

LA DIVERSIDAD: UN ACTIVO GLOBAL Y UN EJE DE SOSTENIBILIDAD

MARISA DAFAUCE BUENO

Acerinox S.A.

En el Grupo Acerinox, el más global de los productores de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento, la diversidad y la igualdad se entienden como suma de diferentes potenciales que permiten multiplicar las oportunidades y alcanzar resultados únicos, compitiendo con éxito en los mercados en los que operamos. Aportan un valor añadido diferencial a nuestra compañía, a nuestra cultura de empresa y a la relación con nuestros grupos de interés. Es un aspecto clave de nuestra forma de gestionar el activo más valioso: las personas.

Nuestro compromiso con la diversidad cobra especial relevancia en el contexto actual, marcado por una pandemia de consecuencias económicas, sociales y sanitarias aún incalculables; que pone en entredicho las relaciones, los paradigmas y las costumbres como tradicionalmente los hemos conocido y que exige nuevas formas de relacionarse, trabajar y producir.

El valor de la diversidad está implícito en la estructura de una organización con presencia en más de 50 países de los cinco continentes, 13 plantas de producción en Europa, América, África y Asia y una plantilla multinacional de alrededor de 8.400 empleados con alrededor de 70 nacionalidades. Todo ello aporta distintas perspectivas y ofrece un gran valor añadido a nuestro negocio.

El concepto de la diversidad ha formado parte esencial del éxito de una compañía que comenzó en 1970, con una fábrica tecnológicamente innovadora

y capaz de producir 10 veces más acero inoxidable del que en ese momento se consumía en España. Esto refleja el carácter internacional y de exportación con el que se concibió.

Somos capaces, gracias a la diversa riqueza de nuestra red de profesionales, de vender, transportar y suministrar el acero inoxidable y aleaciones especiales de mejor calidad en cualquier parte del mundo y con los más eficientes tiempos de entrega.

LA CRECIENTE INCORPORACIÓN DEL TALENTO FEMENINO EN LA SIDERURGIA ↓

Un 11% de la plantilla de las fábricas son mujeres y en oficinas centrales el porcentaje alcanza el 45%. Aunque el dato se encuentra por encima de la media de la industria siderúrgica española (7,7%) y del sector en general (8%), no nos conformamos y trabajamos para que se equilibre progresivamente.

El sector industrial, y en especial la siderurgia, tradicionalmente ha estado masculinizado y ha contado con menos presencia femenina. Esto responde a factores culturales, ya que históricamente las mujeres han estado orientadas más hacia carreras sociales y de humanidades, lo que ha limitado su acceso a la industria, un sector que demanda más formación técnica, específica o bien universitaria *STEM* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

En las últimas décadas hemos trabajado en un cambio cultural que nos ayude a lograr un equilibrio de género tanto en puestos de operativos de producción como en puestos de liderazgo, contando con una cantera de talento. Una de las iniciativas que hemos apoyado es participar en jornadas informativas a estudiantes para difundir nuestra actividad y las oportunidades de nuestro sector, y así despertar su interés por orientaciones técnicas en su formación e incorporación al mundo laboral.

Estas acciones han permitido en nuestra fábrica del Campo de Gibraltar (Cádiz) incorporar progresivamente a la mujer en puestos de producción. Además, a día de hoy, un 14% de las mujeres de la compañía ocupan puestos de responsables de sección o directoras frente a un 8% del total de hombres.

CUATRO GENERACIONES COMPLEMENTARIAS PARA APRENDER UNAS DE OTRAS ↓

Una manifestación más de la diversidad de Acerinox, que contribuye a la creación de valor, es la convivencia de cuatro generaciones.

En primer lugar, los «*Baby Boomers*». Son profesionales que muestran un gran nivel de compromiso y fidelización, con un profundo *know-how* del sector, que disponen de amplia experiencia en la industria y de un gran conocimiento del mercado. Esto les permite actuar como mentores para las nuevas generaciones de trabajadores, que aprovechan estos conocimientos de los más sénior en combinación con las más actuales tecnologías para dar una respuesta eficiente al mercado.

En segundo lugar, nos encontramos con la Generación X, personas que disponen de un mayor nivel formativo, perfiles más autónomos, pragmáticos y flexibles que saben trabajar en equipo y fomentar relaciones laborales de confianza. Son un pilar fundamental dentro de la organización, ya que ocupan posiciones estratégicas y actúan como puente entre dos generaciones: los «*Baby Boomers*» y los «*Millennials*».

Otro grupo muy importante que conforma nuestra plantilla es la Generación Y o «*Millennial Generation*», personas con una gran formación académica y una visión más global y tecnológica, que aportan un valor fundamental en el proceso de transformación digital que atraviesa nuestra compañía.

Recientemente se están incorporando personas pertenecientes a la Generación Z, formada por quienes

han crecido inmersos en un proceso de digitalización y globalización. Esto les permite tener un acceso inmediato a la información, resolver problemas de manera autodidacta y, mayoritariamente, muestran gran interés por la innovación y el cuidado del medioambiente, ejes estratégicos de nuestra organización.

Las diferencias generacionales constituyen para nosotros una ventaja competitiva al permitir, por una parte, generar multitud de alternativas que enriquecen el proceso de toma de decisiones y, por otra parte, identificar posibles retos u oportunidades que no se apreciarían en grupos más homogéneos.

DIVERSIDAD MULTICULTURAL, ÉTNICA Y PLURALIDAD RACIAL ↓

Además del alto número de nacionalidades y extendida presencia geográfica, en Acerinox la diversidad también se refleja en la pluralidad y la multiculturalidad. Contamos con profesionales de diferentes culturas, etnias y razas, que practican diversas religiones y tienen gran variedad de tradiciones y costumbres. Esto nos permite entender y acercarnos más a las necesidades de nuestros clientes, así como a las comunidades que están representadas.

En los últimos años, Acerinox ha desarrollado distintas iniciativas con el objetivo de fortalecer la estrategia de diversidad y, en concreto, fomentar la integración de colectivos más desfavorecidos. Un ejemplo destacable es el proyecto *Black Empowerment* de Columbus Stainless, nuestra fábrica de Sudáfrica, por sus connotaciones, las circunstancias históricas que llevaron a su implantación y la labor que lleva a cabo.

En esta planta se aplica el *Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE)*, un conjunto de políticas, leyes y acciones de discriminación positiva promovidas por el Gobierno estatal, que pretenden favorecer e impulsar económica y socialmente a la comunidad negra sudafricana.

La empresa invierte un 3% de su beneficio neto en iniciativas enfocadas a promover la participación económica inclusiva de la raza negra, la distribución equitativa de la riqueza, el empoderamiento de la mujer, así como de personas con discapacidad. A raíz de estas iniciativas, se crean empleos permanentes y se forman profesionalmente estudiantes en prácticas, facilitando la incorporación al mercado laboral a personas de distintas etnias.

La contribución económica y social que produce Columbus Stainless en los alrededores es clave para la población local. Es una labor de integración y colaboración con la comunidad apoyada por la Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo.

UN INTERCAMBIO DIVERSO, CON POLÍTICAS HOMOGÉNEAS ↓

Conscientes del valor competitivo que aporta, Acerinox promueve la colaboración entre técnicos de to-

das las fábricas, comerciales de distintos países, gestores y equipos directivos y, en general, todo el que realmente ambicione progresar internacionalmente y demuestre sus habilidades y competencias para ello. El objetivo no es otro sino lograr las mejores prácticas mediante el *benchmarking* interno y el intercambio cultural, extendiendo el profundo *know-how* de los profesionales de la compañía en continentes y mercados muy diferentes.

Una buena práctica de intercambio dentro de nuestra organización es el *mentoring*, pues posibilita integrar nuevas formas de pensar y hacer, lo que deriva en una mayor flexibilidad, factor clave para afrontar con éxito los procesos de cambio y transformación en los que estamos inmersos. Al mismo tiempo, permite el desarrollo de habilidades, como las digitales en el caso de los más sénior. Por otro lado, el *mentoring* empodera a los trabajadores con menos experiencia, al darles la oportunidad de que colaboren, incrementando así su compromiso con la organización.

En estos entornos colaborativos, un elemento fundamental es la comunicación. De manera natural, todos tendemos a interactuar más con personas que se perciben de forma similar y la frecuencia de la comunicación entre los miembros del equipo puede verse reducida cuando sus integrantes son muy diversos.

Por ello, Acerinox se esfuerza en crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan exponer sus ideas y ser escuchadas. Es fundamental para los equipos diversos contar con diferentes vías y canales de comunicación que faciliten el diálogo y la colaboración entre todos los profesionales independientemente del lugar donde se encuentren.

VELAR POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE LA NORMA Y EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO ↓

La diversidad en nuestro Grupo parte del apoyo de la Alta Dirección, que incorpora este concepto como prioridad estratégica. Así, nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa dicta como principio de actuación que las sociedades del Grupo deben «reclutar, seleccionar y retener el talento con un marco favorable de relaciones laborales, basado en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la consideración de la diversidad en todas sus variables, facilitando medidas de integración de colectivos desfavorecidos y velando por la conciliación de la vida personal y laboral».

El Grupo reconoce su diversidad y colabora activamente en el acuerdo y la elaboración de cualquier norma que la recoja y la ampare, o que proteja a colectivos especialmente sensibles.

De esta forma, la compañía se adhirió a los Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados en 2015 por la ONU. Entre ellos, nuestros informes de sostenibilidad incluyen la adhesión a los ODS 5 y 10 sobre la diversi-

dad e igualdad de la compañía: el primero de ellos relativo a la Igualdad de Género y el segundo a la Reducción de las Desigualdades. Asimismo, la inclusión y diversidad forman parte del Código de Conducta y Buenas Prácticas de Acerinox.

Más allá de requisitos estrictamente legales, estamos elaborando planes de igualdad en todas nuestras sociedades en España, que nos permitirán impulsar acciones que fomenten un trabajo justo, digno y una igualdad de oportunidades a todos los niveles de la organización. Estas acciones están recogidas en nuestras políticas de atracción y selección de talento, desarrollo profesional, formación, compensación y conciliación. Queremos garantizar el éxito en la implementación de estas políticas, por lo que establecemos objetivos concretos y realizamos un seguimiento a través de indicadores que nos permiten una mejora continua.

Somos conscientes de los beneficios que conlleva la existencia de un equilibrio entre las responsabilidades profesionales y personales, tanto para nuestras personas como para el Grupo. Por ello, hemos implementado medidas para la conciliación personal, familiar y laboral: jornada continua para ciertos colectivos de las fábricas o flexibilidad horaria en los puestos de oficina, siempre atendiendo a las demandas que requiere el proceso productivo, sin dejar de lado el bienestar de nuestros trabajadores.

La gestión de la diversidad en Acerinox se refleja también en nuestro día a día entre los trabajadores, accionistas, miembros de la Dirección y en el seno del Consejo de Administración.

Este último órgano de Gobierno merece una especial mención. Tradicionalmente el Consejo de Acerinox ha sido uno de los más diversos del Ibex 35, coincidiendo en él personas de diferentes nacionalidades (hasta cinco) y procedentes de varios continentes. En él se hallan representados distintos sectores del ámbito industrial (energía, siderurgia, automoción, energías renovables, química, farmacia, alimentación), en el financiero (banca de inversión, cajas de ahorro y bancos), sector público, tecnologías de la información, y universidades. En cuanto al género, el Consejo cuenta a día de hoy con más de un 30% de mujeres.

REACCIONAR MÁS RÁPIDO: UNA EFICAZ GESTIÓN DE LA PANDEMIA ↓

La repentina crisis provocada por la Covid-19 a escala mundial obligó a la compañía, una vez más, a mostrar su versatilidad y rapidez de reacción desde el primer momento. Imbuidos por ese principio de garantizar la seguridad y la salud de todos, se creó un protocolo normativo y un Comité de Seguimiento de la crisis que estableció medidas para mitigar las posibilidades de contagios, dotó de asesoramiento y recursos a todos los centros de trabajo y fomentó una comunicación continua entre los empleados.

La compañía logró mantener su actividad con relativa normalidad (exceptuando algunos cierres temporales de plantas ordenados por Gobiernos de diferentes estados) gracias a la implantación de nuevas medidas de seguridad y al proceso de Transformación Digital que la compañía puso en marcha hace dos años, con la implantación de herramientas de trabajo colaborativas. Más allá de los evidentes cambios organizativos, y de la caída de los pedidos derivada de la inestabilidad propia de la crisis, el Grupo no encontró especiales dificultades para seguir operando y procurar la normal continuidad del negocio combinando trabajo presencial y a distancia.

Sin embargo, aún queda mucho por aprender en este sentido para que, combinando trabajo presencial y a distancia, seamos capaces de desarrollar al mismo nivel la creatividad, el espíritu de equipo y colaboración, las soluciones imaginativas o el sentido de pertenencia, valores fundamentales en Acerinox.

El sector en el que competimos no será el mismo tras la pandemia. En la industria post-covid, la eficiencia y la generación de valor añadido, junto a la sostenibilidad y la correcta gestión de la diversidad, serán puntos diferenciales. La situación nos obligará a seguir ahondando en una mayor flexibilidad, agilidad en las reacciones, optimización de las cadenas de suministro, implantación de nuevas tecnologías, potenciación de modelos analíticos en diferentes áreas y apuesta por la sostenibilidad.

Pero todo ello no será posible sin el verdadero motor del cambio: las personas. La tecnología, para Acerinox, es un habilitador para desarrollar y optimizar procesos, comunicarse, crear y mejorar modelos de negocio.

LA DIVERSIDAD Y LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO ↓

Los desafíos con los que nos hemos encontrado en los últimos años, la transformación digital, la convivencia entre distintas generaciones y un entorno cada vez más incierto y volátil han hecho que la compañía dedique especial atención a realizar una gestión estratégica de la diversidad. No sólo centrada en edad, género, raza o discapacidad, sino incluyendo también los intereses, hábitos, aficiones, situaciones personales y familiares, opiniones, etc. Consideramos que cuanto mayor sea la heterogeneidad de estas variables, mayor es la riqueza creativa, mejores las decisiones y mayores las oportunidades para la innovación, el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Por ello, nos hemos propuesto seguir fortaleciendo la estrategia de diversidad e inclusión para el periodo 2021-2025 apoyándonos en:

1. **Embajadores de la diversidad:** queremos convertirnos en un referente en materia de diversidad e inclusión, vinculando estos conceptos con la estrategia de la compañía y su impacto en el negocio, siempre contando con el apoyo de la

Dirección y convirtiendo a nuestros líderes en los principales embajadores.

2. **Cultura:** nuestro propósito es seguir fomentando una cultura donde la diversidad y la inclusión formen parte del día a día de nuestros profesionales. Tener una doble visión: por una parte, una visión externa, hacia la sociedad y hacia los distintos colectivos que se encuentran en situación de desigualdad y exclusión y, por otra parte, una visión interna, asegurando que nuestra plantilla y nuestro entorno de trabajo están perfectamente adaptados y capacitados para gestionar con éxito la diversidad e inclusión dentro de nuestra compañía.
3. **Procesos:** consideramos imprescindible seguir trabajando para desarrollar una estrategia de diversidad e inclusión más completa, que integre medidas específicas para distintos colectivos. Por otro lado, asociar la diversidad e inclusión a los diferentes procesos dentro de Acerinox, poniendo especial atención en aquellos que tienen un impacto directo sobre la estrategia, como puede ser la innovación.
4. **Sesgos:** continuaremos nuestro esfuerzo para eliminar los sesgos inconscientes que puedan ser un obstáculo para el desarrollo de la diversidad e inclusión dentro de nuestra compañía. En este sentido, nos enfocamos en la formación y sensibilización hacia la diversidad e inclusión a todos los niveles de la organización.
5. **Gestión del cambio:** ante la complejidad del entorno actual, es fundamental gestionar de forma adecuada el cambio, asegurando que nuestros profesionales no sólo aceptan los cambios, sino que son capaces de impulsarlos y de desarrollar «otras formas de hacer y pensar».

Estos retos no sólo nos ayudarán a poner a nuestros empleados en el centro, sino a entender la diversidad en todas sus variables, lo que nos permitirá potenciar el intercambio de conocimientos y la creatividad para alcanzar mayor competitividad y eficiencia.

Para Acerinox, la capacidad de aprovechar al máximo el talento disponible se convierte en una oportunidad de negocio. De esta forma, la gestión de la diversidad es un pilar estratégico y se configura como un criterio fundamental en las decisiones del Grupo.