, te acercamos la historia personal de Javier Benavente Barrón, su fundador, y recuperamos reflexiones sobre la importancia de entender y cubrir esta área de influencia.

«Imagina que las empresas empiezan a mirar por sus empleados, sus colaboradores, sus proveedores, sus clientes... desde esa perspectiva, entendiéndolos como personas que influyen y son influidas por más personas. La felicidad está ahí. La sociedad del bienestar está ahí, en ese significativo cambio de perspectiva», meditaba Javier Benavente en el transcurso de ese primer relato. «Alares empezó su recorrido partiendo de la base de que las personas no vivimos aisladas, sino que somos con nuestras circunstancias, que engloban las necesidades de hijos, hijas, padre, madre, pareja... Por eso, cuando pensamos en empleadas, empleados y clientes, debemos de extender el campo de visión a todo lo que hay detrás», puntualizaba durante nuestras primeras Jornadas Anna Maria Hurtado, Directora General de Marketing y Comercial de Alares.

Desde entonces hemos seguido muy de cerca la evolución de esta entidad, que es constante y está marcada por el desarrollo de proyectos que van varios pasos por delante de lo que comúnmente entendemos por asistencia a las personas —nos referimos

al imaginario colectivo y a las vivencias que de manera general relacionamos con concepto de asistencia. Y resulta muy interesante observar cómo las empresas que innovan en la sociedad son capaces de generar cambios profundos en este imaginario y en estas vivencias—.

Lo mejor de seguir de cerca a este tipo de empresas es tener la oportunidad de comprobar cómo las grandes transformaciones empiezan en la forma de grandes ideas y toman un carácter perdurable por su gestión eficiente a lo largo del tiempo. Este es el caso de la experiencia de éxito —*o experiencias* de éxito, en plural— que representa la propuesta *Ford Protect Adapta*, concebida en 2012 dentro del ambicioso plan *Ford Protect Adapta*, cuya proyección e integración en la sociedad alcanza uno de sus puntos álgidos con el *Tour Plan Adapta 2017*.

Ford Protect Adapta, la diversidad es innovación

En España hay más de un millón ochocientas mil personas adultas con discapacidad. Hablamos de un 6% de la población, con capacidad para integrarse laboralmente, alcanzar grandes cotas de independencia en su día a día y aportar valor a la sociedad. Sí, ellas tienen esta capacidad. La pregunta es: ¿está preparada la sociedad para permitir su desarrollo? Como apuntan nuestras expertas y expertos en numerosas ocasiones: «Una sociedad capaz de integrar y potenciar a todas las personas ni silencia las estadísticas sobre discapacidad ni mucho menos estigmatiza esta circunstancia. Por eso, cuando hablamos de discapacidad, es muy

interesante y productivo poner el foco en los recursos sociales y estructurales que tenemos para transformar esa discapacidad en diversidad y en valor». Aquí nos gustaría concluir con una frase de Mónica Mariscal Contreras, Responsable de RC de Metro de Madrid: «Todas las personas somos capaces de progresar si contamos con los apoyos necesarios».

Así, las grandes marcas también lo son en la medida en la que se adelantan al desarrollo social que concibe la discapacidad como diversidad y riqueza. ¿Por qué? Porque generan impronta más allá de la propuesta de valor de sus productos y servicios, generan experiencia y cambio global y convierten a un colectivo, antes discriminado y olvidado, en un nicho sin cubrir con innumerables oportunidades de desarrollo. Y esto es lo que consigue Ford con su plan *Ford Protect Adapta*.

La conocida marca de vehículos inicia en 2012 un proyecto orientado a las personas con discapacidad, que aporta elementos tan cruciales como la prueba de vehículos adaptados antes de su adquisición o la preparación específica de los profesionales que atienden en los concesionarios.

Conforme la marca se adentra en el desarrollo del proyecto, detecta más necesidades y encuentra empresas especializadas en darles soporte, como es el caso de Alares. Y aquí nos gustaría traer una reflexión de nuestras expertas y expertos sobre la naturaleza de las sinergias: «Interesarte verdaderamente en la solución de un problema lleva implícito interesarte y valorar de manera genuina a quienes tienen más experiencia que tú en el estudio del problema. Por lo tanto, en muchos casos, preguntarte qué puedes hacer para solucionar un problema es también preguntarte cómo

puedes acercar a los que sufren el problema a quienes tienen mayor experiencia en su solución». Así es como Ford y Alares crean *Ford Protect Adapta*, una garantía asistencial de cinco años para las personas con discapacidad que compran un vehículo Ford. Alares, después de un pormenorizado estudio de las necesidades y del área de influencia, incluye las siguientes aportaciones para los clientes con discapacidad y para sus familias: ofrece un asistente personal para las gestiones del día a día y para ayudar en la reserva y en las gestiones de actividades de ocio, cultura o espectáculos. Asimismo, propone un diseño personalizado de vacaciones con actividades en función de las preferencias del cliente y con planificación de los apoyos que pueda necesitar. Incluye un proceso de selección anual gratuito de personal para el cuidado de niños, personas mayores, dependientes o en el desempeño de tareas domésticas. Y descuenta del precio un 50% en el resto de selecciones. Brinda un servicio de entrega y de recogida de coche en ITV o en taller, y además añade un servicio anual gratuito con conductor profesional que recoge al cliente y a su automóvil y los lleva a su destino. Proporciona asistencia informática y tecnológica en el hogar, vía telefónica y *online*, sin límite de consultas; asistencia jurídica ilimitada; tres horas gratis al año de cuidado de mascotas por enfermedad del titular; tres horas gratis al año de arreglos domésticos por enfermedad del titular; ocho horas gratis al año de ayuda personal a domicilio y un 10% de descuento en el resto de las horas que el cliente pueda necesitar. También incorpora consultas telefónicas sobre salud y bienestar, gratis e ilimitadas, teleasistencia fija o móvil gratis durante un año y con un 25% de descuento a partir del segundo año, telefarmacia, red

privada concertada de hospitales, clínicas de odontología, centros médicos y centros de bienestar y belleza con descuentos de entre un 10 y un 50% en el precio de los servicios, segunda opinión médica internacional, ocho sesiones de tratamientos especializados (psicología, logopedia, podología o enfermería) gratis al año, asesoramiento sobre ayudas y subvenciones, ayuda en la búsqueda de empleo y acceso a programas formativos.

A continuación, sintetizamos para ti experiencias de clientes reales que se han beneficiado de *Ford Protect Adapta*. Nuestra intención es que te resulten de utilidad para recordar este caso de éxito y para poder extrapolarlo a tus proyectos. Debido a la política de privacidad vigente, los nombres de los protagonistas de las historias son ficticios.

Viaje a Barcelona

Pedro Martínez quiere pasar un día en Barcelona con toda su familia. Alares busca para él propuestas originales de visita como, por ejemplo, un tour en bicicleta por la ciudad, para lo cual localiza las casas de alquiler de bicis y gestiona el servicio con aquella que oferta condiciones más ventajosas. Al caer la noche, busca restaurantes adaptados a los gustos de Pedro y de su pareja, gestiona la reserva, encarga un ramo de flores y selecciona un canguro que cuide de los niños.

Fiesta medieval

Lidia Sánchez desea organizar un evento medieval con Jaima. Alares busca para ella diferentes modelos adaptados a sus gustos y le pasa diferentes precios, tanto para

comprar como para alquilar. Finalmente, Lidia se decanta por el alquiler. Alares lo gestiona todo y culmina el servicio asistencial con ideas de decoración y un listado de tiendas cercanas en las que comprar artículos de fiesta.

Ejercicios hipopresivos

Eduardo López necesita información acerca de ejercicios hipopresivos. Alares le prepara un listado de webs especializadas, vídeos explicativos y toda la información sobre los centros y gimnasios de su zona.

Convalecencia asistida

A Luisa, la madre del cliente de *Ford Protect Adapta* Jacinto Gutiérrez, la operan por una rotura de cadera. Al salir del hospital, requiere asistencia en su domicilio para realizar sus tareas del día a día. Alares consigue para ella un profesional de confianza que la asiste en casa hasta que se recupera.

Solución internacional

Carmina Rodríguez sufre fibromialgia desde hace años. A través de la garantía asistencial de *Ford Protect Adapta* contacta con Alares para obtener una Segunda Opinión Médica Internacional sobre un tratamiento que le han prescrito. Alares traduce su historial clínico al idioma del mejor especialista de fibromialgia del mundo. El especialista lo examina y emite un informe y un tratamiento recomendado que Alares traduce al español y entrega a

Carmina. Gracias al servicio, Carmina mejora su calidad de vida con un procedimiento mucho menos invasivo.

Subvenciones y ayudas

Francisco Pons necesita información sobre subvenciones y ayudas de la Generalitat Valenciana destinadas a personas con su discapacidad: ayudas técnicas, material de apoyo, transporte, adaptación del hogar... También requiere información sobre centros sociales, asociaciones y fundaciones de su ciudad. A través del plan *Ford Protect Adapta*, Alares gestiona su inscripción en la asociación que mejor se adapta a él, tanto por el tipo de actividades como por cercanía. También valora las ayudas a las que puede optar y le da soporte en todos los requerimientos y trámites de solicitud.

Campamento de verano

Celeste Vega, beneficiaria del plan *Ford Protect Adapta*, tiene un hijo absolutamente fan de la saga de Harry Potter y necesita encontrar un campamento de verano. Alares se pone manos a la obra y, ¡sorpresa!, encuentra el campamento ideal. El hijo de Celeste disfruta de un verano inolvidable aprendiendo trucos de magia, preparando pócimas y realizando excursiones.

Regreso al trabajo

Elena Martínez lleva varios años fuera del mercado laboral. Quiere encontrar de nuevo un trabajo y no sabe ni por

dónde empezar. Así que se pone en contacto con Alares, a través el plan *Ford Protect Adapta* del que es beneficiaria. Como hemos visto, el plan *Ford Protect Adapta* le da acceso a asesoramiento y bolsa de trabajo, tanto en la Fundación como en Alares Social Centro Especial de Empleo, instituciones referentes en ayudar a la integración social y laboral de las personas con discapacidad en España. Se ponen en marcha y aplican toda su experiencia y especialización en estudiar la candidatura, preparar el currículum de Elena, analizar los puestos que mejor se adaptan a ella, escoger las mejores plataformas de búsqueda y ponerla al día en técnicas de preparación de entrevistas. En pocos meses, Elena es contratada como dependienta en unos grandes almacenes de Madrid, de modo que ahora también utiliza su vehículo Ford para ir a trabajar.

Queremos concluir estas experiencias de éxito con una reflexión que nos brindó Anna Maria Hurtado en una entrevista que le hicimos durante el transcurso de nuestras últimas Jornadas: «El futuro es diverso o no será. El futuro es responsable o no será. El futuro es de quienes ponen a las personas en el centro. Las empresas que tarden en adoptar buenas prácticas se quedarán atrás y desaparecerán. Las tendencias de mercado están cambiando. Por un lado, el mercado nos está pidiendo que hagamos cosas distintas y que innovemos. Por otro lado, los propósitos de las empresas referentes van orientándose hacia la responsabilidad, la sostenibilidad y el cuidado de las personas. ¿Por qué? Pues porque solo así se aseguran la permanencia en un

mercado tan competitivo y globalizado como el actual. Hay luz al final del túnel para todas aquellas personas que aspiran a formar parte de empresas que hacen las cosas bien».

Añadimos, si nos permites, que hay luz y mucho por construir gracias a empresas como Alares y a personas que, como tú, se interesan en conocer estos casos para aplicarlos en su día a día. Existen nuevas maneras de hacer las cosas. Solo hace falta estudiarlas, abrir perspectivas, tener confianza, conciencia e intentarlo.

BRIDEPALLA

Dar un paso más y cambiar el impacto cero por el impacto positivo

Cuando regalas algo vivo y algo importante para nuestro planeta empiezas una cadena de acciones positivas que se alarga en el tiempo y en el espacio hasta donde no imaginas.

Jon Marín.
Fundador y CEO de Bridepalla.

Como parte imprescindible de los compromisos que renovamos cada año, invertimos los recursos que sean necesarios en el control y en la minimización del impacto medioambiental que generan cada una de nuestras Jornadas. Además de contar con aperitivos ecológicos o de fabricación responsable para los descansos de los dos días, desde el primer año buscamos materiales reciclados y de elaboración sostenible para las acreditaciones, carpetas, bolígrafos y para la versión impresa de este libro. En ese proceso de búsqueda conocimos a Jon Marín, fundador de la empresa de regalos promocionales vivos Bridepalla. Él no solo aportó su valioso caso de éxito en nuestras últimas Jornadas, sino que nos ayudó a convertir el mínimo impacto en impacto positivo, gracias a un programa de mano hecho en papel de semillas, un marcapáginas también de papel de semillas y bombas de semillas que entregamos a cada una de las personas asistentes al encuentro, procedentes de distintas partes de España y de países de habla hispana del otro lado del charco, como Chile o Nicaragua. Así que, al acabar las Jornadas, cientos de semillas pudieron ser plantadas dentro y fuera del país; un precioso gesto que le da vida verde a esa frase que decimos siempre al concluir el evento: «Las Jornadas acaban aquí. El proyecto continúa».

En enero de 2020, casi seis meses después del desarrollo de nuestras últimas Jornadas, fuimos a visitar el stand de Bridepalla en PROMOGIFT 2020, una de las ferias internacionales más relevantes de regalo promocional. Nuestro objetivo era entrevistar a Jon en profundidad para escribir aquí su historia de éxito.

Nos sorprendió la cantidad de propuestas sostenibles que encontramos en el evento. Jon, por su parte, nos recibió en un

espacio minimalista que potenciaba la belleza de lo vivo: plantas y semillas en formatos tan fascinantes como la capacidad creativa de quien los ingenia.

—Cada año hay más productos eco en esta feria —nos dijo, como si fuera capaz de leernos la mente.

Los primeros años éramos los raros. Además, pocas de las personas que se acercaban a conocernos entendían bien el concepto. En parte porque el sector del *merchandising* es un sector al que le cuesta evolucionar y en parte porque, durante décadas, hasta bien entrada la crisis de 2008, los productos acumulativos, muertos... *productos piedra*, como los llamamos nosotros, no eran considerados desperdicios, sino símbolos de bonanza. Durante décadas, hasta bien entrada la crisis de 2008, mil millones de mecheros materializaban alguna idea de riqueza.

Por fortuna, parece que por fin somos capaces de ver más allá. Por fin comprendemos que esa ingente cantidad de objetos sin valor genera un desperdicio y un daño al medio ambiente fuera de lugar.

Pero hay aún más detrás de los productos *eco* de esta feria; todo lo que ves también es el resultado de una nueva manera de asumir la innovación, valga la redundancia. Ahora, si no arriesgas, mueres. Y al arriesgar te das cuenta de que, incorporando elementos vivos a tu comunicación, creas experiencias de cliente que te llevan adonde ni imaginas.

Nosotros contamos historias a través de productos. Trabajamos con la naturaleza como materia prima y con la creatividad como motor para comunicar. Esa es la esencia del regalo promocional —o debería serlo—: contar una historia. Y cada vez que

regalas vida, ganas una historia que se transmite y crece de persona a persona.

¿Ves ese pequeño olivo? Cada elemento vivo tiene una historia infinita por delante que empieza incluso antes de su propia existencia.

La mía, mi historia como persona y como fundador de Bridepalla, empieza en 1981, en el seno de una familia humilde que siempre nos inculcó a los más pequeños el amor por la naturaleza, a través de hábitos y también a través de lecturas. Uno de los primeros libros que me regalaron de pequeño fue *50 cosas sencillas que tú puedes hacer para salvar la Tierra*. Es un libro muy útil, que sigue siendo completamente actual: te inculca la importancia del reciclaje, el ahorro de agua, el respeto a la biodiversidad, el cuidado y la repoblación de espacios naturales... De hecho, se trata de un libro que aún conservo. Y estoy esperando a que mis hijos empiecen a leer para regalárselo como hicieron mis padres conmigo. Además, aquel regalo tan especial no solo me ayudó a entender nuestra importancia como participantes del cambio, sino que sentó las bases para que, años después, tomara la decisión de estudiar Biología.

Me especialicé en ecología industrial, que no deja de ser la aplicación de conceptos de la biología en el mundo de la producción y la logística empresarial. Es una disciplina que se encarga de estudiar el funcionamiento de los bosques, por ejemplo, y de trasladar ese funcionamiento a otros ámbitos tan distintos a los bosques como un parque de negocios o un polígono industrial. Así que, profundizando en esta disciplina, me percaté rápidamente de que el diseño lo es todo: el diseño determina la sostenibilidad de

un proyecto y su continuidad. Y nada de lo que hagas *a posteriori* puede cambiar la dirección que lleva implícita. Por eso, es muy difícil convertir en sostenible un proyecto que, de entrada, no lo es.

Acabé de asimilar la importancia del diseño cuando terminé la carrera y empecé a trabajar como consultor medioambiental. En el momento en el que me vi desarrollando el control ambiental de la construcción de un campo de golf en Tarragona, me dije: «Esto falla desde la base y mi misión en el mundo es ayudar a crear buenas bases, no corregir estructuras sin sentido, erradas desde su propia concepción».

Aquel año invertí las vacaciones en hacer un curso de ecodiseño en Gran Canaria. Allí acabó de transformarse mi forma de ver las cosas y di con el segundo libro más importante en la historia de mi profesión —y de mi vida—: *La revolución de una brizna de paja* de Fukuoka.

Fukuoka me ayudó a valorar la importancia y la belleza de lo simple, desde el punto de vista de la empresa y de la productividad. Fukuoka ideó cápsulas para semillas que aumentan la productividad agrícola y que, desde su propia base como objetos vivos, son un obsequio lleno de significado.

Carlos Jiménez, coordinador de aquel curso en Gran Canaria, me animó a continuar profundizando en la materia, introduciéndome como profesor de sostenibilidad en escuelas de diseño.

Un año después de todo aquel cambio de mentalidad y de trayectoria, fundé mi propio estudio de diseño de productos sostenibles. Ideábamos mobiliario, mobiliario urbano e iluminación, desde el punto de vista del ahorro, el reciclaje de recursos y el respeto medioambiental. Corría el año 2006. Por aquel entonces, aún

era inusual hablar de sostenibilidad, y ya no te digo lo extravagante que resultaba que el interlocutor del estudio fuera biólogo.

Apenas dos años después de empezar, estalló la crisis económica.

Las crisis económicas, vitales y de valores llevan implícitos mensajes claros de cambio que, si aprendemos a escuchar y a asimilar, se convierten en valiosas oportunidades de mejora.

En 2008, la fuerte crisis estaba diciendo a gritos: «¿Quién necesita más lámparas, más mobiliario más cosas? Lo verdaderamente sostenible es producir menos y mejor». Medité sobre nuestra tendencia a crear y a acumular sin sentido. Y también me vino a la mente una idea repetitiva que escuché cientos de veces mientras cursaba mis especializaciones: «Hay que montar negocios en sectores en los que siempre vaya a haber trabajo y clientes». Uno de mis profesores añadía: «En el sector residuos y en el de funerarias siempre va a haber clientes.

¿Y sabes qué otro sector permanecerá mientras existamos como especie racional y social? El marketing y la comunicación. Por más que las empresas se obcequen en recortar por ahí cuando hay problemas, el marketing y la comunicación son tan antiguos como la humanidad misma. Así que, arrastrado por la vocación y también por el impulso de permanencia, comencé a aplicar todo lo aprendido sobre diseño y sobre biología en el sector del *merchandising*.

Y, a través del diseño, cambié la tendencia a apilar cosas por la promoción de regalos vivos. Aposté por regalos tan sencillos e indispensables como una semilla, un brote, un árbol... Aposté por cambiar el impacto cero en impacto positivo.

Por eso nos llamamos Bridepalla, brizna de paja en catalán, porque revolucionamos el sector del *merchandising* desde su propia base, y porque el gesto más pequeño puede ser también el más representativo. El *merchandising* puede mover en España 10 millones de productos muertos al año. ¿Qué pasaría si cambiáramos esos 10 millones de productos muertos por 10 millones de semillas? Además, piensa una cosa, el *merchandising* es un canal perfecto para conseguir que personas que jamás se hubieran interesado en plantar un árbol, acaben plantando un árbol. Desde ese enfoque, trasladamos la economía circular a la comunicación, vinculamos la comunicación a acciones positivas y conseguimos que comunicar más sea también participar en el mantenimiento de las zonas verdes y la biodiversidad.

Bridepalla nació en 2014. El primer producto que lanzamos al mercado, nuestro producto emblema, es un homenaje a Fukuoka y un obsequio lleno de significado: bombetas de semillas. Desde ese momento hasta la actualidad, no hemos dejado de crecer y de experimentar sin perder la esencia de lo que somos. Y hemos ido construyendo, desde la sencillez de un olivo que regalas al comprador de una casa, hasta la laboriosidad creativa de un lápiz que deja caer semillas en la tierra cada vez que es afilado.

¿Recuerdas aquel pequeño olivo que dejamos pendiente líneas atrás? Mi madre me regaló un olivo cuando me fui a vivir solo, mucho antes de que Bridepalla estuviera ni pensada.

Durante nuestro primer año de vida como empresa, una inmobiliaria muy especial, con la que compartimos valores empresariales clave como la transparencia, el cuidado por los detalles y los vínculos con los clientes, se acercó a nosotros y nos solicitó

una idea con la que impactar en cada proceso de venta. Esa inmobiliaria se llama Monapart y comenzó a regalar pequeños olivos a todos sus clientes. Resultó ser, de todos, el regalo corporativo con mayor éxito y recorrido.

Llevamos comprobando desde 2015, a través de nuestras propias experiencias, las de nuestros clientes y las de nuestros colaboradores, que cuando tomas la iniciativa de revolucionar un sector y te atreves a comunicar a través de productos vivos, inicias una cadena de acciones positivas y lazos de confianza que ni imaginas cómo y dónde puede acabar.

Así, comunicando a través de acciones positivas, conocimos a la fundación Boscana. Coincidimos con sus profesionales en valores y perspectivas, como nos pasa con cada uno de nuestros clientes. En la actualidad, sus beneficiarias ganan horas de terapia ocupacional y dinero preparando bombetas de semillas con nosotros. Y seguimos creciendo. Nuestro próximo proyecto es crear sinergias con una organización de personas en riesgo de exclusión que desarrolla limpieza de bosques, comprarles biomasa y utilizarla para la elaboración de nuestros productos.

Antes éramos los raros. Cinco años después, seguimos estando en sintonía con lo que necesita este mundo para cambiar de dirección, pero ya no como excepción, sino como parte activa de ese cambio.

Innovar en un sector no es sencillo, pero a la larga te das cuenta de que no hay nada más gratificante, ni otro camino más claro hacia la continuidad de tu negocio y de todos los demás.

Jon Marín nos regaló su testimonio, un paquete de bombetas y una caja de semillas de pimientos que están en peligro de

perderse. Sí, lo que lees: pimientos que ya apenas existen en el mercado hortofrutícola. La empresa localizó las especies de pimientos que usan nuestras abuelas para sus gazpachos, sus escalivadas o sus recetas con bacalao, cuya escasa demanda los está retirando de nuestros huertos y tradiciones, y elaboró con estas semillas un obsequio muy especial. Al llegar a casa, después de plantar las bombetas y los pimientos, nuestro equipo se puso a soñar con otro obsequio especial: un relato vivo, con un recorrido inesperado, que llevara esta historia hasta donde ni imaginamos. Soñamos con un relato motivador, que volviera a contarse y que impulsara a las personas a revolucionar sus sectores. Y soñamos con que alguien como tú, después de leerlo, se animara también a soñar y a ayudarnos en la tarea.

ILUNION
Hacia una economía inclusiva

Los indicadores sociales son parte de la medición del nivel de progreso y desarrollo de las sociedades avanzadas.

Isabel Vera Rendón.
Jefa del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE.

En el transcurso de nuestras últimas Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa LA COMUNICACIÓN DEL VALOR, tuvimos el honor de contar con ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE, para aportarnos una visión de la sociedad y de la empresa españolas basada en casi un siglo de historia y enfocada en seguir sentando referentes.

ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE, es una de las organizaciones más veteranas y a la vez más innovadoras de este país. Es el mayor empleador de personas con discapacidad en España y, además, es un referente en la conceptualización de productos y servicios para uso y disfrute de todas las personas. Más allá de este alto valor, tenemos en ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE, un motor de cambio que introduce diariamente en la economía y la sociedad españolas los beneficios de la economía inclusiva.

En la primera mañana del evento, disfrutamos de la ponencia de Isabel Vera, jefa del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa. Posteriormente, nos brindó la oportunidad de ampliar conocimientos en una enriquecedora entrevista que mantuvimos en la Torre ILUNION en Madrid. Aquí te traemos la filosofía y los proyectos que asimilamos durante aquellos días, contados con la voz de Isabel, que nos transmitió esa determinación, calidez y pedagogía propias de quienes aprenden cada día sabiendo en profundidad de dónde vienen y adónde se dirigen.

No se llega a ser el cuarto empleador de este país de la noche a la mañana. Detrás de nuestras cifras hay miles de personas comprometidas al 100% con este proyecto. Estas personas

han estado remando en la misma dirección a lo largo de más de ochenta años de trayectoria.

Como sabes, ILUNION es una de las tres áreas ejecutivas del Grupo Social ONCE, formado, además, por la ONCE y la Fundación ONCE. El origen se remonta a los años treinta, en una España en plena crisis de valores, a punto de ser sacudida por la guerra. En aquella época, varios grupos de personas ciegas tomaron la iniciativa de ganarse la vida asociándose de manera independiente para organizar rifas. El 13 de diciembre de 1938 se unieron formando la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)

El 8 de mayo de 1939, la ONCE celebró su primer sorteo y dio el pistoletazo de salida a una larga carrera definida por la valentía, el inconformismo y las ganas de cambiar las cosas. Y es que las personas ciegas de aquel entonces en España aspiraban a mucho más que a vender cupones. Desde los inicios de la ONCE, estas personas supieron que, con los apoyos adecuados y reinvirtiendo en conseguir recursos formativos, podían aprender y desarrollar profesiones concretas.

En los años sesenta se constituyeron los primeros centros de formación que apostaron en España por una educación orientada hacia la inclusión y la igualdad de oportunidades: la Escuela de Telefonía y la Escuela Universitaria de Fisioterapia. La carrera hacia la inclusión no había hecho más que empezar: nacieron nuevos centros educativos, iniciativas culturales, bibliotecas en soporte braille y auditivo, y servicios de rehabilitación. Pero las personas ciegas en aquel entonces tampoco se conformaron con formarse y aspirar a trabajar más allá de la venta de cupones:

estaban decididas a aportar ideas, participar en la vida institucional de sus organizaciones, tomar decisiones y escribir su futuro.

En los años setenta, estas personas volvieron a armarse de valor y, aprovechando la transición democrática, marcaron un nuevo rumbo tomando las riendas de su propia organización. Y así fue como nació la organización que conocemos hoy, con el inconformismo y la valentía por bandera. No eran tiempos fáciles, pero nunca lo han sido para las personas con discapacidad. Y, por encima de todas las cosas, nuestra propia historia nos ha enseñado que las oportunidades más importantes se dan en tiempos de crisis y de transformaciones. Por eso nosotros, desde esa perspectiva, nos hemos convertido en motor del cambio.

Como dice nuestro presidente, Miguel Carballeda, nuestro máximo valor es el proyecto vital que abre cada empleo que creamos. Tenemos cerca de 70.000 trabajadores en España. Las cifras nos convierten en el cuarto empleador del país y los procesos que seguimos para llegar a estas cifras nos convierten en una organización única en el mundo.

En ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE, entendemos la Responsabilidad Social Corporativa como la aspiración a la excelencia empresarial desde la contribución al desarrollo inclusivo y sostenible. La estrategia de sostenibilidad está íntimamente unida a la estrategia general de la compañía y le aporta la conexión con los retos e iniciativas globales como el Cambio Climático y la Agenda 2030 de la ONU. Podemos sintetizarla como el desarrollo de un modelo empresarial que aúna rentabilidad, inclusión y sostenibilidad, con el fin de contribuir a alcanzar un sistema económico que garantice la prosperidad para todos. Ningún

país que quiera ser referente en el primer mundo puede quedarse solo en indicadores económicos. Los indicadores sociales son parte de la medición del nivel de progreso y desarrollo de las sociedades avanzadas. Y si lo son para los países, también tienen que serlo para las empresas y organizaciones.

La mejor forma que hemos encontrado de combinar indicadores económicos y sociales, al mismo tiempo que competimos en el mercado con todas las demás empresas, es desarrollar y profesionalizar líneas de negocio que aportan servicios especializados, integrales y de alto valor. Hemos logrado colocarnos como referentes en lavandería industrial, *facility services*, hoteles, *contact centers*, servicios sociosanitarios, servicios industriales, y así hasta más de 50 líneas de negocio, con una plantilla de 38.000 profesionales, de los cuales el 40,5% son personas con discapacidad.

ILUNION opera en diferentes sectores de actividad con capacidad de crear empleo de calidad para las personas con discapacidad en el marco de proyectos empresariales rentables, sostenibles y de largo plazo, equilibrando la rentabilidad social y económica del conjunto de sus actividades para lograr autofinanciación, crecimiento y creación de empleo. Y a la vez que este despliegue de actividades se encuadra dentro de formas jurídicas mercantiles, más de la mitad de nuestros centros de trabajo están calificados como centros especiales de empleo, que son uno de los tipos de entidades que configuran la Economía Social.

Además, ILUNION ha decidido exportar su forma de hacer empresa y crear empleo para las personas con discapacidad en países donde no tienen espacio en el mundo laboral. Tras poner en marcha dos plantas de lavandería industrial en Colombia

estamos trabajando en un proceso de internacionalización para llegar a Portugal y República Dominicana.

ILUNION Reciclados: economía inclusiva y economía circular

Uno de los ejemplos que considero más representativos en cuanto a la combinación de creación de empleo, economía inclusiva y sostenibilidad es nuestra empresa ILUNION Reciclados, que fue constituida en La Bañeza (León) en 2009 y, con este, ya son once años los que lleva potenciando la economía en un medio rural cada vez menos poblado. En este medio rural, las mujeres con discapacidad sufren una doble discriminación. Por eso, el 90%de la plantilla de ILUNION Reciclados tiene algún tipo de discapacidad y el 35% son mujeres.

La actividad de la empresa es la transformación de los componentes de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE)en nuevos recursos que, tras tratarse y descontaminarse de acuerdo con la normativa vigente, se reintroducen en el circuito productivo. Para ello contamos con una dotación tecnológica capaz de procesar 16 000 toneladas anuales de residuos de las 10 categorías de RAEE, si bien está especializada en el tratamiento y descontaminación de equipos de frío, lo que nos aporta un valor diferenciador con respecto a la inmensa mayoría de plantas de tratamiento de residuos de nuestro país. Contamos con las principales certificaciones de calidad, entre las que figuran ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y EFQM+500. En el plano social, contamos con la certificación EFR de Empresa Familiarmente Responsable

y la certificación CEE de Calidad para los Centros Especiales de Empleo. Y tenemos en ILUNION Reciclados a la única empresa de gestión de residuos en España reconocida con el EMAS de la Unión Europea. Durante 2019, a través de ILUNION Reciclados tratamos 9600 toneladas de residuos y gestionamos el transporte de más de 60 000 toneladas de RAEE a diferentes centros y plantas de tratamiento distribuidas por todo el territorio nacional.

Recientemente, ILUNION ha adquirido a uno de los operadores logísticos de RAEE más importantes del país en una integración vertical que supone una firme apuesta por el sector de la economía circular.

Quiero aprovechar estas últimas líneas para destacar la importancia de entender la transformación tecnológica desde una perspectiva de oportunidad de crecimiento y de innovación social.

Las personas con discapacidad de este país no se conformaron con vender cupones en los años treinta, ni se conformaron en los años sucesivos con acatar normas definidas por otros. Y no se conforman con ser espectadoras ni mucho menos víctimas de la evolución tecnológica, nada de eso: las personas con discapacidad de este país son una fuente de innovación y nos lo demuestran cada día.

Por eso, en ILUNION, las empresas del Grupo Social ONCE, la transformación es uno de los pilares de nuestra estrategia, y persigue instaurar aquellas nuevas operativas y procesos que permitan permear los continuos y cada vez más veloces cambios y demandas del mercado, tanto para ser competitivos y satisfacer las exigentes necesidades de nuestros clientes como para ofrecer a nuestros equipos los mejores entornos y herramientas de

trabajo con los que puedan desarrollar todo su potencial. En este sentido, nos hemos dado cuenta de que el diseño para todos de oficinas, físicas y virtuales, nos beneficia más allá del valor de la accesibilidad: un software adaptado es más intuitivo y ágil, un espacio adaptado es más amplio y confortable, la maquinaria adaptada es más sencilla de usar y más segura.

Nuestra última reunión con Isabel fue en la torre que tiene el grupo en Madrid. Aquel día resultó ser uno de los más inspiradores de este año. Empezó gris y lluvioso y cambió desde que pisamos la entrada de la torre. Nos atendieron dos recepcionistas que rompían completamente con las dinámicas protocolarias y —por qué no decirlo— frías que usualmente encontramos en los edificios de negocios. Luego pasamos con Isabel a unas instalaciones diáfanas de pasillos transparentes, que cedían todo el protagonismo a los rostros de trabajadoras y trabajadores con discapacidad enmarcados en posters de distintos tamaños. Nos sentamos en torno a una mesa blanca, delante de una cristalera que enseñaba un cielo diferente al que vimos al llegar. Todo allí captaba y reflectaba luz, desde el elemento de mobiliario más simple hasta los ojos de Isabel y la sonrisa franca con la que acogía nuestras preguntas y comentarios. Al salir del edificio, la lluvia nos sorprendió sin paraguas, pero hasta aquella lluvia, después de la experiencia, nos resultó diferente y más amable que todas las anteriores.

La curiosidad y la admiración que nos despertó el grupo ILUNION nos llevó a continuar investigando aquella tarde. Y concluimos las horas de lectura de noticias y artículos delante de su

página web. Hay un párrafo textual, situado en la pestaña *Conócenos, bajo el epígrafe Modelo Empresarial Único,* que nos emocionó especialmente. Creemos que sintetiza a la perfección las sinergias que se crean entre el compromiso del grupo con la sociedad y el compromiso de la sociedad con el grupo, y no encontramos mejor manera de cerrar este relato de éxito que invitarte, con las propias palabras de la empresa, a profundizar en su trabajo y en sus aportaciones.

«Quizá hayas descansado en uno de nuestros hoteles, quizá veas personas de ILUNION limpiando tus oficinas, quizá acudas a un hotel cuyas sábanas hemos lavado y planchado para ti, quizá visites a algún familiar en una de nuestras residencias, quizá te atendamos cuando llames a alguno de nuestros clientes... tenemos capacidades diferentes y ofrecemos posibilidades infinitas y tú, con tu compromiso por las personas, haces posible que sigamos creciendo y cumpliendo sueños».

INVENIO

Aprender haciendo, reinventarlo todo

A innovar se enseña desde la base, invirtiendo en la infancia. Ninguna nación llega a la vocación de liderazgo sin pensar antes en cultivar la confianza, la autoestima y las habilidades de sus siguientes generaciones de ciudadanas y ciudadanos.

Ricard Huguet.
Fundador y CEO de Invenio learn.by.doing.

Dimos con la consultora de innovación Invenio siguiendo el rastro de sus programas para la formación de equipos de trabajo, directivas y directivos, mánagers de proyectos, profesionales del emprendimiento... Todo ello valiéndose de técnicas propias, desarrolladas tras una larga trayectoria de investigación en los entornos educativos y empresariales de países tan relevantes en la materia como EEUU, Finlandia o Dinamarca.

Entendimos enseguida que Invenio es clave de valor en nuestro país. Invitamos a su fundador, Ricard Huguet, a participar en nuestras últimas Jornadas en calidad de ponente y, después del evento, nos reunimos con él para profundizar en el conocimiento de su recorrido y de sus proyectos. Nuestro equipo estaba especialmente interesado en ahondar en las experiencias de la empresa relacionadas con el desarrollo de proyectos para marcas punteras de nuestro país. Aquí, y acabando la introducción al relato, nos gustaría trasladarte este planteamiento que nos formuló Ricard antes de comenzar a relatarnos su historia: «Entiendo que os intereséis por nuestros proyectos en empresas. Pero de verdad os digo que nuestros proyectos con niñas y niños tienen muchísimo más valor e importancia». Guardamos silencio, pensando que este es un libro sobre todo destinado a personas que se mueven en entornos empresariales, que la infancia es clave, claro, pero nuestras lectoras y lectores no trabajan con ella. Menos mal que no entramos en discusión y elegimos escuchar lo que Ricard tenía que decir.

De pequeño era muy curioso. Me gustaba leer de todo, investigarlo todo, tocarlo todo... y por fortuna, debido en parte a los absorbentes trabajos de mis padres, pude experimentar

libremente todo lo que quise. Lanzaba aviones de papel con fuego en la cola, abría paneles de circuitos, cambiaba cables de todo tipo y sí, claro, llegué a electrocutarme varias veces. La infancia está para experimentar, para que los adultos nos supervisen, pero sin rechazo a la aventura. La infancia está para que nos digan que sí o, simplemente, que nos dejen hacer. Más adelante seremos distintos, nuestro lóbulo frontal acabará de desarrollarse, aparecerá la capacidad de sentir miedo y la prudencia como secuela y como enfoque. ¡Pero en la infancia! Nuestros huesos rebotan, nuestros cerebros son capaces de absorberlo todo, nuestra imaginación vuela y regresa en la forma de la solución más descabellada, y a la vez certera, que nadie antes pensó. La infancia está para cuidarla y potenciarla y cuidar y potenciar son antónimos de reprimir, normalizar o superproteger, eso debemos de tenerlo claro en cuanto antes porque de ello depende en gran medida la capacidad de desarrollo de nuestra sociedad.

Supongo que puedes imaginar, con esa infancia libre y experimental, lo duro que me resultó cada minuto sentado en el pupitre del colegio. Jamás me he aburrido tanto. ¿Crees que es sano que el colegio, por sistema, nos aburra y nos hastíe? Memorizar, memorizar, memorizar... ¿Crees que memorizar quietos frente a un trozo de madera y una pizarra nos sirve para algo? A mí ya te digo que no me sirvió para nada y apuesto algo a que a ti tampoco.

Como era de esperar, ninguno de mis profesores me agarró demasiada estima. Y no fueron pocos los que les dijeron a mis padres que no servía para estudiar, que me pusieran a trabajar en cuanto antes, que no iba a hacer falta que pasara por la Universidad. Y, claro, a mis padres tampoco se les ocurrió pensar que

todos esos profesores estaban equivocados y era el propio sistema el que fallaba —y, si me permites, sigue fallando—. Así que, al acabar COU, me pusieron a trabajar a una entidad bancaria. Y yo me escapé como pude, fui a la oficina de preinscripción para la universidad, ya en septiembre, y me inscribí en la única carrera disponible, con plazas, adaptada a mi nota de corte y cuyo nombre me sonaba mínimamente: Farmacia.

Bueno, si el colegio me resultó aburrido... la carrera de farmacia ya era otro nivel. Directamente decidí no ir a clase, dedicarme a otras cosas y, por Navidades, hacer acopio de apuntes y sentarme a practicar lo único que nos enseñaban: memorizar, memorizar y memorizar.

A los 25 años acabé la carrera, con tantas ganas de seguir estudiando como de comer lodo en cuchara de sopa. ¿Crees lógico que el sistema educativo te quite las ganas de aprender y de formarte? Yo no lo creo y esto tenemos que cambiarlo como sea. ¿Cuánta gente fracasa en este sistema educativo y abandona los estudios? ¿Crees que es lógico? He oído muchas veces decir que la gente que no supera las trabas que nos pone el sistema educativo no tiene capacidad de ser constante, de esforzarse o, directamente, no tiene capacidades intelectuales suficientes. Y me río. Esas conclusiones me hacen mucha gracia.

Bueno, seguimos, y te cuento que a los 25 años y saturado de memorizar sin ton ni son, me organicé un viaje alrededor del mundo con el mínimo presupuesto.

Antes de salir contacté con un joyero. Había que ser previsor. ¿Qué podía hacer en el caso de que se agotaran los pocos fondos con los que contaba para el viaje? Así que le dije al joyero: «Iré

a países en los que tus productos tienen mucha más demanda. Solo necesito que confíes en mí y que me des dinero para comprarme un traje». El joyero aceptó el reto.

A los pocos meses llegué a Hong Kong con un traje de Zara y el bajo de la maleta lleno de joyas de diseño. En el primer establecimiento en el que entré, conseguí vender 100 000 dólares y, con ello, 10 000 de comisión. El joyero no se lo podía creer. Y la racha continuó: vendí en Singapur, en Sidney y en el MOMA de New York. Allí, en New York, conocí a unos empresarios que estaban haciendo un viaje de *benchmark* y les pareció tan fascinante la historia de las joyas que me ofrecieron trabajo.

Uno de estos empresarios era el CEO de CLUSTER y, gracias a él, empecé en el mundo de los sistemas de información.

Estábamos en el año 1996 y este señor tenía la visión de trabajar en la nube. Quería que cada uno de los miembros de su equipo tuviera acceso a los datos del proyecto con independencia del lugar en el que se encontrara. Así que me estuve peleando con proveedores hasta conseguirlo. Instalamos la compañía en un parque tecnológico y convencimos a HP para que se encargara del resto.

Al concluir ese reto, entré en el Centro de Cálculo de Sabadell, que me contrató para liderar el proceso de cambio informático que requería el efecto 2000. Necesitábamos transformar los softwares de 80 hospitales en el tiempo máximo de 10 meses de trabajo. Y lo logramos.

Luego ingresé como gerente de servicios en SOFTWARE AG. Era el año 2003 y la informática empezaba a aturdirme. Los retos dejaron de serlo. Cada proyecto nuevo se me asemejaba a un túnel

en el que entraba a buscar salida antes de que llegara el tren y arrasara con todo, contando con la continua disconformidad de los clientes y con un entorno en continuo cambio en el que nunca nada se quedaba el tiempo suficiente como para generar aprendizaje. Así que me planteé salir del sector estudiando Empresariales a distancia. Y ahorré lo bastante como para detenerme y preparar mi acceso al Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT).

Conseguí acceder y me beneficié de un programa para tan solo 50 personas en el que coincidí con gestores de las compañías más importantes del mundo. El último día de clase, la directiva del programa se reunió con nosotros y nos dijo algo que cambió mi vida para siempre. Nos dijo: «No sean mediocres, no trabajen para cualquier compañía que no tenga impacto en el mundo. Mucho menos por dinero. El destino de ustedes es hacer cosas que cambien el mundo. Porque ustedes han tenido la suerte de estar aquí, luego tienen que devolver este beneficio a la sociedad».

Con ese mensaje grabado a fuego, recibí una oferta para empezar a trabajar en Google. Entre tanto, el Ayuntamiento de Barcelona llamó al MIT, requiriendo un profesional de innovación. La directiva les comunicó que precisamente por aquellas fechas acababa de licenciarse un catalán. ¡Y fui a Barcelona a entrevistarme con ellos!

Y así es como empecé a trabajar con organismos de gestión pública. Y he de decirte que no me arrepiento, como no me arrepiento de nada en esta vida, pero fueron años muy duros.

Mira, la gestión pública es muy compleja y tiene unas dinámicas muy distintas a las que necesita cualquier sociedad o cualquier empresa. En la gestión pública, es más importante lo que

digas que lo que hagas. Esa realidad, a la larga, quema. Porque te lías a hacer cosas que no tienen recorrido y solo importan en el corto plazo y según la perspectiva de los votantes. Eso no tiene sentido ni profundidad.

En España hay una frase que reza: «Del dicho al hecho hay un trecho» y luego hay otra frase que es: «Dicho y hecho». Esto quiere decir que, por defecto, primero decimos algo y luego lo hacemos. Y eso no tiene lógica. Es importante comunicar lo que se hace, ¡claro que sí!, pero lo que no podemos hacer de ninguna manera es desgastar el concepto de *comunicación* y vaciarlo de significado por el hecho de que, aún sin haber acabado nada en concreto, la comunicación de lo *no desarrollado* nos ayude a ganar votos.

Mediante esa dinámica cortoplacista y deficiente hasta el insulto, nos saturamos de acciones sin impacto cuyo único propósito es que la administración o la empresa queden bien.

Así que cuando empecé a trabajar en Innovación en el Ayuntamiento de Barcelona, le comuniqué a la dirección de proyectos: «Si queremos una ciudad innovadora debemos de entrenar a los niños y niñas de la ciudad para enseñarles innovación desde que son pequeños». Y la dirección de proyectos, aun teniendo una visión clara de lo que era innovar y siguiendo los pasos de ciudades tan pioneras en este campo como lo era Londres entonces, me respondió: «Los niños no votan». Y yo supe que mi trabajo en la Administración Pública había acabado.

Así fue como empezó Invenio learn.by.doing: con el objetivo de innovar, desde la base, formando a niñas y niños para que innoven. Y mi primer cliente fue el Ayuntamiento de Barcelona. Expliqué todo desde el principio, desde la confianza que te brinda

hablar con voz propia, en la directiva de tu propia empresa, con la ilusión de ganar un proyecto. Y funcionó.

Empezamos nuestra actividad en colegios, con workshops de innovación para que los niños aprendieran a pensar distinto. Me fui a Dinamarca, para estudiar los modelos de aprendizaje que se implantaban allí, y traje unos robots que instruían a las niñas y niños en la conceptualización y desarrollo de múltiples soluciones para un mismo problema. Las cajas de ahorros se involucraron con nosotros y nos ayudaron a sacar adelante esos talleres con tecnología danesa y más de 200 000 alumnos beneficiarios.

En 2008 llegó la crisis, las cajas se convirtieron en bancos y nosotros nos quedamos sin esos fondos que anualmente destinaban a la ayuda a la educación de la innovación social. Solo CaixaBank, a través de la Obra Social "la Caixa", continuó invirtiendo 500 millones de euros en la sociedad española. Todo lo demás desapareció en una noche.

En una noche, recibimos decenas de burofax comunicándonos que las entidades con las que habíamos trabajado habían dejado de existir. Y pasamos de tener beneficios a no facturar nada.

Por aquel entonces tenía a mi cargo 15 empleadas y empleados, con sus respectivas familias y áreas de influencia, que no es poca cosa, y me dije: «tenemos hasta un año de salario para reinventarnos. Así que, en lugar de apostar a un número, vamos a diversificar y a definir distintos productos con distintas estrategias, para ver qué funciona».

Así que probamos talleres de innovación para compañías, no para niñas y niños, y funcionó. Probamos proyectos para colegios, pero en economías emergentes de rápido crecimiento,

como Catar y Dubai, y funcionó. Probamos talleres para órganos directivos, y también funcionó. Probamos extraescolares, subvencionadas por fondos privados, y funcionó. Probamos RSC, ya no con las cajas, sino para empresas ¡y también funcionó! Así que, al acabar el estudio de productos, con todas aquellas líneas en marcha, decidimos seguir nuestro camino brindando una amalgama de proyectos en muchos sentidos y ámbitos, pero con un enfoque de unión inamovible: la innovación.

Por otra parte, cerramos las líneas internacionales para concentrarnos en las niñas y niños de nuestro país. Y entonces fue cuando descubrimos que en E.E.U.U. había campeonatos de robots para escolares y los trajimos aquí. Empezamos con 16 equipos y ahora tenemos más de 2000, con más de 16 000 alumnas y alumnos participantes y la colaboración de más de 2800 voluntarias y voluntarios. Eso es impacto. Y nos da igual cómo se comunique porque, al final, incluso involuntariamente, por sí misma, esta acción es y mueve conciencias.

Hace tres años empezamos un programa orientado a los centros de alta complejidad, que se llaman así por las tasas de inmigración y por encontrarse en zonas económicamente deprimidas. Mediante este programa, becamos a 150 centros: les damos todo a cambio de que se comprometan con el proyecto durante tres años.

Hemos hecho el estudio de impacto de este programa y, nos vuelve a dar igual lo mucho o poco que se comunique, porque el impacto es real y brutal. Estamos creando vocaciones científicas en niñas y niños en riesgo de exclusión y, más allá de todo eso, hemos conseguido motivarlas y motivarlos a ir a clase, que es lo

que más destaca el profesorado: «Habéis logrado que niños que ni aparecían por aquí, vengan cada día, puntuales y con ganas de aprender».

Ahora nos estamos enfocando en despertar la vocación científica entre las niñas, trabajando exclusivamente con equipos de niñas. Nos hemos dado cuenta de que las niñas, interactuando entre ellas, desarrollan mayor potencial que interactuando con niños. Y eso, en el entorno de un proyecto, se traduce en impacto que, independientemente de cómo se comunique, cambia vidas, cambia el mundo.

Al acabar de escuchar a Ricard entendimos perfectamente por qué prefirió hablarnos de sus proyectos con la infancia y dejar para otra ocasión las experiencias con empresas. Luego entramos en www.firstlegoleague.es y entendimos más cosas, pero ese es el comienzo de otro relato igual o más apasionante que este.

MARGARITA JEREZ
Liderar con responsabilidad, fomentar la armonía

Uno de los conceptos sobre los que más he reflexionado a lo largo de los años —tal vez debido a mi fascinación por todas las expresiones artísticas— es la armonía. Estoy segura de que pronto veremos cómo este concepto atraviesa el mundo del arte, de la filosofía o de la psicología, para entrar en las organizaciones y en la manera en la que entendemos el liderazgo responsable.

Margarita Jerez de La Vega.
Consejera y Directora de Comunicación" en AUDITMEDIA.

Margarita Jerez es una de las extraordinarias personas que nos ha acompañado en el desarrollo de todas nuestras Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa LA COMUNICACIÓN DEL VALOR, desde 2015 hasta la fecha.

Además de ser empresaria con gran recorrido en este país, fundadora y CEO de tres empresas de valoración y auditoria de la comunicación, Margarita Jerez ha sido docente en escuelas de negocio, es colaboradora de la Cámara de Comercio en cursos de comunicación corporativa y RSC, ponente habitual en diversos foros relacionados con el ámbito de la comunicación, jurado de premios, y miembro de AEEPP, ASEME y DIRCOM. En su momento entendimos que sería una de las personalidades imprescindibles en nuestros encuentros de Responsabilidad Social Corporativa. Y esta decisión se ha convertido en una fuente inagotable de aprendizaje y de crecimiento, año tras año, tanto para quienes conformamos las Jornadas como para todo el público que se ha nutrido personal y profesionalmente de las mismas.

En nuestro primer libro LA COMUNICACIÓN DEL VALOR te trasladamos el compromiso de Margarita Jerez y de su empresa entonces, JPMedia, para con las metas de Gema Hassen-Bey. Te llevamos a los años en los que las dos profesionales coincidieron en la Complutense de Madrid, hicimos un breve recorrido por los inicios de la empresa y concluimos con el reencuentro de las dos profesionales en 2015, año en el que la agencia empieza a colaborar altruistamente con los retos que se marca Gema, midiendo su impacto en medios y generando informes que facilitan las relaciones con marcas patrocinadoras. En nuestro segundo libro mencionamos el estudio *Las Estaciones de La Felicidad,* sobre

Responsabilidad Social Corporativa y sobre el concepto *Felicidad* en España, Chile, Argentina, EEUU, México y Perú, con observaciones basadas en el análisis de más de 23 000 medios *online*. Este estudio se desarrolló en un periodo vital en el convivieron momentos profesionales muy duros con momentos personales dulces y plenos para la empresaria: se confrontaba a sus socios por drásticas diferencias de intereses y, al mismo tiempo, se convertía en abuela por primera vez.

La penúltima intervención de la empresaria en nuestras Jornadas se dio justo después de una larga lucha por los valores de la empresa, el bienestar de sus personas y el futuro de sus clientes. Margarita no perdió la batalla, como no ha perdido ninguna a lo largo de su vida; sus socios decidieron continuar el camino sin ella y ella decidió seguir siendo fiel a sí misma, practicando el liderazgo responsable, nuevamente, dentro de otras empresas y de otros proyectos.

Esta vez, además, se llevaba consigo un regalo, fruto de observar, meditar y aprender a mantener la paz interior mientras pasa la tormenta. Ese regalo es el concepto de armonía, que se fraguó durante años en el fuero interno de la empresaria y se llenó de sentido en su último periodo personal y profesional.

Vamos a profundizar en el concepto de la armonía dentro del ámbito del liderazgo responsable de la mano de la propia Margarita Jerez, puntualizando reflexiones que deseamos que te nutran tanto como a nosotros. ¿Empezamos?

> La armonía es un estadio mental y organizacional que, independientemente de las circunstancias, te permite seguir un camino coherente, alineando tu deber con tus vocaciones y con los recursos de cada momento

¿Cuándo fue la última vez que te tomaste un año sabático? ¿Qué es para ti un año sabático? 2019 fue para mí un año sabático: un año en el que reconsiderarlo todo, detenerme, observar, ampliar vivencias y tomar decisiones. ¿Y sabes qué? Trabajé más que nunca. A finales del año anterior mis socios decidieron prescindir de los servicios que prestaba en la empresa que yo misma fundé. No es el primer caso ni será el último, y no es extraño que estos fenómenos ocurran en España y en cualquier parte del mundo. Las empresas evolucionan, igual que las personas o las relaciones. Tu empresa es tu hija, que depende estrechamente de ti durante los primeros años de vida y luego se convierte en una entidad madura que deja de necesitarte. Es conveniente aceptar eso, tener claro que en el momento en el que empiezas a generar cierto volumen de trabajo y de empleos, tu empresa se convierte en la casa de todas las personas que en ella se desarrollan. Y en demasiadas ocasiones esa casa crece de una manera que no esperas, con órganos de poder al mando que, si bien en un inicio pueden resultar un gran apoyo para la supervivencia del negocio, con el tiempo pueden llegar aportar una visión y una filosofía que se contraponga a tu manera de hacer las cosas. Cuando ese momento llega, te quedan pocos caminos que tomar. Uno de ellos es empezar de nuevo y, si te permites tomarlo desde la armonía y la coherencia, es un gran camino. Así que el final de 2018 supuso para mí el inicio de

un nuevo comienzo, y durante 2019, además de disfrutar de mi reciente experiencia vital como abuela primeriza, aproveché para formarme intensamente, dar charlas, asistir a convenciones y ponencias, disfrutar del arte en horarios de mañana, realizar proyectos en casa y volver a encontrarme con todo lo que me apasiona. Por eso digo que en 2019 trabajé más que nunca, sin horarios ni remuneración económica, y con la misma curiosidad y mariposas en el estómago de una recién licenciada. Entonces, vivenciando y analizando desde dentro ese año sabático, supe que no era la primera vez que me tomaba la vida de esa manera. Miré hacia atrás y me vi regresando a la universidad a los treinta, después de ser madre. También me vi observando la transformación digital y llevando a mi equipo a otro estadio, a lo largo de un periodo marcado por el análisis constante, la formación, la búsqueda de nuevos recursos. Me vi liderando JP Media con mi socia; luego sola, después de su fallecimiento; y, posteriormente, con accionistas: un tiempo que defino aún hoy en día por el peso de cada segundo, la necesidad imperiosa de salir adelante, el orgullo y la nostalgia, todo enredado en una maraña que se apelotonaba en la garganta cada mañana. Y lo superé; lo superamos. Todos aquellos años, de alguna manera, fueron años sabáticos, marcados por la ruptura, el empezar de nuevo, el afrontar el cambio como ingrediente básico del día a día y entender las rutinas diarias como parte del pasado. ¿Qué hace que una persona o una organización saque lo mejor de sí misma cuando toca cambiar? ¿Qué diferencia un año sabático de un año simplemente duro? Muchas personas te dirán que la actitud. Y claro que sí, la actitud lo cambia todo. Pero permíteme añadir aquí la importancia de la armonía, que es aquel

aplomo interior con el que conviertes obstáculos en oportunidades de mejora. Es el estadio interior desde el que eres capaz de observar, tranquila, paciente, aunque todo se mueva abruptamente, y tomar las decisiones consecuentes que te permiten seguir caminando hacia tus objetivos de la mano de tus valores y con el apoyo de tus recursos.

> Las empresas del s. XXI son lugares de encuentro plurales que propician la armonía entre distintos tipos de personas y de intereses

La armonía, como búsqueda y como punto de partida en la concepción del cambio, es clave en tus procesos de crecimiento y en los procesos de crecimiento de toda organización. Pero también es clave en la manera de entender las relaciones entre las personas y en la excelencia resultante de estas relaciones: crecimiento, expansión, posicionamiento de mercado, futuro y largo plazo solo son posibles dentro de procesos y con procedimientos que propicien la armonía. Y en el ámbito laboral este fenómeno está íntimamente ligado a la corresponsabilidad, al establecimiento de sueldos justos y al planteamiento de objetivos que nos beneficien de manera sostenible. ¿Por qué cito aquí la corresponsabilidad? Porque, a su vez, nos lleva a replantear la conciliación y a conciliar, ya no como objetivo de ninguna lista impuesta de deberes sino como medio para lograr armonía. Una sociedad en la que unas personas tienen por sistema mayores responsabilidades y cargas mentales que otras, con base en roles impuestos, por ejemplo, es una sociedad en desequilibrio permanente, incapaz de aspirar a

ser sostenible y procurar bienestar para todas las personas. Por eso hay que educar. Hay que cambiar pensamientos y hábitos para poder cambiar las cosas. Y esto se hace desde los hogares, desde las instituciones y, por supuesto, desde las empresas. La corresponsabilidad es conciencia global, a fin de cuentas, que pasa por repartir cargas, oportunidades y recursos, y traspasa la conciliación, puesto que también atañe a la manera de entender nuestra participación en el trabajo, sin ir más lejos: entre personas que comparten responsabilidades. Calentar la silla no tiene sentido ¡menos aún en la era del 5G!; los lugares y los tiempos están para adaptarse a quienes los usan, no al revés. Y tenemos un sinfín de posibilidades que nos facilitan esa adaptación. Tampoco tienen cabida entre personas que comparten responsabilidades sueldos no planteados desde la satisfacción emocional de quienes los perciben. ¿Cómo preferimos que se entiendan nuestros sueldos, como una necesidad para empleadas y empleados que trabajan en nuestra empresa por obligación o como un elemento de motivación y retención de personas que se implican? Reenfocar esos sueldos es reinvertir en el crecimiento y en el desarrollo de la empresa. De la misma manera, sin planteamientos a largo plazo que nos beneficien a todos, no hay futuro que valga; de nada me sirve crecer un 50% este año si con ese crecimiento ni crecen mis proveedores ni mis empleados ni la comunidad en la que opero. Por eso la búsqueda y toma de conciencia de la armonía, finalmente, nos permite integrar los nuevos recursos, las oportunidades, la conciencia de crecimiento en nuestro día a día. Es este estadio mental y organizacional, en toda su profundidad, el que nos permite sentir y reconocer el peso de lo obsoleto.

Un líder responsable que busca la armonía renuncia a las jerarquías verticales, pero no a la autoridad

Para que haya una empresa moderna es clave que se acabe la verticalidad y empiecen a tejerse redes horizontales de conocimientos, compromiso y sinergias. Y esto, además, es pura cuestión de lógica. Yo soy la líder de la empresa, sí, pero sé menos de tecnología y de ventas que la responsable de tecnología y que la jefa de ventas. ¿Qué significa esto? Bueno, pues significa que debo permitir que ellas decidan en sus respectivos campos y debo facilitar que las decisiones y los conocimientos fluyan de manera horizontal, para que todas las personas nos enriquezcamos en entornos ágiles adaptados al cambio. Eso sí, la horizontalidad, tan de sentido común, no debe estar reñida con la autoridad. La autoridad es sana, y es sano ejercerla cuando toca. A veces parece que estemos en una sociedad que le tenga fobia a la autoridad y no debería ser así: la autoridad muchas veces es necesaria. Una empresa necesita autoridad para que los valores perduren y para que los proyectos que se aprueben concuerden con esos valores y con los objetivos de crecimiento. La autoridad no es un golpe vacío sobre la mesa, la autoridad es responder a la pregunta: «¿Hacia dónde vamos todos?», y a esta pregunta se la responde cada día, no solo de palabra, sino con acciones.

Un líder responsable que busca la armonía entiende la Responsabilidad Social como el margen de decisión y de capital que le permite ayudar a mejorar el mundo

Esto es importante, porque la Responsabilidad Social no es sustituir al Estado por las empresas, nada de eso. La Responsabilidad Social nace precisamente en los llamados Estados del Bienestar, que tienen cubiertas todas las necesidades básicas de las personas. La Responsabilidad Social nace para aportar valor, no derechos básicos como vivienda, sanidad, educación... Entonces, uno de los objetivos que ha de poner un líder responsable es una empresa socialmente responsable, que revierta su talento y sus capacidades en mejorar el mundo. ¿Por qué? Pues porque ese afán por cambiar el mundo será cultura corporativa y esa cultura corporativa se reflejará positivamente en la sociedad. Por tanto, llegados a este punto, ¿cómo influye la responsabilidad y la búsqueda de la armonía en la transformación social? Creo firmemente que una asimilación profunda, madura y prolongada de la responsabilidad nos lleva a valorar la armonía como manera de vivir y de hacer negocios; de este modo nos resulta más fácil entender excesos y desequilibrios reñidos con este propósito: consumo irresponsable, crecimiento irresponsable, desigualdades, jornadas excesivas, actividades contaminantes y un largo etcétera, que se detectan con asombrosa claridad cuando se busca este estadio mental y organizacional.

La música, la escultura o la pintura nacen de la búsqueda de la armonía. A través del arte, los seres humanos convierten todo tipo de circunstancias adversas en belleza. Creo que es importante llevar el arte a las escuelas primarias y a las escuelas de negocios. Al final, lo que sientes dentro cuando admiras la belleza de un cuadro o de una sinfonía genial es lo mismo que te hace vibrar

frente a una organización armónica, una familia equilibrada, un negocio sostenible... un mundo bien hecho.

En noviembre de 2019, Margarita Jerez retoma su carrera profesional, integrándose como consultora especialista en el Grupo Auditmedia. Actualmente, como líder responsable, continúa orientando todos sus proyectos hacia el cambio de paradigma del s. XXI y hacia la excelencia. Es nuestro deseo que tengas ocasión de experimentar en primera persona su personalidad inspiradora, y te emplazamos a hacerlo en nuestras próximas Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa LA COMUNICACIÓN DEL VALOR.

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
Propósito de transcendencia

Transcender, dentro del contexto empresarial, no es otra cosa que pensar a largo plazo y en global, siendo conscientes de nuestra aportación real a la sociedad, de la manera en la que entendemos los retos globales y de cómo podemos ser motores del cambio.

Tomás Franquet Elía.
Director de Responsabilidad Corporativa
de Meliá Hotels International.

El sector turismo mueve en España más de 60 000 millones de euros al año y estas cifras suponen un gran impacto en nuestro desarrollo social y económico. Por eso es necesario que todos los actores del sector compartan valores tan cruciales como la ética en los negocios, la sostenibilidad, el respeto por las personas y el medioambiente, y la defensa de los Derechos Humanos. La importancia de este sector y de sus actores en España nos llevó a que nos interesáramos desde el Instituto Internacional del Valor Compartido en ampliar cada año su presencia en nuestras Jornadas.

El año 2019 nos brindó la oportunidad de tener en nuestro elenco de ponentes a Tomás Franquet Elía, director de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International, una cadena presente en más de 40 países del mundo, con casi 400 hoteles y compuesta por más de 45 000 personas, reconocida por Carbon Disclosure Project (CDP) como una de las empresas referentes en la lucha contra el calentamiento global en España y una *best practice* en la industria hotelera (2011), socia del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Es la primera empresa turística española en firmar el código para trabajar a favor de la infancia y sus derechos (2006) y también la primera del sector en incorporarse al índice bursátil para inversores (2008). Meliá Hotels International ha sido reconocida por S&P Global como la Compañía Hotelera más Sostenible del Mundo en 2019.

Tomás Franquet compartió con nosotros valiosas reflexiones sobre Responsabilidad Social y el caso de éxito que representa la unión Meliá y Fundación Pinardi.

Aquí te lo trasladamos todo, haciendo uso de su motivadora voz, que tanto nos inspiró durante aquellos días de entrevistas y ponencias.

A mí me gusta mucho el cine. Hay una frase, que el cine rescató de los discursos de F. D. Roosevelt, que dice: «quien tiene un gran poder, tiene una gran responsabilidad». Me gusta pensar que todas las grandes empresas, conscientes de su capacidad de influencia, al menos se exigen actuar con la responsabilidad necesaria. Nosotros, como compañía, partimos con esa responsabilidad como base. Y esa responsabilidad nos lleva, en primer lugar, a entender lo que somos y lo que podemos hacer, cómo podemos contribuir a que el entorno que dejamos sea mejor que el que encontramos al llegar.

No nos compran lo que hacemos, nos compran los motivos que nos llevan a hacerlo, *el por qué lo hacemos.* Y ese *por qué lo hacemos* nos ha de llevar a pensar en nuestras contribuciones, que no han de ser altruistas, sino auténticas, con visión estratégica y de largo plazo para el beneficio de todos. Y cuando digo auténticas, me refiero sobre todo a su naturaleza: una acción positiva, que no parte de una estrategia integrada en el modelo de negocio, es una contribución empresarial positiva, pero puntual. Y no hay progreso mayor ni más motivador que buscar que lo que podemos hacer se proyecte en el tiempo, genere valor y perdure.

Nosotros, desde Meliá, llegamos a la conclusión de que aunar esfuerzos es la clave para que las contribuciones sean reales y, desde un punto de vista empresarial, generen valor y aporten. No tiene sentido que marketing tenga su discurso y RSC, por su parte, tenga el suyo. O vamos todos juntos o no llegamos a ningún

lado. El objetivo de todas las colaboraciones debe ser contribuir a la estrategia.

Siguiendo el hilo del propósito, de las contribuciones y de las colaboraciones estratégicas, llegamos a una finalidad, que es también punto de partida y medio en el que desarrollar nuestro crecimiento: autoconocernos. No puedes valorar algo ni hacerlo crecer si no lo conoces bien.

Y desde la base del autoconocimiento y de la autocrítica, en Meliá decidimos ser un referente en hostelería y también ser un referente en responsabilidad social y en sostenibilidad. Y ser un referente no significa ser los mejores en algo, sino que lo que hagamos tenga la trascendencia suficiente para impulsar el cambio y servir de ejemplo.

Ser referente es para nosotros liderazgo humilde y responsable. Sin olvidarnos nunca de que lo que nos permite encontrarle sentido y sensación de trascendencia a lo que hacemos a la larga es la ambición que ponemos en nuestros objetivos. Nuestros objetivos son más ambiciosos a medida que nos conocemos y entendemos mejor la utilidad de nuestro trabajo y la manera en la que contribuye a mejorar la vida de las personas.

No es cierto que lo que no se comunica no exista. Lo que no se comunica existe, pero no se conoce. Por eso es necesario que comuniquemos, con transparencia, con autenticidad y sinceridad. En última estancia, la comunicación es un ejercicio de conciencia y de transparencia con todos los grupos de interés. Mediante la comunicación mostramos lo que somos y nuestros compromisos, generamos y atraemos valor.

Evidentemente, cualquier entidad que tenga esa actitud de mejora continua, que haya entendido su sentido de la trascendencia y comprenda cuál es su propósito tiene mucho más sencillo aunar esfuerzos entre todas las personas que la componen. Y en Meliá, a través de esta actitud de mejora continua, nos hemos percatado de que no solo somos empleados, clientes, accionistas y las respectivas áreas de influencia, sino que contamos con una gran cantidad de entidades que participan con nosotros en un día a día de perspectivas, valores y objetivos compartidos.

Todos compartimos algo, que es cómo nuestra compañía está en condiciones de pensar en un futuro sostenible desde un presente responsable. Por eso es importante que también aunemos mensajes. Los mensajes de nuestros socios y colaboradores refuerzan los nuestros y viceversa. El ejercicio de remar hacia la misma orilla no solo atañe a los hechos, que son lo más importante, sino que también nos beneficia si lo aplicamos en nuestra comunicación y en la comunicación de quienes nos acompañan en el camino.

Voy a contarte uno de los ejemplos que demuestran la importancia de desarrollar y comunicar valores en la misma dirección, con colaboradores y amigos.

Primera Experiencia Profesional, de Meliá y Fundación Pinardi

Para nosotros, Fundación Pinardi es parte de nuestra familia, de esa gran familia Meliá que trasciende más allá de nuestros casi

400 hoteles y el enorme grupo humano compuesto por más de 45 000 personas. Por eso desarrollamos con Pinardi, en completa unión y sintonía, el programa *Primera Experiencia Profesional,* que hasta la fecha ha contribuido a cambiar las vidas de más de 80 jóvenes en riesgo de exclusión y de todos nuestros equipos que los han acompañado a lo largo del tiempo.

Efectivamente, cuando nos referimos a que el programa *Primera Experiencia Profesional* cambia vidas, empieza por las nuestras. Ese ejercicio constante de autoconocimiento y de autocrítica nos lleva a comprometernos profundamente con la experiencia y a tomar conciencia de lo que significa nuestro trabajo. Más allá de la vocación, más allá de la voluntad de servicio, más allá de la excelencia, lo que hacemos motiva a estos jóvenes a encontrar un sueño y luchar por él.

En cinco años de programa, podemos asegurar que las sinergias entre nuestro equipo, el equipo de la Fundación Pinardi y los jóvenes beneficiarios han sido continuas y han generado aprendizajes de todo tipo, con sus momentos de celebración por todo lo alto y con los sinsabores que nos sirven para corregir rumbo y seguir avanzando, siempre desde las bases que sientan la humildad y el propósito de mejora.

Hemos aportado 12 hoteles al programa y nos hemos comprometido profundamente en la formación de los jóvenes. De la misma manera, estos jóvenes, en palabras de nuestro vicepresidente ejecutivo & CEO, Gabriel Escarrer Jaume, "sienten nuestros colores, y tras su formación, representan todo lo que queremos en la empresa, que empieza por la implicación y la ilusión de hacer cada día un día mejor". Con Pinardi la simbiosis en el ámbito

formativo ha sido completa: la fundación se ha encargado de la formación técnica de cada área, con la orientación de nuestros equipos, expertos en sus campos de gestión, que además han asumido el rol de inculcarles nuestros valores corporativos: la vocación de servicio, excelencia en la atención al cliente, coherencia, cercanía... Además les hemos brindado espacios de encuentro con directores de la compañía, que han compartido con ellos sus conocimientos hoteleros. Y nuestro equipo de Recursos Humanos les ha organizado *mentoring* individualizado, orientado a fomentar el autoconocimiento y la autocrítica. Por último, los hemos integrado en un programa de prácticas tuteladas que en muchos casos ha acabado en contratación.

Para que todo esto sea posible, necesitamos desarrollar y comunicar en la misma dirección, aunando esfuerzos entre todos. Como empresa, nos hemos dado cuenta de que la Responsabilidad Social Corporativa es, en parte, aquella disciplina que pone en práctica nuestra vocación de trascendencia, que va más allá del marco económico de nuestra misión. Al final es aquello por lo que estamos aquí y no allá. Aquello que nos permite, al acabar el día, cambiar las razones por las que necesitamos nuestros sueldos por el propósito que nos lleva a hacer lo que hacemos.

Al acabar las jornadas y las entrevistas con Franquet, nos dedicamos a bus car información complementaria en internet del proyecto *Primera Experiencia Profesional*. Qué menos, hablando de comunicación, que experimentarla desde nuestra propia experiencia de usuarios de la red. Encontramos esta carta que nos gustaría compartir contigo:

«Hola, me llamo Lamin, y me gustaría contaros mi primera experiencia profesional. Nací en un pueblo de Gambia, en África. Al cumplir 17 años me embarqué en un cayuco durante 11 días con la ilusión de llegar a España.

Al llegar, tuve que empezar de cero, pasé algunos años aprendiendo el idioma y como se vivía en España.

En mi historia no me puedo olvidar de mi primo Famara. Él tuvo la oportunidad de participar en el proyecto Hilton Hopes en 2012. Me contó su experiencia y lo que supuso para él. Y me llevó a conocer a las educadoras de Pinardi.

Ya hace un año me ofrecieron participar de un proceso de selección para un proyecto nuevo en el que participarían 80 jóvenes. Yo sólo pensaba en la oportunidad que tenía delante. No sabía si llegaría al final porque no tenía experiencia. Pero sabía que tenía que dar lo máximo de mí para poder ser elegido. Era mi oportunidad. Tras pasar varias entrevistas en Pinardi y Meliá, fui seleccionado.

Así fue como comencé mi formación con mis compañeros. Con ellos hubo momentos muy buenos, también hubo conflictos, pero juntos aprendimos a ayudarnos y trabajar en equipo.

Además de la cocina, tuvimos clases de inglés, nos enseñaron a resolver problemas, a conocernos, atención al cliente y a comunicar. Todo ello me ha servido cada vez que he llegado a un hotel y he tenido que tratar con el público, el equipo de trabajo o mis jefes.

Y llegó otra fase de mi formación. De nuevo, volver a empezar. Recuerdo que estaba nervioso y me costaba recordar las recetas de la carta. Me encontré un equipo con años de experiencia

que me ayudó y animó a seguir aprendiendo. Yo tenía claro que eso era lo que quería hacer, así que me esforzaba por aprenderme cada plato de la carta.

Cuando acabé mi formación, conseguí trabajo como ayudante de cocina en un restaurante por recomendación de mi jefe de cocina. Pero al poco tiempo me llamó para que volviera como profesional. Estuve unos meses en la que ya era mi casa. Hasta que llegó mi oportunidad de ir a trabajar a Benidorm al hotel Meliá Villaitana.

Una vez más tocaba volver a empezar. Esta vez no iba solo. Me acompañaban mis compañeras, Sara e Imane. Con ayuda de Pinardi nos instalamos en Benidorm. Allí he estado trabajando este verano durante tres meses. En un hotel distinto, con otro tipo de clientes. Han sido muchas horas de trabajo, pero para mí valió la pena por cada cliente que se iba satisfecho con mis platos y mi trabajo.

Esta es la historia de mi último año. Antes de acabar, quiero aprovechar para dar las gracias de forma especial a Javi. Él fue el primero que me enseñó la pasión por la cocina y por quien hoy estoy aquí.

Y hoy estoy aquí, compartiendo mi historia, mis emociones, mis ilusiones. Gracias Famara. Y gracias a todos los que habéis hecho que hoy pueda contaros mi primera experiencia profesional».

OMNIROOMS.COM

Mentalidad líder, mentalidad generosa e inclusiva

Cuando penséis en gente con movilidad reducida, por favor, no penséis en ayudas económicas, ayudas sociales, ayudas a las empresas para su contratación, plazas de aparcamiento especiales... pensad en todo lo que nos queda por hacer para que su inclusión sea total.

Pedro Hernández Hernández.
CEO de Omnirooms.com y COO de Travegali.com

Uno de los tesoros que nos deja cada año el premio LA COMUNICACIÓN DEL VALOR PARA PYMES es la oportunidad de conocer de primera mano problemáticas ocultas que organizaciones innovadoras y personas valientes se atreven a visibilizar y a resolver. Somos más grandes y nuestra visión es más amplia cuando entendemos los problemas desde la perspectiva que nos da su solución. Y somos personas más motivadas hacia el cambio cuando descubrimos empresas como Omnirooms.com, que por tener el arrojo de apostar por el turismo accesible y por los millones de personas en toda Europa que necesitan sustanciales mejoras en este ámbito, recibió el premio LA COMUNICACIÓN DEL VALOR PARA PYMES 2019.

Los 15 minutos que Pedro Hernández, CEO de Omnirooms.com, estuvo en el atril de LA COMUNICACIÓN DEL VALOR como premiado permanecen fijados en nuestra memoria, entre tantos motivos, por lanzar al público estos impactantes datos:

El 40% de hoteles españoles no tiene habitaciones accesibles. Esta limitación no solo afecta a 20 millones de personas con movilidad reducida que renuncian a salir en vacaciones, sino que también afecta a nuestra economía, restándonos 3 millones de turistas que generan 100 000 puestos de trabajo.

En Europa hay 43 millones de personas con movilidad reducida —37 millones contabilizadas en 2008—. Estas personas gastan un 30% más que las personas sin problemas de movilidad. Y cada año generan al sector turismo 395 000 000 000 euros con una reserva de 170 millones de noches en habitaciones de hoteles. Sin embargo, no existe en España ninguna *web site* que permita la reserva *online* de habitaciones accesibles. Y de 3063 *web sites*

que estudió Pedro Hernández antes de crear la plataforma Omnirooms.com, solo 46 mostraban *online* este tipo de habitaciones, sin ofrecer gestión de reserva.

Detrás de esta *startup*, destinada a liderar el cambio hacia un turismo inclusivo y eficiente para todas las personas, hay una historia personal y profesional que te emocionará descubrir. Es la historia personal y profesional de Pedro Hernández, que empieza en Salamanca, a finales de los años sesenta, y encuentra un sencillo punto de inflexión sobre el atril de nuestras últimas Jornadas de Responsabilidad Social Corporativa LA COMUNICACIÓN DEL VALOR. Ese punto de inflexión une su historia a la nuestra... y a la tuya.

Mentalidad líder, mentalidad generosa e inclusiva

Nací en el seno de una familia muy humilde. De hecho, hoy en día, diría que "humilde" es un adjetivo que incluso nos quedaba grande. Me refiero, por supuesto, a la situación económica que vivíamos en aquel entonces; no hablo de valores: si algo le agradezco a la vida por encima de todo son los valores y la cultura del esfuerzo y el trabajo que respiramos en casa desde que éramos pequeños. Recuerdo las pagas semanales de 300 pesetas —no llegaban a 2 € de hoy—. Éramos humildes, pero teníamos una madre y un padre que nos animaban a creer en nosotros mismos basándonos en los estudios, en el trabajo y en el esfuerzo. Así que desde los 13 años

supe que para tener dinero debía ganarlo, y que además era capaz de hacerlo.

Jugando al baloncesto encontré mi primera fuente de ingresos, como entrenador y posteriormente también como árbitro. Con disciplina y con constancia llegué a entrenar y a arbitrar en primera B, y llegué a ser el presidente de Colegio de Árbitros más joven de España —que se dice pronto—; mientras tanto, el sacrificio de mis padres trabajando más de diez horas al día y las becas por mis notas costeaban mis estudios.

Siempre fui aplicado en los estudios. En los 80, muchos buenos estudiantes que veníamos de familias humildes —al menos todos los que yo conocía— queríamos ser Mario Conde. Sí, me hago una idea de que, ahora, leyendo esto, te mueres de risa o te espantas, pero ¿quién sabía nada en aquella época? ¿Cómo íbamos a saber lo que había detrás de aquel icono de superación? También es cierto que, si nos sirvió a tantos jóvenes para ir a la escuela, al instituto y a la universidad cada día, creyendo sin fisuras en la cultura del esfuerzo, bien estuvo. No estoy aquí para juzgar a nadie, solo puedo agradecerles a las figuras de superación de la época toda la motivación que nos inyectaron. Es lo mejor y lo más productivo que pudieron hacer.

Así que decidí estudiar Empresariales, y en el primer año de carrera, por curiosidad y para ir preparándome, me presenté a la oposición del Banco Castilla. Obviamente no pensaba aprobar; hice el examen con atención y con total tranquilidad, pensando en quitarme presión respecto a un examen futuro. Pero aprobé. Y entré a trabajar en el banco. Y a los dos años se me presentó la posibilidad de trabajar allí hasta jubilarme.

Aquí quiero reflexionar acerca de las personas y acerca de lo que nos mueve en la vida para ser felices. He conocido a muchas personas con el único objetivo profesional de generar ingresos de ocho a dos y, después del trabajo, desarrollar aquello que les llena. Está bien y es del todo respetable, pero tú y yo no somos así, ¿verdad que no? Aunque toda nuestra familia nos diga: «¡Coge ese trabajo!», nos arriesgamos con decisión a no hacerlo porque, por mucho que alguien nos quiera y, desde ese cariño inmenso, nos aconseje lo que crea que es mejor, sabemos lo que llevamos dentro, igual que sabemos que nadie va a vivir en nuestra piel, cada día, cada noche, metido en una vida que no nos llena.

Por aquel entonces yo apenas rozaba los 21 años y, aunque sabía pocas cosas, sí tenía completamente claro que no quería gastar mi vida dirigiendo la sucursal de un banco.

Bueno, romper sueños es como crearlos. Al final todo está en la cabeza. Lo que importa es ser fiel a uno mismo.

Así que, a los 21 años, salí de la banca buscando otro camino que me llevara a reencontrarme con mis sueños. Y en ese proceso de búsqueda conocí el trabajo en la hostelería nocturna: primero fui camarero, luego DJ y en dos años abrí mi primer local. Todo esto sin dinero; le dije al dueño del local: «Te pongo a los empleados y lo gestiono todo a cambio de un 40% de los beneficios». Y él accedió.

Desde los 24 años hasta los 26 participé en la apertura de otras tres discotecas en Salamanca. Y a los 26, motivado por unos amigos, me trasladé a Las Palmas de Gran Canaria para dirigir mi quinta discoteca.

Hay personas, lugares y trabajos que despiertan lo mejor de ti desde el primer instante en que te cruzas con sus miradas, sensaciones, olores, experiencias, significados... Hay personas, lugares y trabajos que te aportan todo lo que necesitas para seguir creyendo en la magia de la vida. Y Gran Canaria, para mí, es uno de estos lugares. Desde que pisé aquella isla supe que quería acabar allí mis días y así se lo trasmití a todo el mundo: «Mi pasión son los negocios y Canarias. Y no cesaré hasta poder hacer lo que me gusta frente a la playa de Las Canteras».

Regresé a Salamanca con la idea fija en la cabeza de buscarme un futuro en las Afortunadas y con un proyecto de negocio innovador para la Península: las postales gratis.

Así que cuando PostalFree llegó a Salamanca, yo ya tenía contratos con todos los ayuntamientos, instituciones y empresas y no les quedó otra que ofrecerme un buen acuerdo. Entonces me convertí en director comercial de Catania, la agencia de publicidad más importante de la ciudad.

Aprendí muchísimo en Catania. Con presupuesto y en un puesto directivo puedes aprender mucho, ya que te permite hacer muchas cosas. Como en todo, aprendes equivocándote, pero en ciertos ámbitos —en la mayoría—, para equivocarte y remontar vuelo hacen falta dinero y recursos y esa es una realidad que debemos interiorizar profundamente en este país: apostar por la carrera profesional de los nuevos talentos, por ejemplo, lleva consigo una importante inversión de tiempo y de dinero. Hemos de verlo así si queremos seguir avanzando y colocarnos en la vanguardia de ciencias, humanidades, innovación, negocios...

Estuve tres años aprendiendo en Catania, tras los que fundé mi agencia de publicidad Estudio H. Después, 40 Principales me ofreció el puesto de director comercial y lo acepté. Les dije que sería un puesto temporal, que me quería ir a vivir a Canarias. Se rieron, pensando que bromeaba.

Pero, tal y como avisé que haría, a los 40 años me bajé a Las Palmas de Gran Canaria a empezar desde cero y vivir mi segunda vida.

Y allí estaba, frente a la playa de Las Canteras, con un puñado de ilusiones vagando como gaviotas en el horizonte.

¿Cuántas veces escuchamos que a cierta edad uno ya no puede empezar desde cero? ¿Cuántas veces nos han dicho que los cambios de rumbo profesional a ciertas edades ya no son posibles? Pues mira, creo que es interesante llevar la contraria, ya no solo para acallar bocas, sino por pura visión y por pura lógica. Estamos en una sociedad cada vez más longeva. Los 40 años de ahora no son los 40 años de nuestros padres. Y, sobre todo, estamos en una sociedad que cambia cada día. ¿Cómo no vamos a poder formarnos dentro de diez años, por ejemplo, en materias que hoy ni existen? ¿Cómo vamos a pensar en cambiar el mundo si ya nosotros, a partir de cierta edad, renunciamos a ese cambio?

Cuando abrimos la mente y vemos que sí, que casi todo es posible, y que la mayoría de los límites nos los ponemos nosotros mismos, nos abrimos también a todo lo que sucede alrededor y tenemos la oportunidad de adelantarnos a lo que está por venir.

En 2009, cuando llegué a Las Palmas de Gran Canaria, empezó en España el *boom* de las redes sociales —hablo de este *boom* desde el punto de vista de su utilidad en marketing *online*—.

Invertí un año de mi vida en formarme en ello, me convertí en profesor de marketing *online* y también empecé a generar estrategias para instituciones y organismos públicos. Paralelamente, desarrollé el proyecto Logopedia 2.0. Y junto a mi pareja Azahara, que es una gran logopeda, nos dedicamos a fomentar el envejecimiento activo con dispositivos iPad en las residencias de mayores del Cabildo de Gran Canaria. Fue ilusionante ver cómo gente con más de 70 años aprendía a manejar el iPad perfectamente y esperaba con ilusión el día de la semana en que se desarrollaba el taller.

En 2015, cinco años después de aquel nuevo comienzo, fui considerado por varios blogs y herramientas digitales uno de los 150 profesionales del marketing de habla hispana más influyentes, y varias instituciones a las que les diseñaba las estrategias para sus redes sociales empezaron a contar conmigo también para que les ayudara a organizar eventos. Y así fue como me crucé con el sector hotelero y los problemas de accesibilidad: a tres semanas de que se celebrara Gran Canaria Accesible 2015, con un aforo de 20 000 personas, recibí una llamada del Cabildo y me embarqué en la planificación y coordinación del evento. ¿Sabes qué problema me llevó de cabeza? Efectivamente... de todos los imprevistos posibles, el peor, con diferencia, fue encontrar habitaciones accesibles para los ponentes con movilidad reducida.

En cuanto acabó la feria, me pregunté: «¿El grave problema de visibilidad de habitaciones adaptadas y la dificultad para reservarlas *online* pasa solo de Canarias o pasa en más sitios?».

Tenía 45 años, me había arriesgado tantas veces y mi vida había dado tantas vueltas que no se me ocurrió un momento

mejor que aquel para estudiar un problema que pasaba desapercibido para la gran mayoría. No lo aplacé a un mañana, lo agarré de frente, y me di cuenta de que aquel era un problema internacional.

Aquí me gustaría detenerme un momento para reflexionar sobre lo relacionadas que están la capacidad de decidir fuera de estándares y la capacidad para cambiar la parte de mundo que te corresponde mejorar. Cuando te acostumbras a buscar en tu interior y a elegir no conformarte, y cuando te acostumbras a asumir riesgos para superarte a ti mismo, llega un punto en el que te resulta completamente natural lanzarte a revolucionar lo que sea. ¿Por qué? Creo que es porque te das cuenta, de verdad, que no hay miedos ni limitaciones que merezcan la pena y que la libertad, la madurez, la plenitud... pasan por salir de lo establecido y atreverte a hacer lo que nadie ha hecho.

Así que lo tuve claro: el grave problema de la invisibilidad de las habitaciones accesibles necesitaba solución cuanto antes, y yo podía hacer algo al respecto y estaba determinado a hacerlo. El primer paso que di fue contactar con cuatro colegas profesionales que también habían arriesgado, cambiado y ganado mucho a lo largo de sus vidas. Les dije: «Tengo una idea empresarial que puede mejorar la vida de miles de personas. Pero se trata de una apuesta muy larga. Aquí no va a cobrar nadie durante años. Lo único que os puedo asegurar es que va a valer la pena». Y, como probablemente se encontraban en el mismo punto al que había llegado yo, contestaron: «Vale».

Y aquí estamos. No es un camino sencillo, ni mucho menos, pero es nuestro camino: el que hemos elegido para ser mejores de lo que jamás hemos sido y para dejar impronta. En tres años

de recorrido empresarial con Omnirooms.com, investigando profundamente el sector hotelero y los problemas de accesibilidad que presenta, continuamos con la perspectiva de invertir y de pensar en el largo plazo. Hemos crecido en muchos aspectos que son para mí y para mis socios mucho más importantes que el dinero, y seguiremos creciendo: no se nos pasa por la mente otra realidad distinta que avanzar más y mejorar la calidad de vida de mucha más gente.

Hay personas que solo necesitan generar ingresos de ocho a dos para sentirse plenas profesionalmente. Otras personas necesitan ocho cifras constantes en sus cuentas bancarias. Y todo eso es perfectamente respetable. Pero ni tú ni yo somos ese tipo de personas, ¿verdad? Y si no estamos de paso en esta vida, ¿para qué estamos? ¿Hay otro objetivo más valioso que cambiar el mundo o mejorarlo en la medida de nuestras posibilidades?

En 2018, el Grupo Pérez Moreno, a través de su división hotelera Relaxia, invirtió en nuestra *startup* Omnirooms.com. Eso fue lo que ha permitido que hoy Omnirooms.com exista. Gracias a su apoyo financiero, una presentación de PowerPoint ha acabado siendo una *startup* que realmente ha cambiado la vida a las personas con movilidad reducida, y ha cambiado la idea que el sector turístico tenía de ellas.

En 2019 un fondo americano se asocia con Omnirooms.com, para abrir en EE. UU. la *startup* hermana, Travegali.com, y ofertar turismo accesible en todo el continente americano. En mayo de ese mismo año, Omnirooms.com gana nuestro premio LA COMUNICACIÓN DEL VALOR PARA PYMES.

PwC
Programa *Impulsa*, crecer con economías emergentes

La base de cualquier programa de voluntariado corporativo que aspire a generar beneficios a todas las partes implicadas es el conocimiento. El conocimiento que se intercambia nos hace crecer en todos los ámbitos, y si ese intercambio, además, se hace en un entorno en el que se unen culturas diferentes, el resultado repercute de manera muy profunda en nuestra capacidad de ver e ir más allá.

Marta Colomina.
Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC.

Las iniciativas de largo plazo, como es el caso de la creación y desarrollo de nuestras Jornadas, suelen seguir caminos complejos y variar conforme lo hacen los tejidos sociales y económicos que intervienen en ellas. Sin embargo, hay algo seguro que nos ayuda a evaluar nuestros avances y a comprobar que nuestra dirección es la adecuada. Y ese algo es la calidad inequívoca de las empresas que van sumándose al proyecto. Por eso significó tanto para nuestra organización que en nuestras últimas Jornadas participara como firma ponente PwC, ni más ni menos que la mayor organización de servicios profesionales del mundo, presente en 157 países, y en la que comparten conocimientos y habilidades más de 200 000 profesionales de distintos orígenes y culturas.

Ver frente al atril a Marta Colomina, directora de Responsabilidad Social Corporativa de la firma, significó un gran orgullo para todo nuestro equipo y también una gran responsabilidad: la responsabilidad de seguir ayudando con firmeza a que el buen hacer cuente y se cuente. De ahí la creación de este libro que, una vez más, traslada todo lo aprendido en las Jornadas a cualquier lugar soñado en cualquier tiempo posible.

De la mano de PwC bebimos reflexiones y vivencias que nos ayudan a seguir avanzando desde el ámbito teórico a la acción —y viceversa—. Tuvimos el gran honor y la gran oportunidad de conocerlo todo en primera persona, para trasladártelo aquí, gracias a la extraordinaria reunión que nos brindaron Marta Colomina, directora de Responsabilidad Social Corporativa, y Michele Menghini, gerente de la Fundación PwC.

Subimos a lo más alto de una de las torres más emblemáticas de Madrid para saber más sobre empresa, sociedad y

responsabilidad social. Queremos trasladarte algunas de las citas, recogidas en aquel encuentro, que consideramos más significativas para nuestro aprendizaje. Deseamos que las integres en tu proceso evolutivo, tal y como hicimos nosotros en su momento: «Si hablamos de Responsabilidad Social Corporativa, tenemos que empezar hablando de propósito. El propósito nos permite mirar con luces a largo plazo y determinar unas ideas que nosotros queremos llevar a cabo para nuestra sostenibilidad y la de nuestro entorno». «Para que una gran consultora también sea una gran aliada dentro de los entornos en los que opera, ha de plantearse un propósito trascendente, que vaya más allá del negocio. En nuestro caso es crear confianza en la sociedad y ayudar a resolver problemas importantes, por eso también somos un catalizador del cambio». «Como catalizadores del cambio, además de desarrollar programas para que nuestra empresa sea responsable, ayudamos a que otras empresas también lo sean». «Donde una gran consultora tiene mayor capacidad de aportar es precisamente en ayudar a otras empresas a que sean más responsables. En PwC contamos con una cartera de muchos clientes y tenemos un altavoz que nos permite trasladar al entorno empresarial la importancia de ser responsables y sostenibles en todos los ámbitos». «Haz las cosas bien y ayuda a que los demás hagan las cosas bien».

Nos centramos luego en una estrategia que llevamos tiempo siguiendo y analizando: el voluntariado corporativo. Porque en PwC comprendemos esta estrategia dentro de una excelencia alejada de la mecanización de procesos y enfocada en la capacidad de convertir la singularidad de cada caso y de cada persona en valor. Aquí habría que apuntar: si Michele Menghini, gerente

de la fundación, se encarga personalmente del proyecto *Impulsa* de voluntariado corporativo de la Fundación PwC, desde su desarrollo y evaluación hasta la concienzuda selección de los profesionales participantes. Él mismo lee y selecciona las cartas de motivación que envían cada año los jóvenes talentos interesados en el proyecto.

Las semanas siguientes estuvimos hablando con uno de estos jóvenes, Jesús Rueda Osuna, que formó parte del programa *Impulsa* de voluntariado corporativo de Fundación PwC en 2019. Tuvimos la gran suerte de reunirnos con él poco después de regresar de su destino y reincorporarse a la empresa. Deseamos que su historia te emocione y te aporte tanto como nos emocionó y nos aportó a nosotros.

Crecer y hacer crecer en Ecuador

Nací en 1992, en Lucena, un pueblo de Córdoba de 40 000 habitantes. Mi familia es de esas que trabajan de sol a sol para sacar a sus hijos adelante y lograr que sus valores y lo que han conseguido con esfuerzo, crezca de generación en generación. Mi padre es gerente de un taller de maquinaria fundado por mi bisabuelo en 1902. Me enseñó que un negocio tiene que cumplir con tres requisitos para conseguir permanencia y trascendencia: solucionar problemas en el entorno en el que opera, ser conocido por estas soluciones que brinda, y saber adaptarse a los cambios, haciendo de la constancia un valor que combina esfuerzo y flexibilidad mental. Por eso, cuando tuve ocasión de elegir, ingresé en la

carrera de Administración y Dirección de Empresas. Mis padres se emocionaron mucho, ya que ellos no fueron a la universidad.

Somos lo que nuestros padres no pudieron ser, gracias a lo que sí pudieron enseñarnos. Esa, para mí, es la esencia del progreso.

En tercero de Empresariales hice unas prácticas en la entidad bancaria BBVA y allí identifiqué que se me daba realmente bien tratar con la gente: disfrutaba ayudando a las personas. Recordaba las tardes ayudando en el taller de mi padre. Me gustaba escuchar a mi padre. Solían entrar empresarios, mecánicos, agricultores, gente del pueblo que usaba maquinaria en su día a día, y mi padre siempre estaba dispuesto a solucionar las dudas que tuvieran. Les daba consejos de reparación y de mantenimiento continuamente. Y eso no solo hacía que la gente del pueblo confiara en él, sino que esas espontáneas y sencillas sesiones de consultoría aportaban valor a su trabajo. Valoras mucho más lo que entiendes, eso es un hecho, y gracias a mi experiencia en banca comprendí lo necesitada que está la gente de educación financiera. La sociedad tiene un grave problema con la falta de educación financiera. Y no, lejos de lo que podamos pensar, esa falta de educación, esa ignorancia, no beneficia a nadie, tampoco a las entidades bancarias. La ignorancia, igual que las malas prácticas, son fracasos a medio y largo plazo para todos los involucrados. Siempre.

Así que en BBVA puse en práctica lo que aprendí escuchando a mi padre en tantas ocasiones. Y descubrí que me encantaba asesorar a las personas. Y realmente hacía bien mi trabajo porque, incluso después e haberme ido de la entidad, seguía llegando gente a la oficina preguntando por mí.

En 2015 dejé de hacer prácticas de empresa en empresa y decidí marcharme a Inglaterra a mejorar mi inglés. Estando allí recibí una beca para hacer un máster en la Escuela de Organización Industrial. Aquella beca formaba parte de un convenio que el Ayuntamiento de Lucena tiene con la EOI. Apostaba por crecer gracias a lo que había aprendido en mi pueblo y mi pueblo apostaba por mi crecimiento. Fue un momento muy emocionante para mí. Y creo que es una aspiración que se nos debería inculcar desde pequeños, como ciudadanos: «trabaja duro en la dirección de aquello que aprendiste en tu comunidad, para que tu comunidad apueste por ti y seas parte de su futuro». Ese sería un gran logro.

Regresé a España muy ilusionado; por supuesto, hice el máster, y al acabar ingresé en una pequeña consultoría dedicada principalmente a fusiones y adquisiciones. El trabajo de consultoría me seguía apasionando, y su cultura corporativa me enseñó muchas de las cosas que no hay que hacer en una empresa. Fue una intensa etapa de aprendizaje, de plantearme nuevos retos y, sobre todo, de poner a prueba mi capacidad de resiliencia. Toda experiencia te prepara para las siguientes, nada ocurre por casualidad, y aquella etapa fue necesaria para iniciar mi camino profesional en PwC, donde llevo ya dos años logrando grandes progresos.

Eres lo que no pudieron ser tus padres, gracias a lo que sí pudieron enseñarte y a la confianza que te brindan las estructuras sociales y empresariales. Sin ese tándem estamos incompletos. Por eso, llevar bien una empresa es tan importante como criar bien o educar bien: trabajas con personas y formas parte de sus vidas. Eres mucho más que un generador de beneficios económicos.

El proyecto *Impulsa* de la Fundación PwC llamó mi atención desde que entré en la compañía. Unía la consultoría con viajar, conocer mundo y ayudar a otras personas a crecer. Y me parecía una manera extraordinaria de mejorar como profesional y como persona. El año anterior, además, me había ido de viaje a Colombia y aquella tierra me dejó maravillado y deseoso de continuar conociendo nuevos países. Así que, tan pronto acabó aquel viaje, le escribí a Michele preguntándole por el voluntariado. Aquel año tenía la posibilidad de irme a Ecuador, tras superar un largo proceso de selección de cuarenta candidaturas para siete plazas. La última parte del proceso la llevaba a cabo la ONG con la que íbamos a colaborar al otro lado del charco: Ayuda en Acción.

Superé todas las pruebas.

Recordaré 2019 como uno de los años más intensos e importantes de mi vida. Fueron 45 días en Ecuador que, gracias al amor que le profeso a mi profesión, al gran apoyo de PwC y a la confianza que me brindó Ayuda en Acción, me cambiaron profundamente.

El proyecto en Ecuador consistía en aportarle valor al Laberinto del Ángel a través de la consultoría. Se trata de un lugar emblemático con un alto potencial turístico y la capacidad de enriquecer notablemente a los habitantes de la zona. En años anteriores, también a través del programa *Impulsa*, compañeras de PwC habían diseñado paquetes de turismo rural y un plan de marketing adaptado a los recursos disponibles. La idea era atraer turismo de calidad que valorara los encantos de la zona, generara actividades limpias y respetuosas con el medio, y se hospedara en las casas de los habitantes.

Así que las compañeras potenciaron todo lo posible las rutas de senderismo disponibles y nosotros, desde el día siguiente a nuestra llegada, nos levantamos cada día a las seis de la mañana para recorrer a pie esas rutas y estudiar en profundidad todos los documentos generados.

Al acabar esa primera fase de estudio y experiencia *in situ*, nos sentamos a analizarlo todo y trazamos diez líneas de acción que podían desarrollarse para mejorar la propuesta de turismo local.

Presentamos esas líneas, para continuar avanzando, y los responsables del proyecto de Ayuda en Acción nos dijeron que, ya de por sí, la definición de esas 10 líneas de trabajo era un legado de mucho valor para ellos. En ese momento me di cuenta de algo importante respecto al proyecto de voluntariado corporativo, en realidad aplicable a cualquier otro proyecto: equivocarse es clave para aprender, pero desde la base del conocimiento, sabiendo lo que se hace. Un buen plan sienta sus cimientos en el conocimiento de lo que abarca y define cada detalle a partir de los errores y correcciones de aplicación.

Tras presentar esas 10 líneas de trabajo, elaboramos el plan de operaciones del Laberinto del Ángel como destino turístico: un documento de casi 150 páginas que recoge nuestras experiencias allí, los conocimientos que acumulamos y aplicamos, nuestros ensayos y errores y todo el potencial de esa maravillosa localidad, visto desde los ojos de jóvenes osados que están forjando su destino en una de las consultoras más importantes del planeta.

El plan de operaciones del Laberinto del Ángel empieza con esta carta de agradecimiento que quiero compartir contigo:

A todas las personas que con su trabajo y esfuerzo contribuyen al desarrollo de las comunidades locales ofreciendo oportunidades y mejoras en sus vidas.

A las familias, Red de Turismo Comunitario, asociaciones de artesanías y a la operadora turística. Gracias por su tiempo y dedicación para ayudarnos a conocer los encantos y particularidades de esta región tan única y llena de potencial.

A todo el equipo de Ayuda en Acción Ecuador, en especial a nuestra familia ecuatoriana Stalin Onofre, Francisco Ruales, Alejandro Guerrero y Gisela Jácome. Gracias por hacer de esta una experiencia única en nuestras vidas, la cual recordaremos para siempre. Nuestro mejor recuerdo será su amistad y su cariño.

Jesús Rueda y Pablo Bilbao.

Y acaba con una certeza que siempre llevaré conmigo, con orgullo y responsabilidad: trabajar para una compañía tan importante como PwC es, a fin de cuentas, trabajar para el mundo.

LABORATORIOS QUINTON

Laboratorio del bienestar: salud, bienestar, conciliación y felicidad.

Todas las personas que nos desarrollamos en Quinton sabemos que nuestra vida profesional es tan importante como nuestra vida familiar y personal. Sabemos que en equilibrio rendimos más y mejor, y que esa cultura de responsabilidad con nosotras mismas debe ser uno de los pilares de nuestro crecimiento como empresa.

Cecilia Coll, Responsable de Responsabilidad Social.
Corporativa de Laboratorios Quinton.

Laboratorios Quinton es una de las empresas más reconocidas y premiadas en España por sus acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Tuvimos el honor de contar con su directiva Cecilia Coll en el elenco de ponentes de nuestras Jornadas de 2019, y enamoró al público con su proyecto. En cada una de sus ponencias acaba recibiendo currículums de personas emocionadas que, después de escucharla, quieren trabajar en Quinton. También ocurrió en nuestro evento. Y aquí te traemos el proyecto, contado por la voz de la propia Cecilia, con toda la ilusión que nos suscita animarte a crear a lo grande para que también recibas currículums cada vez que hables de tu empresa.

Laboratorio del bienestar: salud, bienestar, consideración y felicidad

Si me preguntaras la fecha de inicio de este proyecto, te diría que el *laboratorio del bienestar* ya estaba en 1996 cuando nació la empresa. Desde nuestros comienzos llevábamos en el ADN un proyecto holístico que no solo cuida de nuestras especialidades, productos fabricados con agua de mar, sino que cuida también todo lo que supone ofrecer salud a la sociedad, a través de estas especialidades y a través de todos los procesos que realizamos para que estén en el mercado.

He de decirte que la historia de nuestro nacimiento como empresa es, en el fondo, la historia de una familia unida en la que se fomentaron desde siempre los valores humanistas y la cultura del esfuerzo. Mi padre era biólogo, siempre se dedicó a los tratamientos holísticos y alternativos y, en los noventa, dio con las

especialidades Quinton, provenientes de Francia, que se elaboraban con agua de mar. En Francia, el laboratorio Quinton se estaba muriendo por falta de eficacia en las relaciones con el Ministerio de la Salud y con la Agencia del Medicamento. Mi padre fue valiente y dijo: «Esto lo voy a hacer resurgir. Es salud natural para la sociedad y voy a traerlo a España». Y así lo hizo; trajo el laboratorio a nuestro país y empezamos a trabajar en su resurgimiento él mismo, mi hermano y yo, con una cifra de negocio de 3000 euros y sin otra planificación de valores que los aprendidos en casa: respecto a la importancia de conciliar, de hacer el bien, de tratar a todas las personas como te gustaría ser tratado y de intentar dejar el mundo un poquito mejor que cuando te lo encontraste al nacer.

Parece sencillo y obvio, pero lo aprendido en casa te acompaña toda la vida. Mi padre y mi madre nos decían: «Os hemos dado el regalo de nacer, pero luego hay que vivir; la vida requiere trabajo y esfuerzo». Y empezamos el proyecto de Quinton aplicando esa consigna en todo: nacer es un regalo, vivir es una responsabilidad que ha de llevarse con bondad y con coherencia. Desde 1996 hasta 2002, mi padre, mi hermano y yo fuimos una piña enfocada en hacer negocio y crecer con bondad y con coherencia. Durante los primeros años, mi hermano y yo hicimos de todo. Como reza el dicho: «Lo mismo servíamos para un roto que para un descosido». Yo había estudiado Estadísticas, al principio llevé la parte económica de la empresa, posteriormente fui responsable del área financiera y también responsable de personas con valores. No imaginas todo lo que tuve que estudiar y que investigar para hacer bien mi trabajo. ¡Y aún sigo estudiando e investigando cada día! Mi hermano y yo hemos aprendido en estos años que

llevar una empresa, desde los inicios hasta posicionarla en el mercado como está posicionada Quinton, es un proceso vivo que no te enseñan en la universidad, sino que lo aprendes tú con ensayos, errores y teniendo claro que todo cambia y que, por consiguiente, uno nunca acaba de formarse. Mi hermano es informático y enseguida despuntó como científico e investigador. Él es la cabeza de Quinton y yo soy el corazón.

El año 2002 nos puso una prueba muy dura en lo profesional y en lo personal: mi padre sufrió una hemorragia cerebral en el trabajo y no pudo volver a retomar la actividad laboral. Mi hermano y yo nos vimos con la necesidad de coger las riendas del laboratorio. Él tenía 30 años y yo, 32. Éramos muy jóvenes y la idea de dirigir solos la empresa nos aterraba.

Aquí me gustaría decirte que los miedos se vencen plantándoles cara y demostrándonos a nosotros mismos que la realidad es otra, que lo que necesitamos no nos lo va a dar la edad sino la capacidad de caernos, aprender, levantarnos e intentarlo de nuevo. Y si hay algo de lo que estoy segura a estas alturas es que los errores, si sabemos gestionarlos, son para la excelencia incluso mejores que los aciertos. Hoy, 23 años después del nacimiento de Quinton, 18 de los cuales caminamos solos en la directiva mi hermano y yo, ya somos 48 personas trabajando en la empresa, y las cifras de negocio ascienden a 5 millones de euros. Así que tan mal no lo habremos hecho, ¿verdad?

En 2009 conocimos la Fundación Másfamilia y supimos de la existencia del certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Estudiamos todos los requerimientos del certificado, y nos dimos cuenta de que ya éramos EFR (Empresa Familiarmente

Responsable) desde nuestros inicios, mucho antes de que el concepto existiera. Ya en 1997 toda la plantilla tenía jornada intensiva. Era habitual ver a mi padre adaptando el horario a las personas que querían seguir con sus estudios o a aquellas que tenían que llevar a sus hijos e hijas al colegio. Para él era un valor primordial haber estado presente en nuestras infancias, con lo que procuraba activamente que sus colaboradores estuvieran presentes en la infancia de sus hijos e hijas. En esos momentos, en 2009, gracias a la fundación Másfamilia, teníamos la oportunidad de certificar el legado de nuestro padre y de empezar a crecer con él exponencialmente, entendiéndolo desde la estrategia empresarial.

El primer informe diagnóstico fue tremendo porque somos una PYME y tenemos pocos recursos, pero valió todo el esfuerzo y dio lugar a un programa vivo que cambia conforme cambian las personas y sus necesidades.

Hay que adaptarse al cambio, y el cambio es continuo.

No podemos enamorarnos de ninguna medida. Algunas ideas nacen y otras mueren. Esto es así y cuanto antes lo interioricemos, mejor. Hay medidas que tomaremos mañana y hoy ni siquiera existen. Siempre pongo el ejemplo de las compras online. Hace quince años ni siquiera tenía sentido pensar en esto. Y ahora es muy fácil para nosotros que Quinton sea punto de entrega para los pedidos online de nuestro equipo. Esta medida les facilita la vida a ellos y a nosotros, y hemos podido llevarla a la práctica porque estamos permanentemente atentos, escuchando y adaptándonos. Ocurre igual con las 90 medidas que conforman el proyecto *laboratorio del bienestar*; no hay ninguna inamovible, exenta de revisión, replanteamiento, evaluación... todas las que

están dentro seguirán con nosotros mientras nos funcionen y todas, desde fuera, tienen cabida, siempre aplicando escucha activa y adaptación al cambio.

En 2009, cuando empezamos los informes diagnósticos y las auditorias para conformar nuestro programa de manera estratégica, al acabar cada jornada, iba a visitar a mi padre para contarle nuestros progresos. El bien que haces, como tantas veces nos dijo, se te devuelve; gracias a esa jornada intensiva que introdujo él en Quinton ya en 1997, podía disfrutar cada tarde de largas charlas conmigo que recordaré siempre.

Hay pocas cosas más satisfactorias que ver cómo tus buenas acciones crecen, se multiplican y se fortalecen. Nunca estaremos lo suficientemente agradecidos a nuestro padre por enseñarnos todo lo que nos enseñó y por decirnos, tantos años después, lo orgulloso que estaba de lo que habíamos logrado.

A finales de 2009 nos certificamos como Empresa Familiarmente Responsable y seguimos avanzando hasta nuestros días. De todas las medidas que tenemos implantadas en la actualidad, me gustaría destacar dos ramas que para mí son las más importantes. Quiero explicarte cada una como una unidad en sí misma, para tratarlas con la profundidad que merecen.

Conciliación

«Soy solo una persona, ¿cómo puedo dar lo mejor de mí misma?», pensamos tantas veces e imaginamos filigranas para que el día tenga más de 24 horas, pero no las tiene. Así que lo que de verdad nos va a funcionar, en lugar de inventarnos horas inexistentes, es gestionar los tres tiempos: personal, familiar y profesional. Por eso, todas las medidas de conciliación de Quinton tienen como objetivo fundamental facilitarnos esta gestión.

Disponemos de un calendario laboral a la carta. Somos muy diversos. Tenemos un grupo que debe ir todos los días a la central a trabajar, ese grupo tiene horario intensivo todo el año y una hora y media batiente de entrada para poder gestionar lo que necesite. Somos un 75% de exportación y hay un grupo de trabajo que apenas pasa por casa, de manera que necesita flexibilidad total de tiempo y espacio, pues lo tiene: libertad total de horario de trabajo y de días de trabajo. Tenemos otro grupo que trabaja en oficinas, realizando tareas administrativas, y también aquí podemos flexibilizar en tiempo y espacio para que este grupo pueda cuidar de sus familias o gestionar sus asuntos personales cada vez que lo necesite.

Muchos de nosotros podemos elegir trabajar en nuestras casas, en la fábrica o en las oficinas, según nos venga mejor por cercanía o por las circunstancias del trabajo o personales. Esa adaptación se traduce en comodidad para nosotros, sostenibilidad para el medio ambiente, ya que optimizamos transporte y,

sobre todo, se traduce en rentabilidad para la empresa: los colaboradores felices rendimos mucho más.

No trabajamos el día de nuestro cumpleaños y tenemos vacaciones a la carta. Hay compañeras y compañeros a los que les gusta viajar en temporada baja y con nosotros pueden pedirse sus vacaciones en esas temporadas.

Hacemos también formación a la carta. Puedes ver a compañeros gestionando sus emociones con caballos o trabajando su oratoria a través de la realidad virtual, hacemos prevención apagando fuegos de verdad... hacemos las cosas de forma diferente. Eso nos lleva a mejorar y a alcanzar las cuotas de excelencia que nos exigimos cada día.

Tenemos muchas medidas por y para nuestros peques. Tenemos permiso para poder llevarlos el primer día de colegio y tenemos tutorías en horario de trabajo. A veces nos traemos a los peques a la oficina y nuestros compañeros y compañeras nos ayudan a cuidar de ellos. Y está bien, estas prácticas nos unen más como equipo, inciden positivamente en nuestra creatividad y nos humanizan. No olvidemos que las empresas son lugares humanos, hechos por y para humanos. ¿En qué momento empezamos a dictar que los peques no tienen cabida allí?

Y nuestros peques van creciendo. Así que ahora también tenemos permiso retribuido para que los universitarios que vienen de fuera puedan reinstalarse.

Además, contamos con permisos retribuidos para cuidar de nuestros padres en el caso de que sean hospitalizados. ¡Y permisos retribuidos para atender a nuestras mascotas!, que son parte

de la familia y requieren las mismas responsabilidades que cualquier otro familiar.

Por último, la conciliación para nosotros está también ligada a la celebración. Celebrar es nuestro lema: celebramos siempre y nos divertimos siempre.

Todos los días votamos nuestro índice de felicidad. Cada día debemos pensar cómo de felices hemos sido en lo profesional, personal y familiar.

Actividad Deportiva

Sabemos que el deporte es salud y nos ayuda a ser más eficientes en el trabajo. Por eso el 95% de nuestra plantilla practica deporte regularmente y tenemos servicio de entrenador personal en horario de trabajo. Fomentamos el deporte en familia y también participamos en jornadas deportivas solidarias.

Mens Sana in Corpore Sano

En todas nuestras instalaciones encontrarás fruta fresca, frutos secos y chocolate puro gratis. También disfrutamos de fisioterapeutas y nutricionistas gratis. Y ayudamos a nuestros empleados y empleadas a combatir el tabaquismo. Hemos desarrollado un programa que se llama Dormir para soñar y se basa en trabajar nuestra calidad de sueño. Cada día nos abrimos a nuevas ideas y propuestas que mejoran la calidad de vida y el bienestar de nuestras personas. Al final, nuestra misión es aportarle salud a la sociedad, ¡y nuestro deber como empresa es empezar por nosotros

mismos! Así lo entendimos desde 1996, y con esta filosofía y estos valores hemos crecido hasta la actualidad que nos ocupa.

Quiero decirte que ni estas dos áreas ni mucho menos los más de noventa apartados que tiene el proyecto *laboratorio del bienestar* habrían podido desarrollarse sin tenerlas en cuenta desde un punto de vista estratégico. No basta con ser fieles a lo aprendido, esa es la base, sí, pero el proyecto como tal es estrategia, que se consigue avanzando, creciendo y encontrando ayudas tan significativas como la fundación Másfamilia o el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sobre todo, y aquí quiero invitarte a pensar, conseguimos avanzar, crecer y encontrar soluciones cuando tenemos genuino interés en adaptarnos al cambio, y la firme creencia de que el aprendizaje es continuo. El fin de todo aprendizaje ha de ser la felicidad, ¿verdad? Nosotros no podemos obligar a nuestro equipo a ser felices, pero sí podemos facilitarles el camino.

SINCRO BUSINESS SOLUTIONS

#SomosSincro, las personas en el centro

No hay nada más importante que poner a las personas en el centro de la toma de decisiones de las empresas. Esta es la máxima que mantenemos en Sincro desde que nuestros valores corporativos fueron definidos, no por parte la dirección de la compañía, sino de forma compartida por todos los profesionales que conforman la plantilla.

Carlos María Ruiz.
CEO de Sincro Business Solutions.

Conocimos a Sincro a principios de febrero de 2019, a través de Twitter.

Nuestro equipo de redes sociales, buscando información con la que nutrir el *timeline* de LA COMUNICACIÓN DEL VALOR, descubrió el blog de la empresa y comenzó a compartir artículos suyos muy interesantes. Entre ellos destacan estos que te enumeramos a continuación, con el ánimo de motivarte a buscarlos en la red: «La comunicación interna ayuda a crear organizaciones sanas», «Así es una empresa EFR (Sincro) por dentro» o «La empresa del futuro será la que diseñe una estrategia de negocio que aúne conciliación, igualdad y comunicación».

A últimos de febrero lanzamos la convocatoria de nuestro premio LA COMUNICACIÓN DEL VALOR PARA PYMES y, también a través de Twitter, contactamos con Sincro para felicitarles por la calidad de su blog y para animarlos a presentarse al certamen.

Así fue cómo nos enamoramos de su proyecto #SomosSincro.

#SomosSincro, las personas en el centro

¿Empezamos por el principio?

Sincro Business Solutions, asesoría laboral, fiscal y contable, comienza su trayectoria en 2005, fundada por el abogado Carlos María Ruiz que, después de vivenciar las dificultades que tuvo su pareja para conciliar la maternidad con las condiciones en la empresa en la que trabajaba, se prometió a sí mismo que ninguna mujer, dentro de un proyecto suyo, tuviera que soportar algo mínimamente parecido.

A partir de aquí, consideramos que los propósitos, sin un planteamiento y sin un recorrido estratégico, se quedan en nada. ¿Qué son los propósitos si no se plasman adecuadamente en el modelo de negocio y en el modelo de gestión? Humo.

Si nos permites, nos detendremos un momento para hablar de teoría, por supuesto, enmarcada en la experiencia que nos ocupa. Dice Welch: «Una buena declaración de misión y un buen conjunto de valores son tan reales y concretos como una bofetada en pleno rostro. La misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza y los valores describen el comportamiento que nos llevará hasta allí». Además, añade: «El proceso de creación de los valores debe ser interactivo. El equipo ejecutivo puede crear la primera versión, que será únicamente eso, un borrador. Todo el personal de la organización deberá examinar, una y otra vez, ese documento, y el equipo ejecutivo no habrá de inmiscuirse; solo así se creará un ambiente en que las personas se sientan obligadas a contribuir». Desde esta perspectiva, podríamos decir que Sincro Business Solutions, comprometido desde su inicio con una experiencia de vida, hace suya la teoría de manera natural y consecuente, y considera imprescindible que las empleadas y empleados sean quienes definan los valores de la organización. ¿Para que sientan la obligación de contribuir? Tal vez aquí, después del tiempo, podemos matizar las palabras de Welch, sin caer en la arrogancia o en la frivolidad, y sustituir obligación por motivación. ¿La empresa gestiona impuestos y nóminas? ¿Asesora en lo laboral, fiscal y contable a autónomos, PYMES y multinacionales? Desde luego, pero las motivaciones que llevan a cada persona a levantarse cada mañana van mucho más allá de la gestión de

impuestos, nóminas, del asesoramiento laboral, fiscal y contable, del crecimiento en el mercado, del posicionamiento, de la presencia internacional... estas, en última instancia, son consecuencia de hacer las cosas bien.

Así que el equipo de Sincro, en un claro ejemplo de alineación de acciones y estrategias con el propósito inicial de la empresa y con una propuesta de valor que va mucho más allá de la actividad económica de la misma, establece los siguientes valores durante sesiones especializadas con una consultoría: *People First*, la importancia de las personas, la protección de su dignidad y las relaciones personales; *Accountability*, un desarrollo de la profesión responsable, íntegra y transparente; Cultura de Servicio, identificación y compromiso con las necesidades laborales de los clientes; Búsqueda, exploración de nuevos caminos para impulsar el desarrollo de personas y organizaciones y Coherencia, vivir de forma consecuente con las creencias y principios profesados.

La directiva se hace cargo de que la organización sea una entidad viva, nutrida por todas las personas que la conforman. Y esta conciencia de ser por y con las personas se ve reflejada en la propia planificación estratégica. Por eso, de los cinco valores definidos en Sincro, *People First* es clave desde el propio eje del negocio: está presente como pilar en los modelos de gestión, en la manera de crecer con las personas y también en cómo las personas, motivadas por su sentimiento de responsabilidad y de pertenencia hacia la compañía, impulsan acciones que benefician al negocio y a la sociedad. Este fenómeno de continua reciprocidad y ganancia, que considera a las empleadas y empleados como principal *stakeholder* de la organización, se integra completamente en

cada nuevo paso que da la empresa y hace de #SomosSincro un proyecto vivo y veraz, capaz de adelantarse a las necesidades de sus personas y del mercado.

A continuación, te acercamos tres importantes áreas e intereses de la empresa que se desarrollan bajo el paraguas *People First*.

People First y Conciliación

Sincro es Empresa Familiarmente Responsable, con certificación de la Fundación Másfamilia. Esta fundación clave en España nos dice: «La conciliación laboral no es un fin sino un medio. Conciliamos para conseguir algo y, cuanto más importante y trascendente sea ese algo, más relevancia adquiere la conciliación. Por eso, si la conciliación laboral tiene como fin el apoyo a la familia, su importancia es superlativa».

Másfamilia comprende la conciliación como causa de muchos efectos, con más de 40 intersecciones o impactos distintos entre los marcadores de Reputación, Atracción de Talento, Compensación, Excelencia, Compromiso y Clima, Igualdad, Diversidad, Salud y Bienestar, Discapacidad, Infancia y Familia. A través del estudio, el análisis y la creación de soluciones específicas, la Fundación propone un método que se adapta al crecimiento y cambio de las distintas empresas españolas. Y Sincro se basa en este método para desarrollar un paquete de medidas entre las que se encuentran el Plan de retribución flexible; un seguro médico privado totalmente gratuito para todos los empleados y empleadas; más días de vacaciones de los establecidos en la legislación y

en el convenio; permisos retribuidos para acudir a reuniones o tutorías en el colegio de los hijos e hijas; permisos retribuidos para acompañar a los hijos e hijas menores de 12 años en su primer día de colegio; tarde libre el día del cumpleaños de los empleados y empleadas; teletrabajo; fruta fresca diaria y gratuita para todos los empleados y empleadas, a través de un acuerdo con una compañía proveedora socialmente responsable.

People First y Gestión de la Diversidad

Sincro entiende la diversidad como fuente de talento e innovación. Y no basta con decirlo, hay que tomar medidas para que el concepto se lleve a la práctica. Así que la directora de comunicación genera la idea de entrevistar a cada una de las personas diversas de la empresa, a través de la sección de blog *entrevista con la DirCom de Sincro*. Esta iniciativa, que empieza con entrevistas a las personas de diversidades más visibles, poco a poco, va convirtiéndose en un canal de expresión y de conocimiento. Las personas, en confianza, sabiendo que lo que piensan y sienten importa, proponen acciones y organizaciones a las que apoyar basadas en su diversidad y en sus propias experiencias. Y poco a poco llegan los resultados, sólidos y perdurables. Gracias a la participación de empleadas y empleados, Sincro implementa medidas como la reducción del consumo de plástico en sus instalaciones o la colaboración activa con Fundación Rais, Banco de Alimentos de Madrid y Miradas al Mundo, entre otras asociaciones.

People First y acciones de RSC

Colocar a las personas en el centro de la toma de decisiones y de la gestión del negocio sienta las bases de una cultura humanista. Y esta cultura humanista no se queda en la oficina, sino que beneficia a toda la sociedad.

En el marco de la cultura *People First*, Sincro lleva a cabo acciones de RSC como la organización y realización de coloquios relacionados con la inserción y los derechos laborales para la Fundación Rais, el apadrinamiento de una calle en colaboración con el Banco de Alimentos de Madrid, la ayuda a a difusión del programa Impact Hiring de la Fundación CODESPA (promovido por el Observatorio Empresarial contra la Pobreza) o el recibimiento de estudiantes de distintos institutos dentro del programa 4ºESO+Empresa de la Comunidad de Madrid. Además, celebran el Día Mundial del Medioambiente con las empleadas y empleados, con un coloquio-debate en el que se proponen soluciones y medidas para intentar ser más ecológicos desde la oficina.

El proyecto #SomosSincro, galardonado con mención especial de nuestro premio LA COMUNICACIÓN DEL VALOR PARA PYMES, revaloriza *People First* y transforma el concepto en una medida responsable en sí misma, capaz de generar una cadena infinita de acciones. Pero no solo eso; #SomosSincro es una sólida prueba de que una conceptualización y concepción humanista y responsable de los valores corporativos da como resultado mucho más que crecimiento empresarial o posicionamiento de mercado. La diferencia entre el humo y la innovación está en la estrategia

y en creer realmente en lo que creemos: darles tiempo, espacio y gestión de valor a nuestros propósitos.

El 23 de mayo de 2019, Carlos María Ruiz, CEO de Sincro, sube al atril de LA COMUNICACIÓN DEL VALOR e inmortaliza su paso por nuestra casa con una inolvidable historia de éxito y con las siguientes reflexiones:

> «No hay nada más importante que poner a las personas en el centro de la toma de decisiones de las empresas. Esta es la máxima que mantenemos en Sincro desde que nuestros valores corporativos fueron definidos, no por parte la dirección de la compañía, sino de forma compartida por todos los profesionales que conforman la plantilla».
>
> «Tener una empresa supone una gran ventaja que se concreta en la posibilidad de articular un entorno de relaciones laborales digno, que vaya más allá de lo estrictamente legal, Inspirado en valores éticos y morales humanistas».
>
> «La crisis económica que hemos vivido y la que está por venir no son causa sino consecuencia de la crisis de valores. Y los valores han dejado un hueco que la ley no puede cubrir por mucho que quiera».
>
> «El reto de una asesoría responsable también es concienciar a todas las personas que los planes egoístas, a corto plazo, se vuelven en nuestra contra antes de lo que creemos. Por eso trabajamos para que los

entornos laborales de nuestros clientes y de sus más de 5000 empleados sean entornos saludables y de confianza, en los que cada persona es consciente de sus derechos y de sus obligaciones».

«Los enfoques puramente mercantilistas no tienen cabida en el S. XXI. Las empresas tienen la obligación de ser rentables, pero no a costa de las personas».

«La pobreza solo se entiende si se huele y, para olerla, hay que acercarte a ella. Y podemos hacerlo desde nuestra misma sociedad, sin ir más lejos. En nuestra sociedad hay pobreza y hay gente que sufre».

«Cada uno de nosotros tiene la obligación de dejar de quejarse y pasar a la acción. No hacen falta grandes heroicidades, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas nos interpelan también individualmente. Cada uno de nosotros podemos trabajar cada día para que en nuestros entornos más cercanos estos objetivos se vayan haciendo realidad».

«Está en nuestras manos hacer un mundo mejor para los que nos rodean y para los que vendrán mañana. Eso, hoy en día, es trascender».

Carlos María Ruiz, CEO de Sincro Business Solutions.

Nuestro sincero agradecimiento a las personas, empresas e instituciones que aparecen en este libro, por el tiempo dedicado en las entrevistas personales que dieron lugar a estas historias; a la Obra Social "la Caixa", sin cuya colaboración no hubiéramos podido sacar adelante este proyecto.

Instituto Internacional del Valor Compartido
Madrid, abril de 2021