

# efr.com

gestión del cambio a través del Manager efr

manual de comunicación



fundación  
**másfamilia**  
www.masfamilia.org

**efr**

**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA

**dircom**

Entidad colaboradora:

**aleggría**  
marketing solutions

# efr.com

gestión del cambio a través del Manager efr

manual de comunicación

Informe elaborado por:



En colaboración con:



## Directores:

Roberto Martínez. Director. **Fundación Másfamilia**  
Sebastián Cebrián. Director General. **Dircom**  
José M<sup>a</sup> Sansegundo. Consejero Delegado. **MERCO**

## Equipo Técnico:

Isabel Hidalgo. Coordinadora Comunicación. **Fundación Másfamilia**  
Elena Charro. Coordinadora Administración. **Fundación Másfamilia**  
María Urreiztieta. Coordinadora Comunicación. **Dircom**  
Antonio Montero. Subdirector técnico. **MERCO**

Entidad colaboradora:



Madrid, enero 2015

**Contexto  
y visión**

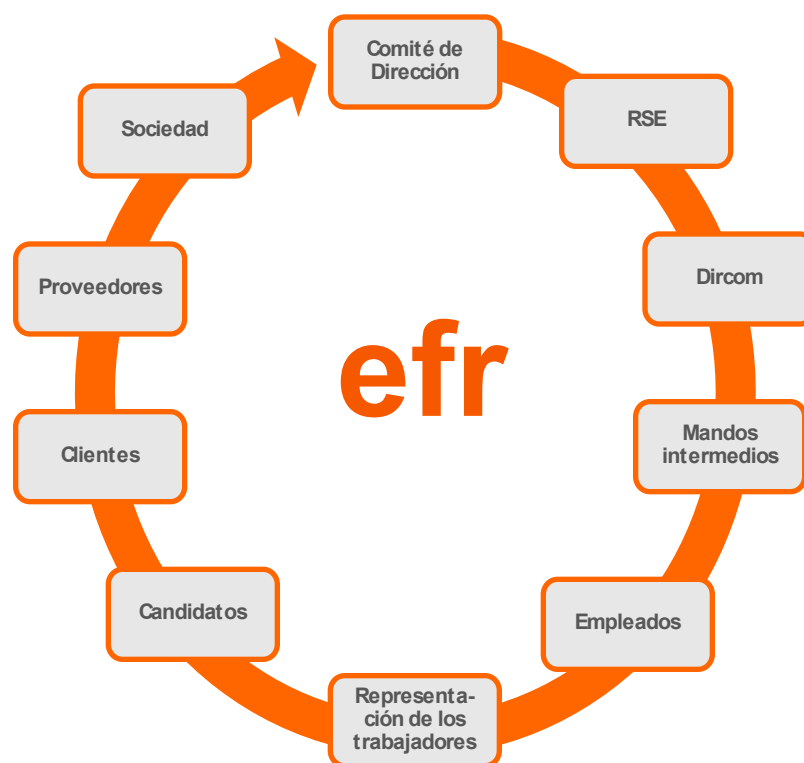
fundación  
**másfamilia**  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

**dircom**

**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA

**Claves de la  
comunicación**

**Quiénes  
somos**



**Contexto  
y visión**

fundación  
**másfamilia**  
www.masfamilia.org

**dircom**

**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA



## Contexto y visión

Es habitual que vayan surgiendo distintos **perfiles profesionales**, que poco a poco se van consolidando y adquiriendo relevancia dentro de la estrategia y gestión de las organizaciones. La estrategia que están adoptando las organizaciones en materia de conciliación, así como la necesidad de gestionar la misma promueven la aparición de un nuevo perfil profesional: Manager efr.

El objetivo de este **Manual de Comunicación efr** es proporcionar herramientas y argumentos claves, mediante la comunidad de experiencias efr, de cómo el Manager efr debe posicionarse ante sus stakeholders para llevar a cabo un cambio cultural y un liderazgo transformacional basado en los valores de la conciliación.

Para ello, hemos contado con la colaboración de dos referentes como **Dircom y MERCO** y con la experiencia de las entidades efr a través de sus casos de éxito. Además, hemos realizado 2 foros para compartir experiencias con la participación de 46 empresas y una encuesta de opinión.

fundación  
**másfamilia**  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)



**‘¿es bueno conciliar?’**

D. Roberto Martínez  
Director Fundación Másfamilia

**dircom**



**‘conciliación y comunicación’**

D. Sebastián Cebrián  
Director General Dircom

**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA



**‘claves de la atracción de talento’**

D. José María Sansegundo  
Consejero Delegado MERCO



## ¿Es bueno conciliar para las personas, las empresas y la sociedad?

En el seno de las familias y las personas, la respuesta sería unánime. ¡Por supuesto!

En el plano macro o social, me atrevería a decir que más de lo mismo, un país que concilia es más justo, democrático, moderno, avanzado y en definitiva sostenible y competitivo.

Y en el plano de las **empresas** y la economía social, aquí puede que no haya un consenso pleno, pero... también me atrevería a afirmar que la mayoría, un 70-80% de los profesionales, también creen que es mejor para sus propias empresas.

Pocas veces en mi vida, había asistido a un fenómeno tan singular, algo en lo que la gran mayoría de la población (muy por encima del 80% en términos generales), considera positivo para sí mismos y sus **familias**, para su empresa y para su país, y que sin embargo, tuviera todavía tan poco recorrido. ¿Qué sucede?

Las causas hay que buscarlas en una ineficaz comunicación y no en el concepto en sí. El empresario debe comprender los **beneficios** que le aporta, el trabajador lo mismo, los agentes sociales más de lo mismo, los políticos... otro tanto.

Debemos romper los paradigmas actuales que nos impiden ir más rápido y para ello necesitamos:

**Líderes**  
**Comunicación eficaz**

No sé si podremos hacer mucho por los líderes, creo que la clonación no está tan avanzada, yo prefiero conformarme a este respecto con lo que tenemos, que no es poco...

Particularmente me gustaría que el **líder**, el impulsor de la conciliación y efr fuera el/la presidente o el primer/a ejecutivo/a, pero... me temo que ésta es la excepción y no la norma.

Volvamos sobre lo que tenemos...

Hay más de 400 empresas que cuentan con el certificado **efr**. En todas ellas, hay un manager o coordinador efr, responsable de liderar la conciliación, de hacerla más excelente, de producir más y mejores resultados,. A él o a ella, va dirigido este trabajo, para dotarle de argumentos y herramientas para que su liderazgo sea más eficaz a través de la COMUNICACIÓN.

Este es el ánimo, y nuestro **objetivo** espero que os sea de utilidad pero si no fuera así... tener por seguro sólo una cosa... ¡¡seguiremos intentándolo!!



## Conciliación y comunicación

La edición de “Trust Barometer” de Edelman, de 2013 con la participación activa de más de 31.000 personas de 26 países, hace referencia a la pérdida de confianza generalizada de los ciudadanos hacia sus instituciones, Gobiernos y empresas como consecuencia de la crisis, la corrupción y la pérdida de credibilidad de dichas entidades.

En un contexto como el actual es necesaria una regeneración de valores en todo tipo de empresas e instituciones. Si en el modelo tradicional primaban el enfoque económico y de calidad de la oferta, el nuevo paradigma obliga a reflexionar sobre modelos económicos, medioambientales y, por supuesto, sociales, que sean necesariamente **sostenibles** y, como tal, valorados positivamente por los ciudadanos.

Las empresas que quieran sobrevivir deberán virar en esta dirección y deberán comunicarlo. En el apartado de lo social, la mayor responsabilidad de una empresa pasa por garantizar los puestos de trabajo y si además es capaz de crear nuevos puestos, se entenderá como un **logro**.

En este contexto, el último informe Merco Personas incide en que el desarrollo profesional, la **motivación**, los valores éticos, el orgullo de pertenencia y la conciliación se encuentran entre los atributos que más valoran los trabajadores en sus empresas.

En el caso concreto de la conciliación, es un hecho que influye decisivamente en la **reputación** de la empresa y por eso debe entenderse como un reto de futuro para todas aquellas empresas que quieran ser un buen lugar para trabajar y un referente en marca empleador.

Conciliar no significa trabajar menos si no trabajar de forma diferente, cumpliéndose siempre las responsabilidades que el puesto tiene encomendadas. La idea es buscarle encaje mediante la demostración de que hablamos de empresas igual o más **eficientes** y **competitivas**, y demostrarlo con cifras y con hechos.

No se deben plantear escenarios de **conciliación** como estética interna o externa si no desde el convencimiento. Por eso, estas iniciativas deben comunicarse y apoyarse en la comunicación interna y corporativa para que, con el ejemplo, cundan las prácticas eficientes y seamos capaces de construir una sociedad mejor.



## **Las oportunidades de desarrollo, los valores éticos de las empresas y la conciliación, clave para la atracción de talento**

En los últimos años, nuestro país ha atravesado su propio desierto económico, del que parece que empezamos a salir. Ha sido un periodo caracterizado por una caída generalizada de la actividad, que ha tenido como consecuencia la destrucción de numerosos puestos de trabajo. No obstante, en este contexto, el **talento** resulta ser un bien escaso, que las empresas deben afanarse en perseguir: es precisamente la excelencia del equipo humano de una compañía la que puede contribuir decisivamente a su estabilidad, mediante valores como el compromiso, el esfuerzo y la implicación en las tareas y soluciones.

La búsqueda y atracción del talento no es, ni mucho menos, una tarea sencilla. Actualmente, las demandas de los buenos trabajadores no suelen centrarse tanto sólo en la remuneración, sino que tienden a extenderse a aspectos como los valores éticos de la compañía, su liderazgo en el ámbito empresarial, las oportunidades de desarrollo existentes o la **capacidad de conciliar** los ámbitos personal y profesional que brinda.

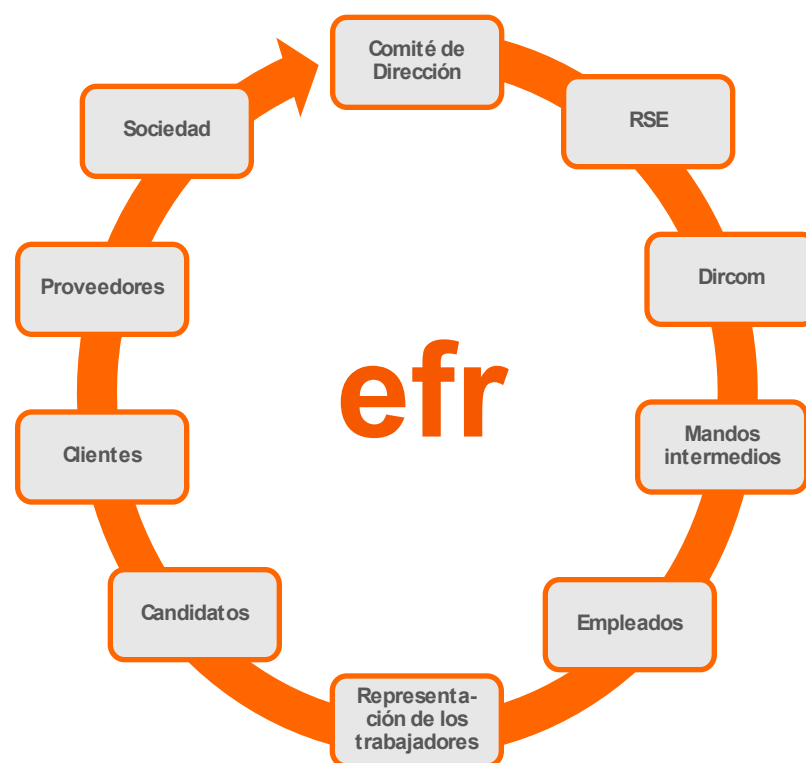
Merco Personas es un monitor cuyo propósito, desde su primera edición en 2006, es identificar las 100 mejores empresas para trabajar en España. De este modo, **Merco Personas** contribuye a fomentar la mejora de la gestión del capital humano de las organizaciones, ofreciendo a las compañías diversas métricas y elementos de evaluación que faciliten una mejor comprensión de las aspiraciones de las personas que trabajan en ellas y permitan un mejor alineamiento con las metas corporativas.

Para ello, Merco Personas recoge la opinión de diferentes **públicos** o colectivos, que aportan su visión acerca de cuáles son los empleadores por los que optaría y los motivos para ello. De este modo, en 2013 las organizaciones han sido valoradas por 9.418 trabajadores de las principales compañías que operan en España, 113 directivos y expertos en recursos humanos, 890 universitarios de los últimos años de carrera, 920 alumni de las escuelas de negocios más reconocidas en nuestro país y 1.605 personas que representan a la población general. Asimismo, se han comparado los datos proporcionados por las compañías en 23 indicadores de gestión de personas, en un proceso de *benchmarking*.

Como resultado de las respuestas de estos colectivos, Merco Personas publica anualmente un **ranking** de las mejores empresas para trabajar, así como rankings parciales relativos a la calidad laboral, la marca empleador y la reputación interna de las compañías.



## Claves de la comunicación

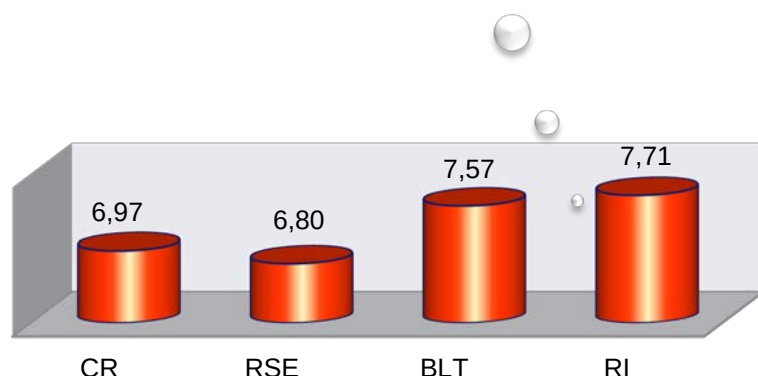


El objetivo de este trabajo es proporcionar al Manager efr o a la figura que gestiona la conciliación en su organización las claves de una comunicación eficaz identificando los principales Stakeholders y mensajes a difundir.

Además, las empresas efr nos mostrarán sus casos de éxito en la materia y los canales de comunicación utilizados en ella.

# ¿Comunicas conciliación?

Peso de la conciliación  
en la estrategia de  
compañía

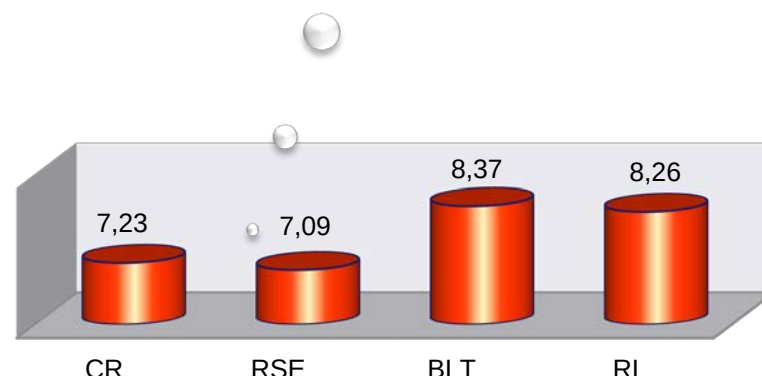


El peso del atributo de la conciliación obtiene una elevada nota en la estrategia de comunicación para incrementar la reputación como Buen Lugar para Trabajar y para la Reputación Interna.



En la estrategia de comunicación en RSE pierde fuerza la conciliación y por ende los resultados en la comunicación Corporativa.

Peso de RRHH como  
parte de la estrategia  
de compañía



Es el nivel de involucración que tiene Recursos Humanos con el área de comunicación estratégica para incrementar la Reputación como Buen Lugar para Trabajar y la Reputación Interna es muy notable.



También es de destacar la participación de Recursos Humanos en cuanto a ser parte activa en la comunicación a nivel Corporativo y en RSE.

- Conclusiones basadas en el estudio de Fundación Másfamilia sobre Comunicación efr realizado a través de dinámicas de grupos y una encuesta entre empresas efr.
- Siglas: CR: Reputación Corporativa RSE: Responsabilidad Social Empresarial BLT: Buen Lugar para trabajar RI: Reputación Interna.
- Los datos se establecen por importancia y peso de 0 a 10 (0 el mínimo peso y 10 el máximo peso).



## barreras

- ☹️ Falta de Liderazgo y estilos de dirección PRO conciliación.
- ☹️ Mala imagen de la conciliación.
  - ☹️ La sociedad en general entiende que conciliar es trabajar menos.
  - ☹️ Los empleados no entiendan que la conciliación es corresponsabilidad y compromiso en ambas direcciones empresa-empleado.
  - ☹️ Las empresas que concilian son organizaciones cómodas y poco exigentes.
- ☹️ Fuerza sindical. Igualdad no es lo mismo que equidad.
- ☹️ Conciliación entendida como herramienta para mejorar la imagen como buen empleador y no como parte de la RSE.
- ☹️ Conciliación como una moda.



## palancas

- 😊 Empresas efr: Sí existe un liderazgo y estilos de dirección PRO conciliación.
- 😊 Buena imagen de la conciliación. 'Más horas no es producir más'.
- 😊 Conciliación y mejora de la competitividad.
- 😊 Conciliación como atributo de marca Buen Empleador y de Reputación Corporativa.
- 😊 Conciliación como clave para mejorar el orgullo de pertenencia y la Reputación Interna.
- 😊 Liderar el cambio a través del Manager efr.
- 😊 Herramientas clave:
  - 😊 Dirección por Objetivos.
  - 😊 Cuadro de Mando Integral.
  - 😊 *Employer Branding*.
  - 😊 **efr.**

# Comunicación efr eficaz

## FASE I

- Certificación efr. Valoración de resultados
- Barreras y Palancas basadas en dichos resultados y en la estrategia y cultura de la compañía
- Previsión Comunicación efr



## FASE II

- Identificar públicos objetivos (no sólo los empleados)
- Identificar los mensajes
- Identificar los canales
- Recursos (tiempos, costes, etc.)



## FASE III

- Elaboración de mensajes
- Elección de canales
- Elección de portavoces
- Cronograma de acciones

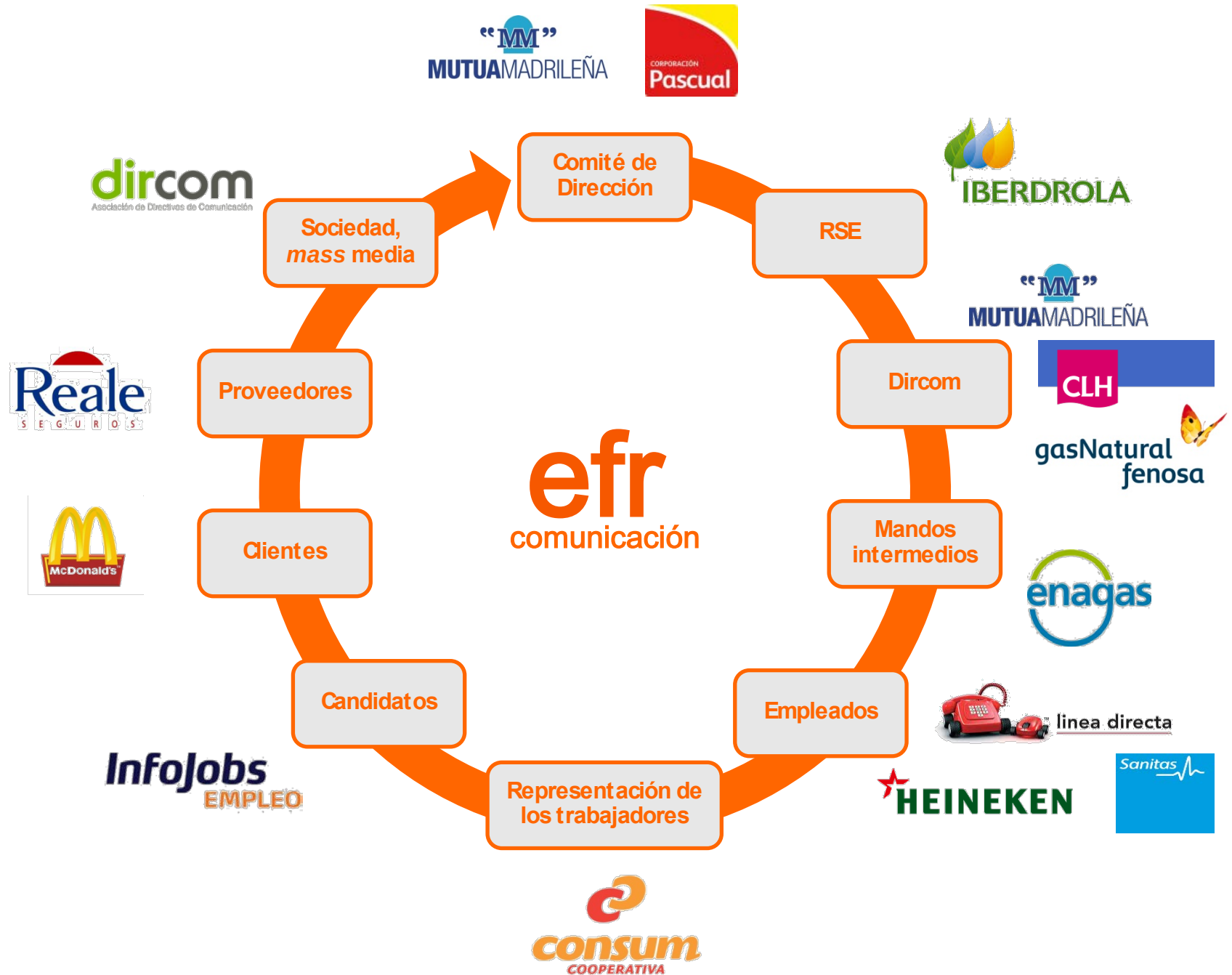


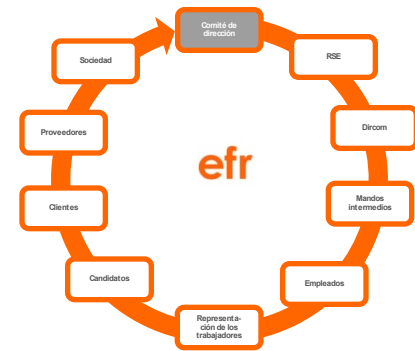
## FASE IV

- Resultados y feedback



# Casos de éxito





## Objetivo

Evidenciar e involucrar a la Dirección en la implantación de un liderazgo excelente efr.

## Mensajes

Negocio, productividad, eficiencia, competitividad, liderazgo y reputación.

## Campaña

**“Líderes por la excelencia”**

## Acciones

El programa ‘Líderes por la excelencia’ fue elegido como el canal más adecuado para involucrar a la dirección ya que se contaba con todo el equipo de Dirección de Pascual reunido al completo y, además, el contenido del programa se estructura en torno al liderazgo excelente, un encaje perfecto con el mensaje efr.



La Acción concreta se centra en la explicación y debate por parte del equipo efr con los directores sobre lo que debe ser un liderazgo excelente, líder efr. El soporte utilizado ha sido una sencilla libreta o cuadernillo que tenía varios objetivos:

- Explicar el porqué de una cultura efr y la importancia de la Alta Dirección como responsables de su implantación.
- Trasladar 6 grandes comportamientos de liderazgo excelente.
- Ser un soporte “útil” y cómodo para que sea visto por toda la organización, utilizado... y con conceptos fáciles de trasladar a los equipos y mandos intermedios.



**‘La comunicación es la principal herramienta que tenemos los seres humanos para transmitir expectativas y emociones’**

**D. Francisco Hevia**

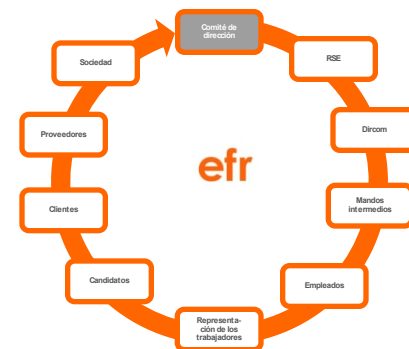
Director de Responsabilidad Corporativa y  
Comunicación de Corporación Empresarial Pascual



**‘Trabajamos en el desarrollo e implantación de una cultura empresarial que nos ayude a generar un mayor compromiso de los equipos a través de una gestión integral de las personas’**

**D. Joseba Arano**

HR Director De Corporación Empresarial Pascual



## Objetivo

Evidenciar e involucrar a la Dirección en la implantación de un liderazgo excelente efr.

## Mensajes

Negocio, productividad, eficiencia, competitividad, liderazgo y reputación.

## Campaña

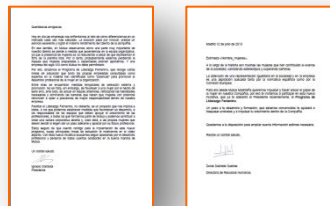
## Acciones

### "Impulso y desarrollo desde y hacia la dirección del talento femenino"

- Análisis y puesta en marcha del proyecto. Un aspecto clave del proyecto consistía en conseguir la máxima implicación del Comité de Dirección y que ellos mismos actuaran de "correa de transmisión" con los responsables de equipos de la compañía. Por ello se buscó su involucración desde el inicio del plan. El primer paso fue informarles sobre los porqués y los objetivos del programa que fueron impulsados por la propia Presidencia de la compañía.
- Diseño y lanzamiento del plan de acción del Programa de Liderazgo Femenino que se basa en 4 ejes:
  - Flexibilidad
  - Desarrollo Profesional
  - Cultura Corporativa
  - Liderazgo y Comunicación

La difusión a toda la organización de las medidas acordadas se inició con una comunicación presencial del Presidente al Comité de Dirección y al resto de gerentes de la compañía en el Encuentro de Directivos. Posteriormente, se realizó una comunicación a toda la organización mediante el envío de una carta del Presidente, acompañada de un video informativo y de una noticia en la intranet en la que se ampliaba la información. Asimismo, la directora de RR.HH envió una carta personalizada a las 250 mujeres de Mutua a las que, atendiendo a su perfil, se les ha invitado a participar en un programa de aprendizaje y formación diseñado como parte del Proyecto de Liderazgo Femenino. En la misma línea, dentro del Programa de Reconocimiento Somos+ de Mutua Madrileña, se ha introducido un nuevo premio, Somos+ Igualdad.

- Implementación Programa.

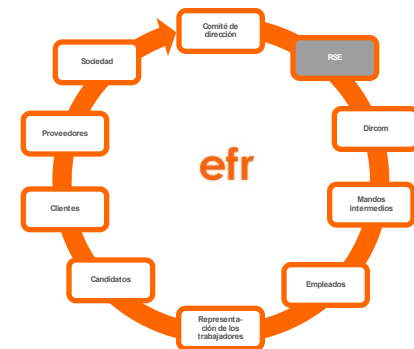


**‘Se trata de un plan a largo plazo y sus logros  
“más profundos” se verán a medio largo plazo’**

**Dª Dulce Subirats**

Director de Recursos Humanos de Mutua Madrileña





## Objetivo

Evidenciar e involucrar al Director de RSE en la necesidad de que la conciliación sea percibida como un atributo clave de RSE y como un factor determinante de la buena gestión en todos los niveles de la organización.

## Mensajes

Conciliación como atributo de la RSE y su impacto en la sociedad

## Campaña

**“Conciliación = cultura de la compañía”**

## Acciones

Iberdrola no concibe a sus profesionales como un recurso más porque son su verdadero motor. El desarrollo de las medidas encaminadas a la armonización de la vida personal y profesional plantea la necesidad de superar su percepción como un beneficio social más para incorporarlo como parte del ADN de la compañía. Para ello es esencial que las políticas de conciliación sean vistas como un valor de RSC dentro de la compañía y como un factor determinante de la buena gestión.

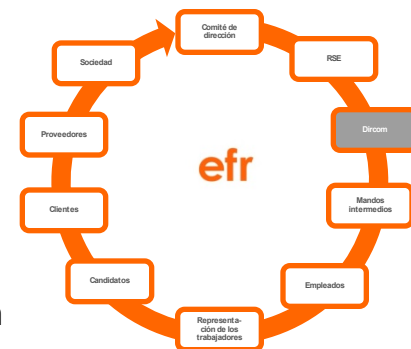
Iberdrola cuenta con tres comités donde se pone en valor la responsabilidad de la compañía en materia de conciliación:

- **Comité de Reputación Corporativa.** Integrado por cada una de las direcciones de la compañía a primer nivel y presidido por el secretario del Consejo de Administración y el Director de Recursos Corporativos. Su papel es clave, ya que es donde se pone en valor los objetivos en esta materia desde el punto de vista de que la conciliación es un objetivo de gestión transversal que afecta a toda la compañía y no es sólo una política de Recursos Humanos.
- **Comité de RR.HH.** Compuesto por los directores de Recursos Humanos tanto de España como de Reino Unido y Estados Unidos. En este ámbito se estudian las directrices en cuanto a conciliación, igualdad y diversidad a partir del análisis de los informes elaborados por el Comité efr.
- **Comité efr.** Constituido por todas las empresas certificadas donde se miden trimestralmente los objetivos comunes y específicos de cada compañía.

Además, para conseguir que los distintos niveles de la organización se sumaran activamente al liderazgo marcado por la alta dirección, la dirección de Recursos Humanos de Iberdrola optó por incluir la conciliación como una dimensión de las competencias de su equipo directivo. De esta decisión se derivó un plan específico de formación en esta materia, con la organización de conferencias y cursos *online* dirigidos especialmente a este colectivo y disponibles en el campus virtual E-leaders: el espacio virtual de la Escuela de Dirección de Iberdrola.







## Objetivo

Evidenciar e involucrar a la figura del Dircom como correa de transmisión de valores corporativos de conciliación a nivel interno y externo.

## Mensajes

Reputación, imagen de buen empleador, Responsabilidad Social Empresarial.



### D. Pedro Martínez

Director Corporativo de Comunicación y Relaciones Institucionales de CLH

**'La conciliación es un valor corporativo en CLH. Tiene el respaldo del Presidente y de la Dirección, pero lo verdaderamente fundamental es el compromiso de toda la organización, empezando por el nivel directivo. La labor de la Dirección de Comunicación, en estrecha colaboración con la Dirección de Recursos Humanos, contribuye a impulsar la difusión y visibilidad de las actuaciones que realiza la compañía en materia de conciliación'.**

+info



### D. Lorenzo Cooklin

Director de Comunicación, Identidad Corporativa y RSC. Director General de la Fundación Mutua Madrileña

**'La figura del Dircom es esencial para el desarrollo de los valores corporativos, y en nuestro caso, la conciliación es uno de ellos. Comunicar internamente todos los avances en materia de conciliación es fundamental para estrechar el vínculo con los trabajadores y potenciar su motivación'.**

+info

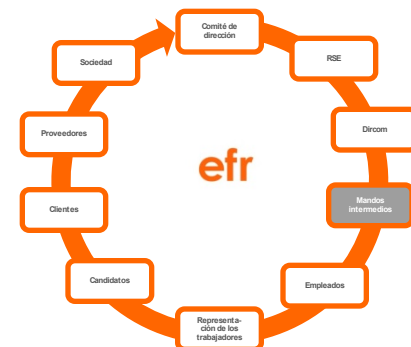


### D. Jordi García Tabernero

Director Gas Natural Fenosa

**'Más que la figura del Dircom lo que es importante es la estrategia de comunicación que se sigue. Somos conscientes de que el principal valor de una compañía son sus empleados, y por ello desde la Dirección General de Comunicación se potencian especialmente programas que favorecen la comunicación directa con la Dirección. Nuestra meta es que todos los trabajadores conozcan de primera mano los objetivos y retos de la compañía y se sientan orgullosos de formar parte de un proyecto común'.**

+info



## Objetivo

Evidenciar e involucrar a los mandos intermedios en un liderazgo pro conciliación.

## Mensajes

Confianza, compromiso, liderazgo, objetivos y resultados.

## Campaña

### “Liderazgo pro conciliación”

## Acciones

Para Enagás es imprescindible que los directivos y Jefes de Unidad promuevan un estilo de gestión integral de los profesionales de la compañía, promoviendo la consecución de objetivos mediante la cultura del compromiso a través del fomento de la conciliación y de la igualdad de oportunidades.



Para ello, se ha realizado la implementación de varias herramientas que permitan implantar la cultura del compromiso a través del fomento de la conciliación y de la igualdad de oportunidades, tales como:

- Evaluación del desempeño
- Evaluación 360°
- Coaching
- Escuela de Directivos
- Dirección por objetivos
- Encuesta de opinión



El objetivo de nuestra estrategia de comunicación es transmitir a los mandos intermedios de forma clara el estilo de dirección que la Compañía espera de ellos, de manera que puedan realizar una gestión integral de las personas a través de la cultura de la conciliación por compromiso. Y el plan de acción de la estrategia de comunicación se realizó mediante:

- Cuaderno de Dirección VIP + guía de conciliación
- Roadshows



**‘La puesta en valor de todo el potencial humano que tenemos es lo que nos está permitiendo "jugar" cómodos en situaciones novedosas y de cierta complejidad’**

**D. Claudio Rodríguez**

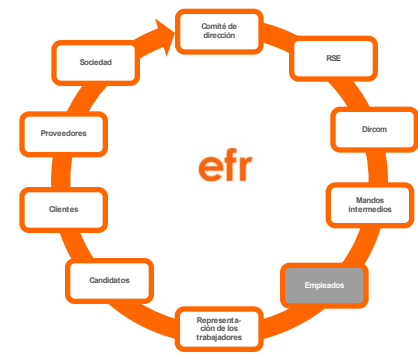
Director General de Enagás Transporte

$C^2 = \text{Conciliación} \times \text{Compromiso}$





**línea directa**



## Objetivo

Evidenciar e involucrar a los colaboradores en el éxito de la compañía a través de la conciliación.

## Mensajes

Salario emocional, compensación, corresponsabilidad (empresa-empleado).

## Campaña

### “Círculos del Compromiso”

## Acciones

Conscientes de la relación existente entre el éxito de la organización y las personas que componen nuestro equipo, en Línea Directa fomentamos la vinculación entre el empleado y la compañía. De esta forma, la gestión de personas se organiza con el objetivo de generar compromiso y vinculación. Consideramos el compromiso de nuestros empleados tan importante que lo hemos convertido en un factor clave a la hora de evaluar el desempeño de nuestros empleados, realizar la revisión salarial, gestionar los procesos de promociones internas, etc.

Adicionalmente hemos examinado e identificado aquellos ámbitos de actuación en los que, a través de distintas políticas o acciones concretas, podemos generar un vínculo tanto profesional como emocional o afectivo con las personas. A estos ámbitos de actuación los hemos denominado:

### “Círculos de Compromiso”

En Línea Directa los Círculos de Compromiso en los que estamos trabajando en la actualidad son:

- Conciliación, Igualdad y Diversidad
- Responsabilidad Social Corporativa
- Ventajas y Beneficios
- Desarrollo profesional
- Empresa saludable

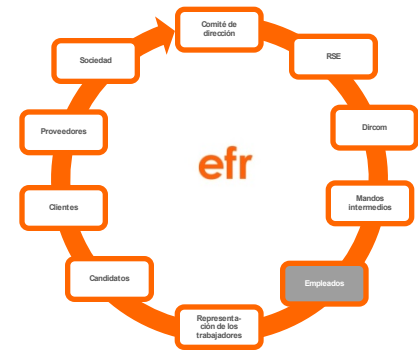
La apuesta realizada por Línea Directa supone una inversión en tiempo y recursos pero se ve recompensada por un impacto positivo en la cuenta de resultados y en los indicadores de negocio. El compromiso generado redundará en un mejor rendimiento y una mayor productividad de los empleados, un mejor clima laboral, una mayor calidad percibida por los clientes.



**‘Los más de 1.500 empleados que componen nuestro equipo hacen de Línea Directa una compañía distinta, abierta y en constante evolución. Su compromiso e implicación es vital para la sostenibilidad de la compañía’**

**Dª Mar Garre**

Directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa



## Objetivo

Evidenciar e involucrar a los colaboradores en el éxito de la compañía a través de la conciliación.

## Mensajes

Salario emocional, compensación, corresponsabilidad (empresa-empleado).

## Campaña

### “Memoria de actividades efr”

## Acciones

Elaborar un documento informativo de fácil acceso para los empleados, con un formato visualmente atractivo, que incluya todas las actividades efr mas importantes realizadas en la compañía.

Para ello se desarrolló un Documento pdf navegable instalado en la zona efr del Portal del Empleado, apoyado con divulgación a través de diferentes canales (noticia en Portal del Empleado, salvapantallas de PC, vídeos en pantallas TV colocadas en zonas comunes de los centros, etc.).

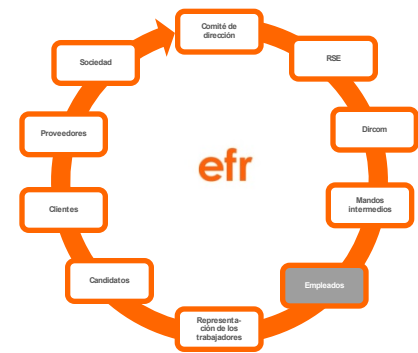
Tríptico en papel para la difusión entre todos los empleados que no disponen de PC.



**‘Existe un firme propósito desde la Dirección de nuestra Compañía por conseguir que los que la conformamos nos sintamos parte de un proyecto común e ilusionante, al que todos tenemos mucho que aportar; trabajando así de una forma más efectiva, eficaz y ¡agradable!’**

**Dª Curra Ferrer Parias**

Jefe de Comunicación Interna Heineken España



## Objetivo

Hacer efectiva la estrategia de sostenibilidad de la compañía (Cuidar de la salud de las personas; Cuidar del planeta) e impulsar una cultura corporativa común.

## Mensajes

Empresas como agentes activos de salud, satisfacción, engagement con política de RSC, orgullo de pertenencia, productividad, reducción absentismo.

## Campaña

### Sanitas Smile

## Acciones

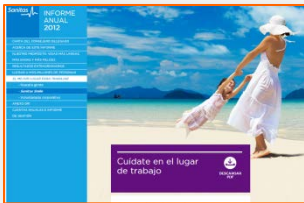
Sanitas Smile es un programa cuyo objetivo es ayudar a los empleados de Sanitas a llevar una vida más activa y saludable, y que refleja la estrategia de Sanitas convertir el lugar de trabajo en un nuevo entorno de cuidado de la salud de las personas.

El programa se basa en cuatro pilares – Nutrición, Hidratación, Ejercicio Físico y Promoción de la Salud - que incluyen diferentes actividades para potenciar la participación de los empleados en la compañía durante todo el año.

Sanitas Smile mide científicamente, además, cómo mejoran los indicadores de salud de los empleados al adoptar rutinas de ejercicio físico.

Esta medición se realiza a través del Estudio de intervención Sanitas Smile, en colaboración con la Universidad Europea de Madrid, que ofrece al empleado las herramientas necesarias para cambiar sus hábitos de vida, con el objetivo de evaluar el impacto positivo del ejercicio físico, nutrición y adopción de hábitos saludables en el entorno laboral, así como su relación con la reducción del absentismo laboral y mejora de la productividad.

Hoy, ya son más de 1.800 los empleados que forman parte del Programa Smile



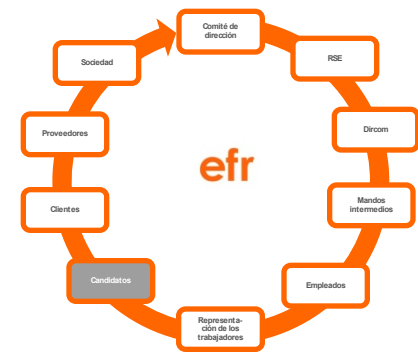
**“Sanitas Smile es un elemento clave de la cultura corporativa, ya que convierte el puesto de trabajo en un agente activo para la mejora de la salud e involucra a todos los participantes en la estrategia de sostenibilidad de la compañía”**

**Dª Yolanda Erburu**

Directora ejecutiva de Comunicación y Marketing







## Objetivo

Evidenciar e involucrar al Responsable de Selección que la conciliación es un valor para crear lugares excelentes para trabajar y así atraer al talento a través de la conciliación.

## Mensajes

Marca efr, marca buen empleador, modernidad, flexibilidad, conciliación, orientación a resultados.

## Campaña

**“Trabaja con nosotros”**

## Acciones

Aumentar la imagen como buen empleador y atraer talento para la organización mediante la renovación del site corporativo "Trabaja con nosotros":

<http://nosotros.trabajo.infojobs.net/home>

Se trata de un site muy visual y destacando los mensajes clave como efr y liderazgo, buscando el mejor titular: "Felicidad, liderazgo, desarrollo".

Los resultados fueron claros. Mejora de nuestra página corporativa "Trabaja con nosotros" y de la imagen como empleadores, ya que ha contribuido a **aumentar en un 200% los CVs recibidos**.

**“Los infojobbers son la esencia de esta compañía y nuestro elemento diferenciador. Cuando una persona se siente feliz, pone todo de sí misma, está motivada, comprometida, es más creativa, atiende mejor al cliente y es más productiva. Desde este punto de vista, vale la pena apostar por tener empleados felices”**

**D. Jaume Gurt**

Director General de Infojobs



**"En InfoJobs creemos que las personas son el centro de la empresa y nos preocupamos por su felicidad"**

**D. Joan Pau Fisas**

Director de Recursos Humanos de Infojobs





## Objetivo

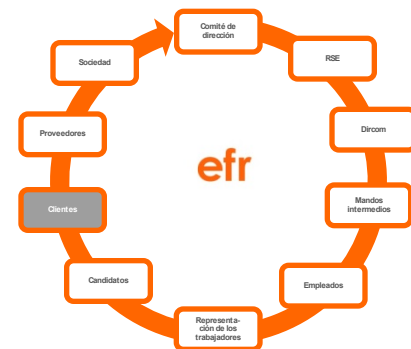
Evidenciar e involucrar al Director Comercial que la excelencia de la atención al cliente y en la calidad del servicio se basan en el compromiso del Capital Humano.

## Mensajes

Consumo responsable, excelencia, corresponsabilidad, compromiso, resultados, ventas.

## Campaña

## Acciones



## “Comprometidos con el empleo”

McDonald's es una compañía de personas que sirve a personas y, por ello, realiza todos los esfuerzos necesarios para favorecer la actitud positiva, el compromiso y el espíritu de desarrollo profesional. Nuestra política de Recursos Humanos se basa en ofrecer una contratación mayoritariamente indefinida, en jornada completa o a tiempo parcial, así como flexibilidad en el horario que permite conciliar la vida laboral con la familiar o la personal. Una de nuestras prioridades es mantener plantillas estables y motivadas.

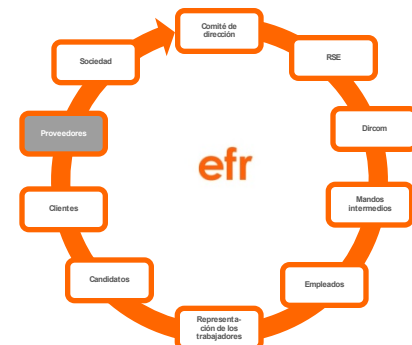
El contacto directo con nuestros clientes se realiza en nuestros restaurantes. Por ello, el compromiso con nuestros empleados, respaldado por la concesión del Certificado efr, se plasmó en diversos materiales informativos (mantelerías, soportes de mesa).



**‘Los valores y principios de McDonald's se reflejan en nuestras políticas de Recursos Humanos. Nuestros empleados son el principal activo de la compañía. Nuestro compromiso es ofrecer un empleo estable y de calidad, formación y posibilidades de desarrollo de carrera profesional’**

**D. Alberto de Unzurrunzaga**  
Director de Recursos Humanos





## Objetivo

Evidenciar e involucrar al Director de ventas que la excelencia de la atención al cliente y en la calidad del servicio se basan en el compromiso y así aunar a los proveedores en los valores de compañía.

## Mensajes

Corresponsabilidad (cliente-proveedor), buen trato del cliente al proveedor, buen trato del proveedor a sus empleados.

## Campaña

### “Portal de proveedores”

## Acciones

En Reale Seguros sabemos que no podemos avanzar sin el compromiso de nuestros proveedores. Los vínculos con las empresas que suministran materiales y prestan servicios para Reale Seguros van más allá de la mera relación comercial.

Los criterios para evaluar a un proveedor son varios, consideramos que uno de ellos debe ser el poseer el sello efr. Ya que este hecho implica el compromiso de las empresas con sus empleados, lo que mejora el compromiso de éstos con la empresa y por tanto la prestación de un mejor servicio.

Para Reale Seguros diferenciar positivamente a un proveedor efr de otro que no lo es, supone reconocer las acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Aquellas empresas que quieran trabajar con nosotros, pueden poner en valor sus buenas prácticas y darse cuenta, de la posibilidad de ser reconocidas y valoradas por ello.

Bajo nuestro punto de vista, el conjunto de la cadena de valor se ve beneficiada por la influencia de las medidas de conciliación, por lo que los servicios que prestamos tienen un valor añadido que esperamos sea reconocido por nuestros clientes. El aumento de la difusión y conocimiento del sello efr, incrementará el número de organizaciones que apuesten por él y el número de clientes que discriminen a la hora de contratar entre una empresa efr y otra que no lo sea.

**‘Para Reale es imprescindible establecer unos altos índices de calidad en la prestación del servicio y que sus proveedores se identifiquen con los valores, compromisos y principios de la compañía’**

**D. Luigi Lana**  
Consejero Delegado



**‘Reale mantiene una relación con sus proveedores basada en principios de transparencia y equidad. Nuestros canales de comunicación, entre los que destaca nuestro Portal del Proveedor, nos permiten trasladarles nuestra apuesta por los valores de efr: igualdad y conciliación’**

**D. Jorge del Moral**  
Director de Compras





**Quiénes  
somos**

fundación  
**másfamilia** | **efr**  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

  
**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA

**dircom**  
Asociación de Directivos de Comunicación

**Quiénes  
somos**



fundación  
**másfamilia**  
www.masfamilia.org

**efr**

*Fundación Másfamilia, constituida en abril de 2003, surge con el objetivo, social y benéfico, de proteger y promocionar la familia en general, y en particular de aquéllas con dependencias en su seno (menores, mayores, personas con discapacidad, etc.).*

*Es impulsora de la Iniciativa efr, única en el mundo que permite, mediante una metodología sencilla y eficaz, la implantación de procesos de conciliación en empresas e instituciones. Además, ha sido reconocida como Good Practice por la ONU.*



**Quiénes  
somos**

*El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo. Anualmente, se elaboran diversos rankings que miden la reputación en distintos ámbitos.*

*Es el primer monitor auditado del mundo pues el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de KPMG según la norma ISAE 3000 que publica su dictamen para cada edición.*



**Quiénes  
somos**



*La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, es una asociación profesional que agrupa a directivos y profesionales de la comunicación de empresas, instituciones y consultoras en España.*

*Dircom nace en 1992 de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad.*

*En la actualidad, cuenta con más de 800 socios y 6 delegaciones territoriales.*

**Quiénes  
somos**



# efr.com

gestión del cambio a través del Manager efr

manual de comunicación



fundación  
**másfamilia**  
www.masfamilia.org

**efr**

**merco**  
MONITOR EMPRESARIAL DE  
REPUTACIÓN CORPORATIVA

**dircom**

Entidad colaboradora:

**aleggría**  
marketing solutions