



**Políticas de gestión
del capital intelectual**

Memoria de Responsabilidad Corporativa 2016

Introducción

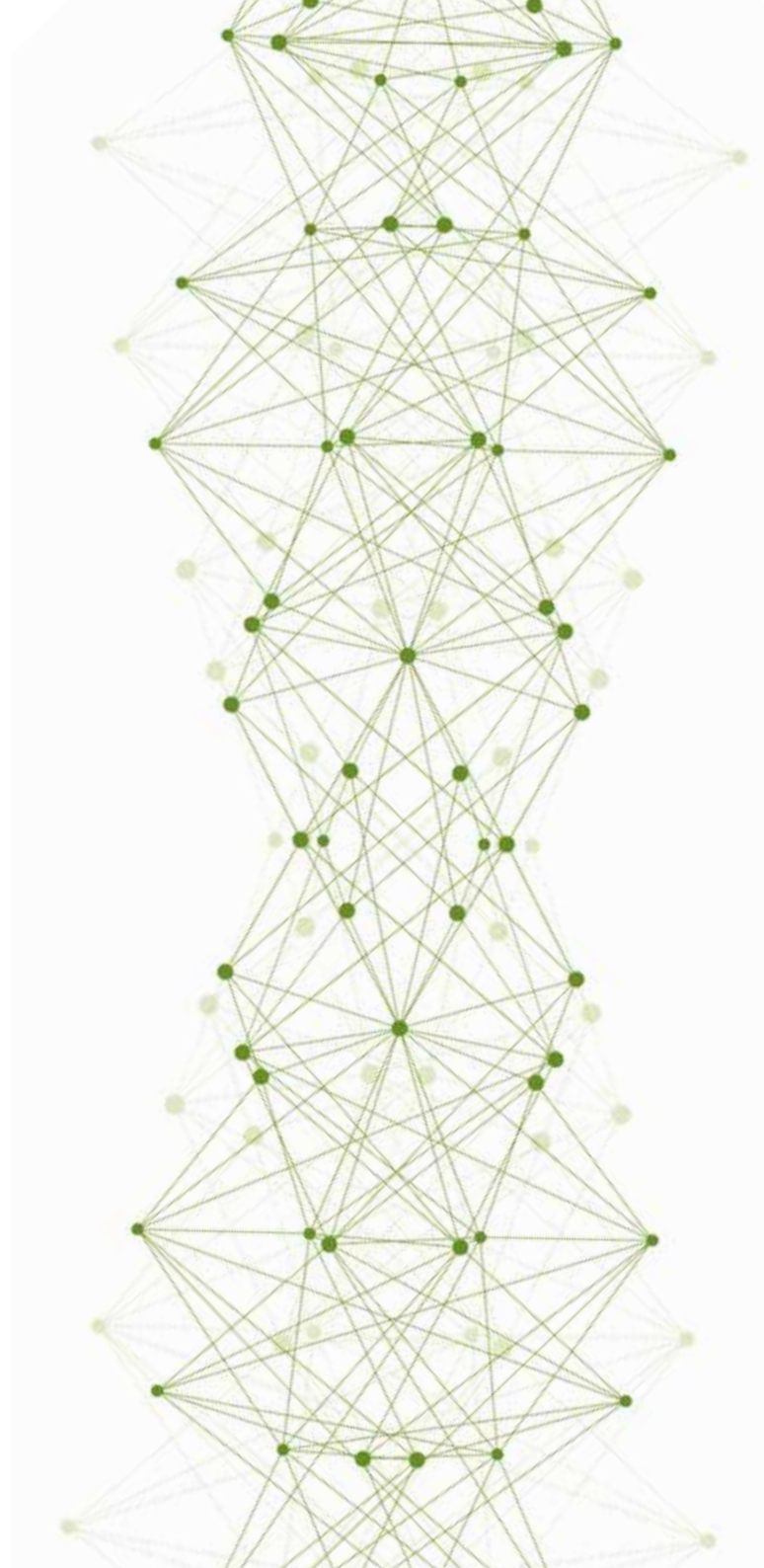
Las Políticas de Gestión del Capital Intelectual de Deloitte hacen referencia a la filosofía general de la Firma, aplicada de forma concreta y específica a cada uno de los seis capitales en los que Deloitte organiza la información sobre su gestión:

- Capital Negocio
- Capital Humano
- Capital Organizativo-Intelectual
- Capital Tecnológico
- Capital Social-Relacional
- Capital Natural.

Esta estructura por capitales responde a la voluntad de ordenar toda la información según el público de interés al que está destinada.

Cada año, la Firma informa a través de su Memoria de Responsabilidad Corporativa de los principales acontecimientos y novedades que se han producido en torno a sus activos y recursos intangibles. Además de esa información referida fundamentalmente a la gestión de la Firma en cada ejercicio fiscal, Deloitte comparte con sus grupos de interés toda la información -ampliada, revisada y actualizada- relativa a los principios, los valores, la filosofía y los objetivos generales de su actividad. Y lo hace a través de este documento de Políticas.

Las Políticas de Gestión del Capital Intelectual pretenden, por tanto, ser una completa guía de consulta para los diferentes grupos de interés, y dar respuesta a cualquier necesidad de información sobre el proceder de la Firma en todos sus ámbitos de actuación.



Capital Negocio

1. Introducción

El Capital Negocio de una empresa describe la relación que ésta mantiene con aquellos grupos de interés directamente relacionados con sus actividades profesionales, es decir, clientes, proveedores, clientes potenciales, colaboradores y competidores.

Para Deloitte, el Capital Negocio está caracterizado por dos conceptos -calidad y excelencia- presentes en todos los aspectos de su relación con los grupos de interés involucrados en su negocio, y cuya materialización orienta siempre las acciones de sus empleados y la estrategia de la Firma. Los profesionales de Deloitte asesoran a las empresas con altos niveles de calidad, gracias a que los integrantes de la Firma disponen de un profundo conocimiento de los negocios y de las industrias en torno a las que trabajan, de distintos mercados, así como de las necesidades de las empresas y de las personas que las integran.

Igualmente, en el caso de los proveedores y los aliados estratégicos, la relación establecida por Deloitte se caracteriza por la aportación de calidad dentro de un marco de colaboración propio de la Firma líder de servicios profesionales en España y en el mundo.

2. Modelo de negocio de Deloitte

El modelo de negocio de la Firma en todo el mundo se basa en prestar el mejor servicio a las empresas a través del asesoramiento prestado por los mejores profesionales. Estos dos pilares, clientes y profesionales, son la base del desarrollo de toda la organización.

La excelencia en el servicio es una máxima en todos los proyectos en los que la Firma está involucrada. Así, todos los centros de servicios de Deloitte están estructurados para contar con el número de profesionales adecuado para su zona de actuación, y están dirigidos por un socio, capaz de atender las necesidades con un enfoque global y multidisciplinar, aprovechando la comunicación que permite la cercanía con el cliente.

2.1. El enfoque multidisciplinar

Deloitte siempre ha entendido que la complejidad del mundo empresarial y la sofisticación de los mecanismos de control que las empresas tienen establecidos obliga a contar con equipos profesionales y especializados en los negocios más relevantes para los clientes. Así el porfolio de negocios de Deloitte está formado por un conjunto de prácticas líderes verdaderamente

multidisciplinar y que es capaz de aportar una solución integral a los retos más complejos de las empresas.

El objetivo de Deloitte como Firma global es dar al cliente un servicio integral que satisfaga todas sus expectativas. Algunas de las características del servicio que proporciona la Firma, y que determinan todo su Capital Negocio, son las siguientes:

Para Deloitte, el Capital Negocio está caracterizado por dos conceptos -calidad y excelencia- presentes en todos los aspectos de su relación con los grupos de interés involucrados en su negocio

- Compromiso internacional respecto a la calidad e independencia de los recursos y servicios que presta, orientados siempre a la aportación de valor.
- Enfoque metodológico diferenciador, innovador, eficaz y flexible, que exige un entendimiento total del sector donde operan los clientes.
- Participación proactiva de los profesionales de Deloitte: comunicación, colaboración y anticipación.
- Especialización de los equipos de trabajo, lo que asegura el máximo conocimiento de las mejores prácticas del mercado.
- Multidisciplinariedad de los profesionales, lo que permite a Deloitte ofrecer al cliente una amplia gama de soluciones integradas.

2.2. Líneas de servicio, industrias y geografías

Ayudar a las empresas en su proceso de mejora de la competitividad y la rentabilidad es un objetivo primordial para Deloitte al que la Firma contribuye mediante un enfoque integral en la prestación de servicios, con el compromiso de proporcionar una atención continua con un alto nivel de exigencia.

La Firma queda estructurada en tres ámbitos que hacen posible que todos los clientes reciban un asesoramiento específico: el

mercado geográfico en el que opera, la industria a la que pertenece y el tipo de servicio que requiere.

La aproximación de Deloitte a sus clientes, basada en el acercamiento a la particularidad de sus negocios, convierte a los profesionales de la Firma en expertos no sólo de cada tipo de servicio (Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Jurídico y Tributario, Gestión del Riesgo, Asesoramiento en Transacciones), sino de un sector en particular (Banca, Seguros, Mercado de Capitales, Energía, Telecomunicaciones, Medios de Comunicación, Infraestructuras, Fabricación, Sector Público, Bienes de Consumo y Distribución, Transporte y Turismo, Servicios y Sanidad).

En un entorno económico complejo, los servicios enfocados a la maximización de la competitividad se convierten en decisivos. Así, Deloitte ha reforzado sus equipos de trabajo en campos como la consultoría estratégica y de procesos, la gestión del riesgo y todos aquellos relacionados con la maximización de ingresos.

2.3 Estándares globales de Servicio al Cliente

Los estándares internacionales de servicio al cliente de Deloitte Touche Tohmatsu llevan más de una década formando parte de la cultura de la Firma. Dichos estándares, junto con los valores compartidos de la Firma, constituyen el marco que guía el compromiso

de excelencia de Deloitte en el servicio al cliente. El decálogo de estándares de servicio al cliente refleja este equilibrio.

3. Servicio contrastado

3.1. Calidad y satisfacción del cliente

El compromiso de calidad e integridad es la clave en el asesoramiento a los clientes. La Firma pone especial énfasis en contribuir a la mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de las actividades de sus clientes. Este enfoque lleva a la Firma a concebir su trabajo como una relación continua de colaboración y apoyo a la alta dirección de sus clientes en cualquiera de los campos relacionados con su actividad profesional. Dentro de la metodología de trabajo, Deloitte integra un proceso de evaluación de la calidad del

Oficinas de Deloitte en España

A Coruña	Málaga
Alicante	Madrid
Barcelona	Mallorca
Bilbao	Murcia
Granada	Oviedo
Huesca	Pamplona
Las Palmas	San Sebastián
Santa Cruz de Tenerife	Sevilla
Valencia	Valladolid
Vigo	Zaragoza

servicio que presta y del nivel de satisfacción del cliente, comprometiéndose a medir de forma sistemática el grado de satisfacción que obtiene de los servicios en todos y cada uno de los clientes, y a solucionar todos los aspectos que se pongan de manifiesto durante el proceso.

3.2. La figura del LCSP

El LCSP (Lead Client Service Partner), es decir, el socio responsable del servicio en un cliente, es el garante de que toda la metodología y los procesos de calidad de Deloitte se hagan efectivos en cada uno de los clientes a su cargo. Se trata del socio que ostenta la máxima responsabilidad de los servicios ofrecidos al cliente en todos los países donde éste desarrolla sus actividades. Esta responsabilidad conlleva el liderazgo y coordinación del equipo internacional asignado al cliente, para asegurar y controlar la gestión de la comunicación interna y externa. Este socio ayuda y coopera en la gestión del riesgo a la hora de incorporar nuevos clientes a Deloitte o de ampliar el rango de servicios a clientes ya existentes. Lidera, por tanto, el proceso de negociación con los clientes en coordinación con el Departamento de Riesgos de la Firma y con los recursos de otras áreas de negocio.

3.3. Enfoque de Auditoría

El enfoque de Auditoría de Deloitte constituye la adaptación a las especificidades y requerimientos legales y profesionales españoles del desarrollo metodológico común desarrollado por la Firma. Se trata de una metodología basada en la evaluación del riesgo y enfocada hacia el entendimiento del negocio de cada cliente y con los estados financieros tomados en su conjunto. La identificación de los riesgos se realiza para cada uno de los negocios clave. Desde la primera fase de la metodología, Deloitte inicia el proceso de detección de procesos críticos asociados a cada negocio, de modo que los riesgos inherentes identificados se asocian a estos procesos y a los epígrafes de los estados financieros asociados.

El enfoque de Auditoría denominado Audit Approach de Deloitte basa su modelo en reconocer que cada cliente es único, y que por ello requiere un plan de trabajo adaptado a sus operaciones particulares, así como a sus requerimientos de reporte e información financiera. Y no sólo con este enfoque, sino también con los requisitos profesionales y el entorno profesional de cada industria, así como la forma de realizar los negocios que varían de país a país, de industria a industria y, por supuesto, de cliente a cliente.

Decálogo de estándares de servicio al cliente

- 1 Determinar, en cada proyecto, quiénes son los clientes, y averiguar directamente cuáles son sus expectativas en cuanto al trabajo de la Firma. Entre los clientes se incluyen el consejo de administración, el comité de auditoría y la dirección, siendo todos ellos representantes de los intereses de los accionistas.
- 2 Analizar las necesidades de los clientes y sus requerimientos de servicios profesionales.
- 3 Desarrollar objetivos de servicio al cliente que permitan cumplir con las responsabilidades profesionales, satisfacer las necesidades de los clientes y procurar superar sus expectativas. Preparar un plan de servicio al cliente apropiado para cumplir los objetivos de este servicio.
- 4 Ejecutar el plan de servicio al cliente de manera que corresponda a la reputación de calidad de Deloitte y que contribuya a garantizar que se cumplen los compromisos, se anticipan posibles problemas y se evitan sorpresas.
- 5 Establecer comunicaciones eficaces, tanto internas como externas, para mejorar la percepción de los clientes sobre el valor y la calidad de los servicios que presta la Firma.
- 6 Proporcionar a los clientes una profunda visión de la situación de sus negocios, así como sugerencias significativas para mejorarlos.
- 7 Ampliar y fortalecer continuamente las relaciones con los clientes para facilitar una comunicación eficaz y reforzar su confianza, manteniendo al mismo tiempo una objetividad profesional.
- 8 Garantizar que cualquier problema profesional, técnico o de servicio al cliente se resuelve rápidamente, con las consultas oportunas, en un ambiente de mutuo respeto.
- 9 Obtener regularmente de los clientes, tanto de modo formal como informal, una valoración del rendimiento en los servicios prestados.
- 10 Recibir honorarios que reflejen el valor de los servicios prestados y las responsabilidades asumidas, y que sean considerados justos y razonables.

4. Deloitte ante sus proveedores, colaboradores y aliados estratégicos

Con el fin de que Deloitte pueda mantener su nivel de actividad y compromiso de calidad, dispone de una red extensa de proveedores que conocen la organización y son capaces de dar respuesta a los compromisos adquiridos. La relación que Deloitte mantiene con sus proveedores, colaboradores y aliados estratégicos resulta fundamental para el adecuado funcionamiento de la Firma y la consecución de sus objetivos, donde lo primordial es superar las expectativas de sus clientes.

Deloitte entiende la relación con sus proveedores como de beneficio mutuo a largo plazo, en el que ambas partes obtienen el retorno esperado al inicio de la relación comercial. Es una relación basada en el comportamiento ético y en una confianza mutua. Deloitte busca en estos aliados estratégicos empresas que sean capaces de incrementar constantemente la calidad de su trabajo, que cuenten con la flexibilidad requerida en el entorno actual para hacer frente a los cambios que demanda el mercado. Por lo tanto, la política de selección de proveedores se fundamenta en la calidad, el precio, la variedad y la distribución de productos y servicios, y el respeto a los

principios éticos, dentro de los límites que establecen las normas de independencia de Deloitte. La Firma gestiona de manera centralizada y automatizada la relación con la mayor parte de sus proveedores, lo que hace que esta sea una gestión eficiente donde los procesos de calidad quedan asegurados.

Deloitte desarrolla su actividad en España y trabaja con proveedores locales. Por la naturaleza de su actividad, los principales proveedores de la Firma son de tecnología, telefonía, material de oficina y servicios relacionados con gestión de viajes.

5. Deloitte ante su competencia

En cada línea de servicio, la Firma compite en el mercado con grandes empresas, prestigiosos despachos de abogados y grandes firmas de consultoría, así como con firmas de una gran especialización, denominadas "consultoras de nicho". Asimismo, las medianas y pequeñas firmas de auditoría y despachos tienen también su segmento de mercado con una fuerte presencia local y especialización en el servicio. Deloitte entiende que la competencia asegura la continuidad del libre mercado. La Firma siempre ha mantenido un ambiente de cooperación, entendimiento y equidad que contribuye al prestigio

generalizado del conjunto de las firmas de servicios profesionales en el mercado. Existen instituciones y colegios profesionales pertenecientes a los distintos sectores donde la Firma tiene presencia, con los que los profesionales colaboran constante y activamente.

La Firma no ha recibido ninguna sanción, advertencia o punición relacionada con normativas antimonopolio.

Deloitte comparte con sus grupos de interés toda la información relacionada con la gestión de sus activos. El compromiso de calidad e integridad es la clave en el asesoramiento a los clientes

Capital Humano

1. Introducción

La evolución de Deloitte como Firma de servicios profesionales depende de la capacidad de su equipo humano. Su negocio, a diferencia de otras grandes empresas españolas y multinacionales, se basa en la gestión del conocimiento de las personas que integran la Firma. Los profesionales de Deloitte constituyen su gran ventaja competitiva y son el mejor activo con el que cuenta la organización para ser líder en España.

El Capital Humano de Deloitte es su recurso más importante, el más determinante a la hora de construir la reputación corporativa.

La Firma crece gracias al talento de sus profesionales: a su capacidad de aprendizaje, de especialización, de innovación y de excelencia en el servicio. Por ello, su gestión del capital humano está considerada como un factor estratégico clave: la gestión del desarrollo profesional en todas sus fases es una responsabilidad fundamental asumida por todas las personas que integran la organización.

Desde hace años, Deloitte ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en España por sus políticas de Recursos Humanos, que no sólo pretenden

La responsabilidad que Deloitte asume con la sociedad tiene una de sus principales palancas de actuación en la formación y en la generación de conocimiento



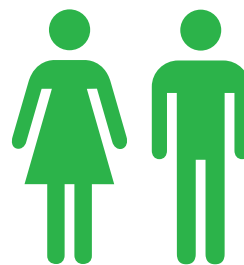
Ayudante



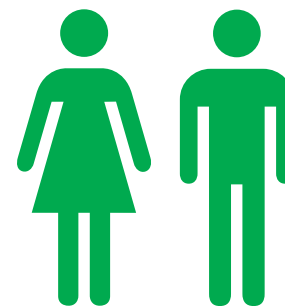
Senior



Experienced Senior



Manager



Senior Manager



Socio

trasladar la cultura y los valores de la Firma, sino que buscan sobre todo llevar a cabo las mejores prácticas en ámbitos como el desarrollo profesional, la formación, la retribución, el entorno laboral o los planes de carrera. El fin último de la gestión del Capital Humano no es otro que cumplir con la misión de la compañía, es decir, ayudar a las personas que integran Deloitte y a sus clientes a alcanzar la excelencia. El Capital Humano de Deloitte se caracteriza por su conocimiento, diversidad y multidisciplinariedad. Para mantener la calidad de los profesionales que la integran, la Firma está plenamente comprometida con su desarrollo personal y profesional, para que sean capaces de ofrecer servicios de alto valor añadido y calidad. Incluso el colectivo de ex profesionales –conocido como Alumni- tiene su propio espacio dentro de la Firma.

En Deloitte, la responsabilidad última de la gestión del Capital Humano corresponde a los distintos grupos de los que forman parte los profesionales, es decir, son los propios profesionales los responsables del desarrollo de los miembros de sus equipos.

En todas las líneas de servicio, industrias, funciones internas y áreas geográficas, existe un socio responsable de Recursos Humanos que está coordinado con todas las áreas de este departamento.

2. Estructura del Capital Humano

2.1. Igualdad de oportunidades

Para defender la integridad y la calidad de su Capital Humano, Deloitte adopta medidas que sirven para garantizar la igualdad de oportunidades de todos sus profesionales, tanto desde el punto de vista laboral como en cuanto al desarrollo personal. La Firma no permite que en su seno se lleve a cabo ningún tipo de discriminación por motivo de raza, origen nacional o regional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos o afiliación política.

Las medidas para evitar dichas discriminaciones se tienen especialmente en cuenta a la hora de contratar, remunerar, formar, promocionar, finalizar un contrato o jubilar a las personas que trabajan en la Firma. El Plan de Igualdad de cada una de las sociedades que componen la organización está a disposición de sus empleados de la Firma y a modo de consulta en la Intranet corporativa.

2.2. Código Ético

En defensa de los intereses de sus empleados, y para asegurar la igualdad de oportunidades, Deloitte dispone de un Comité de Ética para aclarar cualquier duda o conflicto relacionado con la interpretación o el cumplimiento

del Código Ético de la Firma en España.

La Declaración Internacional de Derechos Humanos, así como el Global Compact de la ONU, se tuvieron en cuenta en la elaboración del Código Ético. Entre las misiones del mencionado Comité de Ética se encuentra el velar por la comprensión y el seguimiento del Código, y medir periódicamente su cumplimiento mediante la realización de sondeos dirigidos a los empleados que participan de forma anónima.

Asimismo, para fomentar las políticas y procedimientos de información y consulta, y dar solución a los posibles conflictos que pudieran surgir, la Firma establece, entre otras iniciativas, encuestas de clima, dinámicas de grupo, reuniones de equipos de trabajo, comunicados de presidencia, buzones de sugerencias, tutorías, mentoring, etc.

3. Reclutamiento y selección

La gestión del Capital Humano en Deloitte empieza incluso antes de que se produzca el primer contacto entre la Firma y los aspirantes a incorporarse a ella. Dado que Deloitte tiene entre sus prioridades el atraer y desarrollar a los mejores profesionales del mercado, la Firma dispone de unos completos procesos de atracción y seguimiento de candidatos, con el fin de poder incorporar a los profesionales con el mayor talento.

La importante inversión efectuada anualmente en la evaluación de los potenciales profesionales, y el amplio espectro social y geográfico en los que la Firma está presente, permiten lograr el éxito en la identificación, atracción y desarrollo de los profesionales con mayor talento del sector de servicios profesionales.

El proceso de reclutamiento y selección de candidatos en Deloitte tiene cuatro fases:

- Determinación de necesidades
- Identificación de fuentes y filtrado
- Proceso de selección
- Fidelización y feedback

Las vías de contacto de la Firma con potenciales candidatos son varias, aunque también es muy numeroso el índice de candidaturas que se reciben de forma espontánea.

Las acciones más habituales que lleva a cabo Deloitte son las siguientes:

- Información en la página web: www.deloitte.es. La sección "Trabaja en Deloitte" contiene información actualizada sobre actividades y ferias de empleo en las que participa la Firma, ofertas de trabajo y artículos de

interés, además de un formulario a través del cual los candidatos pueden ponerse en contacto con los profesionales de Recursos Humanos.

- Acciones con centros universitarios y escuelas de negocio:
 - Presentaciones y foros. Deloitte colabora activamente con aquellos centros de formación que promueven acciones destinadas a poner en contacto a los alumnos con el mundo de la empresa.
 - Talleres formativos. Se imparten sesiones teóricas y se llevan a cabo casos prácticos donde los estudiantes experimentan la sensación de trabajar en Deloitte.
 - Participación en bolsas de trabajo. Deloitte forma parte de los programas de inserción profesional de las principales universidades, escuelas de negocio y colegios profesionales del país.

- Acuerdos con portales de empleo: canalización de ofertas y demandas de empleo, principalmente a través de Infoempleo, Infojobs, LinkedIn, Universia y jobandtalent.

- Acciones con empleados: Deloitte premia a aquellos empleados que presenten candidatos con experiencia a los procesos de reclutamiento, en caso de que sean finalmente seleccionados.

- Redes sociales: a través de la gestión de los medios y redes sociales la Firma canaliza las solicitudes de empleo y difunde sus actividades de captación y sus políticas de Recursos Humanos.

En todos los casos, los procesos de selección buscan a futuros profesionales que compartan los valores de la Firma, que tengan capacidad de trabajo en equipo y, en función del puesto, otras capacidades específicas.

Una prioridad de Deloitte en la gestión de su Capital Humano es proporcionar a sus profesionales oportunidades de formación profesional continua

Las entrevistas de selección de Deloitte permiten un proceso de comunicación eficaz a través del cual la Firma proyecta lo que es y lo que hace y, al mismo tiempo, capta y entiende las necesidades de los potenciales profesionales. A través de diversas fases, el potencial profesional avanza en el proceso de selección hasta su oferta y contratación definitiva, que se producen una vez superadas todas las pruebas y entrevistas.

4. Formación

Una de las prioridades de Deloitte en la gestión de su Capital Humano es proporcionar a sus profesionales oportunidades de formación y mejora continua apropiadas a cada función y nivel de responsabilidad, que fomenten la capacidad profesional y personal, y ayuden al cumplimiento de los objetivos de carrera dentro de la Firma.

En este sentido, el propósito último de la Firma es que sus integrantes sean considerados profesionales de referencia por sus clientes y por el mercado. Para ello, la Firma dispone de un completo sistema de formación técnica y de gestión, cuya meta es buscar y proveer soluciones que respondan y superen las necesidades y expectativas de los empleados a través de cursos adaptados a su perfil, tanto presenciales como en entornos web.

4.1. Plan de Formación de la Firma

Los planes de formación de Deloitte deben cumplir un amplio abanico de requisitos, desde la motivación de los profesionales –la oferta de formación es uno de los grandes activos de la Firma para ellos–, hasta reducir los riesgos inherentes al negocio de los servicios profesionales.

El Plan de Formación de Deloitte pretende integrar todos los formatos (ya sea formación interna o externa, presencial o a través de e-learning), intentando conseguir de esta manera la mayor eficacia posible, obteniendo el máximo rendimiento a las horas que los profesionales de la Firma dedican a su participación en cursos. Para ello, la estructuración del plan se realiza en función del nivel de competencias de los participantes, cubriendo las exigencias de cada grupo. Así, en el caso de los niveles de menor experiencia, se potencia la formación en temas técnicos, es decir, proporcionándoles los conocimientos que necesitan para el desarrollo de su trabajo; para los niveles intermedios, la formación se centra en el área de habilidades, destinada a mejorar su capacidad en la gestión de proyectos y de personas; por último, para los niveles directivos de la Firma, el énfasis se pone en proporcionar y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes

necesarias para la dirección de empresas, además de en el análisis de tendencias sectoriales.

El Plan de Formación debe responder a la estrategia de la Firma. Por ello, las características de los cursos que se imparten se deciden de acuerdo a los parámetros establecidos por el Comité de Formación, que conectan con los planes estratégicos y de negocio de la Firma.

4.2. Incorporación a la Firma

Los profesionales, a la hora de incorporarse a la Firma, tengan o no experiencia laboral previa, comparten jornadas de trabajo con profesionales de otras líneas de servicio durante los cursos de formación. Dentro del primer curso, denominado "Programa de Acogida", se ofrece a los nuevos profesionales una aproximación a la Firma, a su estructura, sus valores, las normas de conducta profesional, los principios éticos, la normativa de independencia, de confidencialidad, etc., así como una primera aproximación a las herramientas técnicas de su profesión. Tras esta formación, el nuevo empleado irá profundizando, a través de otros cursos monográficos, en sus conocimientos técnicos, así como en los valores corporativos.

Los objetivos de Deloitte en cuanto a la formación de sus profesionales son:



Dotar de los conocimientos y habilidades que necesitan en cada uno de los niveles de su carrera profesional.



Mantener sus capacidades y competencias en todos los niveles profesionales y en todas las funciones que desempeñen.



Satisfacer las demandas que surjan en los proyectos en los que participen y responder ante los cambios e imprevistos surgidos a lo largo de su ejecución.



Detectar las áreas de mejora de los clientes en cualquiera de los campos en los que trabajen y proporcionarles recomendaciones que superen sus expectativas.

El Plan de Formación de Deloitte está en continua revisión y acompaña a cada uno de sus profesionales desde el mismo momento de su entrada en la Firma. Los profesionales de la Firma que se incorporan en el área de Auditoría, Riesgos y Transacciones cuentan con el Máster de Auditoría y Desarrollo Directivo, que se imparte en colaboración con cuatro instituciones educativas (Universidad Pontificia Comillas – ICADE, Deusto Business School, Institución Universitaria Loyola y Universidad Pompeu Fabra) y consiste en un curso de posgrado que profundiza en los aspectos relacionados con la profesión de auditoría y las habilidades directivas.

Por su parte, los profesionales del área de Consultoría cuentan también con formación especializada a través del Máster en Business Consulting impartido junto a la Universidad Carlos III de Madrid.

La Intranet de Deloitte contiene además toda la información necesaria para el seguimiento de los cursos, manuales de uso de programas informáticos y una amplia gama de materiales y documentación sobre las diferentes materias que se imparten. Los profesionales de la Firma pueden encontrar en la Intranet aspectos como la planificación de los cursos a realizar, el nivel de conocimientos de inglés o las políticas

de comportamiento que se deben seguir durante los cursos, tanto para los instructores como para los asistentes a ellos.

5. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional en Deloitte implica construir un entorno en el que las personas puedan alcanzar sus metas personales a largo plazo. La creación de oportunidades profesionales a sido siempre uno de los objetivos y uno de los valores esenciales de la estrategia de talento.

5.1. Plan de Carrera

El esquema de carrera profesional está pensado para dar respuesta a los objetivos de las personas y de la Firma en un entorno de mercado cambiante, global y dinámico que demanda flexibilidad, innovación y un estudio individualizado de las capacidades de cada persona y de su potencial crecimiento profesional.

Características que definen la filosofía de formación de Deloitte

- **Fomento de la multidisciplinariedad.** Deloitte es una Firma de servicios profesionales que abarca multitud de disciplinas. Por ello, procura que sus profesionales, pese a ser especialistas de una línea de servicio o industria en concreto, amplíen al máximo su abanico de conocimientos para superar las expectativas de los clientes.
 - **Obligatoriedad de conocimientos mínimos.** Todos los profesionales de Deloitte deben disponer de una formación obligatoria, adaptada al tipo de función que llevan a cabo en la Firma. Existen cursos comunes para todos los profesionales, independientemente de la labor que desarrollen.
 - **Formación técnica.** Incluye metodología de soluciones de negocio, de tendencias y prácticas de excelencia profesional e innovación.
 - **Tecnología aplicada.** Deloitte dispone de todos los recursos tecnológicos necesarios para que sus profesionales logren la máxima eficacia en el desarrollo de su función. Por ello, la formación en la aplicación práctica de dichas posibilidades es imprescindible.
 - **Conocimiento empresarial.** El dominio del entorno del cliente facilita enormemente la prestación de servicios de calidad: conocimiento de las áreas funcionales de las empresas, sistemas de trabajo, etc.
 - **Formación por industrias.** Incluye formación en tendencias sectoriales, novedades, cambios legislativos, etc.
-

Dentro del ámbito del desarrollo profesional, el Plan de Carrera determina la trayectoria de los profesionales durante su estancia en la Firma. En general, el Plan de Carrera de Deloitte establece un período de entre 12 y 18 años para que un profesional sin experiencia alcance la categoría de socio.

Cada una de las líneas de servicio de Deloitte dispone de su propio plan, adaptado a su filosofía de trabajo. Paralelamente, las funciones internas y de administración disponen de su propio sistema de desarrollo, basado fundamentalmente en los resultados del proceso de evaluación.

5.2. Movilidad Nacional e Internacional

También destacan los programas de Movilidad. Deloitte como organización internacional fomenta la amplitud de miras del profesional y la profundización en los mercados internacionales y en otras culturas.

Los profesionales de Deloitte, a través de la red Global, tienen la oportunidad de desarrollar su carrera profesional en entornos internacionales.

La experiencia internacional incluye diferentes opciones:

- Movilidad internacional, a corto o largo plazo.
- Traslados indefinidos.

- Viajes internacionales de negocio.
- Participación en proyectos/ equipos internacionales.

Estos programas tratan de dar respuesta a las inquietudes y a los deseos de progresión de carrera de los profesionales.

Asimismo, gracias a la red nacional de oficinas y a la diversidad de líneas de negocio, el profesional puede seguir desarrollándose en diferentes geografías o en diversas actividades o ámbitos profesionales.

5.3. Programas de acompañamiento

Como parte esencial de la carrera de cada individuo, Deloitte cuenta con programas de desarrollo y acompañamiento a disposición de sus empleados en todas las categorías profesionales. Programas de tutorías y mentoring, programas específicos dirigidos a profesionales que se encuentran en los dos años previos a su promoción a gerente, en su primer año de gerente, etc.

Estos programas se basan en el desarrollo individualizado y en el acompañamiento de una persona más senior, en su trayectoria profesional, para transferir conocimientos y habilidades, que permitan al profesional mejorar su desempeño y con el fin de guiarles y prepararles como líderes del futuro de la Firma.

5.4. Políticas de flexibilidad

La Firma dispone de programas de flexibilidad (maternidad, paternidad, reducción de jornada laboral, etc.) para los profesionales durante toda su carrera que les permiten sacar el máximo partido a sus capacidades.

En cuanto a la flexibilidad laboral, todas las personas que integran Deloitte están dedicadas al cliente, ya sea éste externo o interno. Este objetivo implica que la organización del trabajo se adapta a las necesidades del cliente y del proyecto concreto. En este contexto, el concepto de flexibilidad se gestiona de manera individualizada, en cada equipo de trabajo y atendiendo a los objetivos a alcanzar en cada cliente. La Firma entiende que ésta es la fórmula más conveniente para cumplir de manera integrada las expectativas de los clientes y de los empleados.

6. Evaluación

Existe un sistema de evaluación que permite conocer la trayectoria y la evolución de cada persona en todo momento y determinar las posibles propuestas de promoción, planes personalizados de formación, etc.

El Programa de Evaluación de Deloitte es un modelo por competencias. El objetivo fundamental del Programa de Evaluación en Deloitte es gestionar la calidad del desempeño y la contribución de sus profesionales, así como identificar sus áreas de mejora y potencial de desarrollo.

Los profesionales de la Firma son evaluados por sus responsables directos en todos los ejercicios y son informados detalladamente de los resultados y de las razones de obtención de los mismos.

6.1. Implicación de Recursos Humanos en el proceso de Evaluación

El área de Recursos Humanos de Deloitte participa en todo el proceso de evaluación de la Firma, coordinando las tareas y ayudando a solventar las dudas y dificultades que presenten los profesionales a la hora de realizar las evaluaciones. Entre sus funciones concretas destacan las siguientes:

- Diseñar, evolucionar y mantener el modelo de evaluación alineado con las necesidades de cada grupo, las tendencias del mercado y la estrategia de la Firma.
- Formar a todos los profesionales en el programa de evaluación de la Firma (su filosofía, objetivos y fases, feedback y comunicación), para que puedan participar en él de forma eficaz.
- Gestionar conjuntamente con los socios y coordinadores de evaluación de cada grupo el calendario establecido para el proceso.
- Asesorar a los profesionales sobre las dudas e incidencias que puedan surgir acerca del proceso.
- Facilitar los medios técnicos y el soporte necesarios para que el proceso se realice con eficacia.
- Participar en las reuniones de evaluación, con el objeto de conocer mejor cada sector y área de trabajo, y para garantizar que el modelo de evaluación se aplique de la forma más homogénea posible en los grupos, asegurando también el correcto cumplimiento del proceso.
- Elaborar informes ad-hoc a requerimiento de la Firma.
- Controlar la calidad de los resultados de todo el proceso.
- Aportar información de valor añadido al resto de áreas relacionadas con el Capital Humano (formación, captación y selección, etc.) que les permitan ser más eficaces en sus correspondientes áreas de trabajo.
- Desarrollar la evaluación upward-feedback: los profesionales con responsabilidad en la Firma pueden ser evaluados por alguno

de los profesionales a su cargo (de manera anónima) y, de este modo, conocer la valoración de su equipo.

7. Políticas de Compensación y Beneficios

La Firma mantiene en permanente evolución y mejora sus sistemas de compensación. Dicha labor implica un exhaustivo análisis de los esquemas de retribución, tanto fija como variable, de los distintos niveles de la organización, su comparativa con el sector y el mercado en general, y la alineación final con la estrategia de negocio de la Firma y el proyecto a largo plazo que Deloitte ofrece a sus profesionales.

Entre los objetivos más destacados del programa de compensación destacan: obtener la máxima garantía de que los profesionales y candidatos perciben una compensación justa, competitiva y atractiva; procurar el tratamiento individualizado y flexible de cada una de las personas de la Firma, adaptando a su caso concreto los planes de compensación; y construir permanentemente una propuesta de retribución sólida que permita a la Firma atraer y desarrollar a los mejores profesionales del mercado.

Los programas de compensación de Deloitte están íntimamente ligados al Plan de Carrera

que ofrece la Firma a sus profesionales. Los diferentes escalones que componen el Plan de Carrera están asociados a diferentes niveles retributivos, que reconocen la experiencia y evolución lograda.

El plan de compensación cuenta con dos fórmulas de retribución fija y variable que ofrece a sus empleados según su categoría y función dentro de la organización. Mediante la retribución fija se remunera a las personas en función de su categoría, sus competencias y por las funciones que desempeña. Todos los profesionales de Deloitte cuentan con una retribución fija independientemente de su área, línea de servicio, industria o función. La retribución variable está ligada a la consecución de objetivos individuales y de grupo, establecidos con carácter anual. Ambos objetivos, personales y colectivos, se predeterminan al principio del ejercicio de acuerdo con las líneas estratégicas establecidas por la Firma. No existe un estándar que establezca la división salarial entre retribución fija y variable, sino que éste se determina según la categoría, función, experiencia, etc., de cada profesional.

Las bandas y escalas salariales se establecen en Deloitte de acuerdo a la categoría y línea de negocio de la carrera en la que se encuentra cada individuo, siempre atendiendo a su desempeño, a sus circunstancias personales

y a factores como la competitividad en el mercado, los valores de la Firma y la estrategia general.

7.1. Otros elementos de compensación y beneficios

La Firma ofrece a sus profesionales otros elementos de compensación. Destacan, entre otros, el aprendizaje de idiomas, la financiación de cursos de todo tipo (especialización sectorial, gestión, etc.) que ayudan a potenciar la formación continua de todos los profesionales, el seguro médico, el seguro de accidentes o el seguro de vida del que disponen todos los profesionales de la Firma.

Además, también existe un servicio médico propio en las oficinas de Madrid y Barcelona a disposición de todos los profesionales. Este servicio incluye igualmente un servicio de enfermería y de fisioterapeuta.

Por otro lado, equipos informáticos de última generación están a disposición de la mayoría de empleados: portátiles, teléfonos móviles y tarjetas UMTS/LTE.

Además, la Firma ofrece a sus empleados un Plan de Retribución Flexible, a través del cuál se pueden solicitar elementos como tickets restaurante, tickets de guardería y tickets de transporte, etc.

8. Clima Laboral

Dada la importancia del Capital Humano para Deloitte, la Firma dispone de multitud de medidas para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven sus profesionales, tanto en cuestiones relacionadas con la salud, seguridad e higiene en el puesto de trabajo, como en materia de protección de derechos, transparencia y comunicación entre los empleados y la compañía. Las condiciones de trabajo de los profesionales de Deloitte son

Ventajas del modelo de evaluación por competencias

- 1** Permite conocer con exactitud el perfil competencial de cada profesional, la calidad del trabajo realizado y su potencial de desarrollo. Igualmente, mejora el conocimiento de los distintos colectivos de la Firma (líneas de negocio, niveles profesionales, geografías...).
- 2** Identifica puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora, tanto a nivel individual como colectivo. Así mismo, integra las acciones de formación y desarrollo necesarias en aquellas competencias que los profesionales deben potenciar.
- 3** Permite definir las capacidades requeridas en cada puesto y en qué grado e identifica mejor los perfiles en adecuación a su puesto.
- 4** Evita discriminaciones y desigualdades en cuanto a oportunidades en la Firma.

una parte fundamental del cuidado que pone la organización en proporcionar a su gente todos los recursos necesarios para lograr su desarrollo profesional y personal.

Deloitte considera la consulta y el diálogo permanente como el mejor método para optimizar el clima laboral de sus profesionales. Con el fin de mantener el nivel de calidad, la Firma ha venido efectuando una serie de sondeos de clima laboral a grupos reducidos representativos de las diversas funciones, áreas geográficas y categorías, con el fin de conocer las inquietudes y necesidades de los profesionales. De dichos sondeos se extraen las mejoras necesarias, así como las sugerencias de los empleados, que se hacen llegar también al área de Recursos Humanos por otras vías, tales como el correo electrónico o la Intranet.

8.1. Relaciones laborales y Comunicación

La comunicación interna con los empleados, y la transparencia en el acceso a la información corporativa y a la protección de derechos en general, forman parte de la política de Capital Humano de Deloitte. De acuerdo a los valores compartidos y a los Principios Éticos Globales de Deloitte, la compañía marca –internacional y localmente- todas sus políticas y directrices basándose en el pleno cumplimiento de la

Declaración Internacional de los Derechos Humanos y las normas marcadas por la Organización Internacional del Trabajo. En este sentido, y como no podía ser de otra forma, el Código Ético de la Firma rechaza explícitamente cualquier comportamiento individual o colectivo, a título personal o en nombre de la organización, que atente contra la legislación española, en cualquiera de sus extremos.

La claridad en las relaciones informativas de comunicación entre la Firma y los profesionales que la integran es parte importante del clima laboral que Deloitte pretende en sus procesos de trabajo. Por ello, la información corporativa se ofrece de forma descendente, siendo de libre acceso para los socios y entra dentro del campo de sus obligaciones hacérsela llegar a sus equipos de trabajo. En esa línea, los planes de la Firma se elaboran en colaboración con los profesionales, puesto que son ellos quienes tienen un mayor conocimiento de las operaciones del día a día de la organización.

La forma de estructurar el trabajo en Deloitte facilita enormemente la comunicación entre los profesionales con la alta dirección, puesto que todo miembro de la Firma tiene permanentemente a su disposición un gerente con acceso a los socios miembros

del Comité Ejecutivo. Por otra parte, el sistema permite la clara definición de los roles y de las responsabilidades dentro de la estructura jerárquica de la organización, puesto que todos los niveles están claramente descritos en el Plan de Carrera de la Firma, con las responsabilidades de cada categoría perfectamente expuestas.

En cuanto a las labores de comunicación de los compromisos de Deloitte con sus grupos de interés -incluidos sus empleados respecto a los Derechos Humanos o a las normas de la Organización Internacional del Trabajo-, la Firma comunica permanentemente sus valores y principios éticos a través de diversos canales. Existen una serie de canales privados: Intranet (existe una sección en la intranet de Deloitte dedicada a la ética, con los valores y principios éticos de la Firma, buzón de sugerencias y consultas, etc.), correo electrónico, publicaciones internas y comunicados. También existen una serie de canales públicos: adscripción al Global Compact de la ONU, la memoria de responsabilidad corporativa, notas informativas, etc.

8.2. Salud, seguridad e higiene laboral

Deloitte dispone de un Servicio de Medicina en el Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales, que asume las cuatro especialidades recogidas

en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos laborales - Medicina, Higiene, Seguridad y Ergonomía y toda la normativa reguladora de la misma. Toda la actividad de la Firma relacionada con este aspecto se gestiona a través del Sistema Integrado de Prevención de Riesgos Laborales, una herramienta informática desarrollada internamente por Deloitte que genera una conexión entre las mencionadas áreas específicas previstas por la ley, los profesionales y el ambiente de trabajo, y que engloba entre otros elementos los planes de formación de salud, seguridad y prevención y documentación interna y externa. Junto a ello, Deloitte tiene constituidos diversos Comités de Seguridad y Salud compuestos de forma paritaria por representantes de la compañía y de los profesionales, según la normativa legal vigente, cuyas decisiones amparan a la totalidad de la plantilla, y cuya misión es dialogar sobre temas de salud y seguridad laboral de interés para todos los colectivos. Las oficinas de Deloitte gozan de los preceptivos planes en materia de evacuación, simulacros y emergencias sin que se haya realizado ningún apercibimiento de tipo administrativo o judicial.

El área asistencial cubre las necesidades médicas de los profesionales de Deloitte mientras prestan sus servicios para la Firma. La asistencia médica abarca los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y las patologías por enfermedades comunes o accidentes no laborales. En caso de

consultas médicas no urgentes, Deloitte tiene a disposición de sus profesionales un servicio médico con instalaciones en Madrid y Barcelona. Las personas del resto de oficinas pueden ponerse en contacto telefónico. El servicio funciona como una consulta médica tradicional, asignándose hora a los profesionales que lo solicitan. Una vez efectuado el diagnóstico, la medicación es facilitada en el mismo momento o, en su defecto, se extiende una receta en talonario de la Seguridad Social. Adicionalmente, los médicos de la Firma pueden extender volantes para la realización de pruebas complementarias (análisis, radiografías, ecografías...) necesarias para la realización de un mejor diagnóstico, a través de diversas sociedades médicas.

El Servicio Médico cuenta también con Diplomados Universitarios en Enfermería a disposición de los profesionales, tanto para suministrar las medicaciones prescritas por los doctores de la Firma, como la de otros profesionales, siempre y cuando se acuda con la indicación del médico prescriptor. Además de la administración de medicación parenteral, los ATS realizan controles de la tensión arterial, curas, etc.

Por último, en el área asistencial, se incluye para los empleados de la oficina de Madrid y Barcelona un servicio de fisioterapia orientado a dos aspectos fundamentales: por una parte, tratamientos de fisioterapia indicados en el

Salud, seguridad e higiene laboral

- 1 Consejos para prevenir el dolor de espalda
- 2 Consejos para el trabajo con pantallas de ordenador
- 3 Consejos para prevenir el estrés
- 4 Prevención de la enfermedad cardiovascular
- 5 Consejos para la prevención de la hipertensión arterial
- 6 Consejos para promover una dieta saludable
- 7 Código Europeo contra el cáncer
- 8 Prevención del cáncer de piel
- 9 Centros de vacunación internacional
- 10 Consejos para la prevención de accidentes de tráfico
- 11 Consejos sobre vacunaciones en viajes internacionales
- 12 Ejercicios para evitar la tensión en manos y muñecas
- 13 Consejos para la prevención de cifras elevadas de grasas en sangre
- 14 Consejos para promover la actividad física
- 15 Consejos para prevenir las enfermedades dentales y periodontales
- 16 Prevención del cáncer de mama
- 17 Recomendaciones en el uso de teléfonos móviles
- 18 Relaciones entre España y otros países en materia de Seguridad Social

caso de lesiones traumatológicas y procesos reumatológicos; por otra, fisioterapia indicada como parte de un programa de prevención ergonómica.

8.3. Seguridad integral

Junto a la salud, la seguridad y la higiene son los otros dos grandes campos de actuación del Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales. En cuanto a la seguridad, Deloitte mantiene en vigor procesos para la evacuación en caso de emergencia o incendio, así como información disponible para todos los profesionales en cuanto a métodos para evitar accidentes de trabajo. Como ya se ha indicado, los controles sobre la higiene del entorno de trabajo se realizan periódicamente, tanto sobre cuestiones ambientales (calidad del aire, del agua, presencia de ácaros en moquetas, etc.) como sobre alimentos y bebidas a disposición de los profesionales.

Actividades realizadas por el Servicio de Medicina del Trabajo



Electrocardiogramas.



Punto de extracción de laboratorio de análisis clínicos.



Holter de presión arterial.



Test del aliento para la detección de Helicobacter Pylori (bacteria relacionada con patología gastro-duodenal).



Audiometrías por vía aérea y ósea en cabina insonorizada.



Espirometrías.



Biopsias de lesiones de piel.



Control de visión.



Campañas de vacunación:
Antigripal,
Antitetánica, Hepatitis A, Hepatitis B, Fiebre tifoidea y otras vacunas necesarias en función del país de destino (difteria,...).

Capital Social-Relacional

1. Introducción

A través de su comportamiento responsable, reflejado en sus actividades de Acción Social, Deloitte espera contribuir con su función en el mundo de los negocios a la construcción de un futuro mejor.

Deloitte considera la Responsabilidad Corporativa como una de las piezas que componen su estrategia. Con el fin de clarificar la terminología, Deloitte ha desarrollado su propio enfoque de Responsabilidad Corporativa, protagonizado por los grupos de interés: clientes, empleados, ciudadanos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, etc.

La iniciativa "Making an impact that matters" es la estrategia global de Acción Social de Deloitte que implica a todas las firmas miembro de la organización, presente en más de 150 países, en una iniciativa común cuyo objetivo es ser referentes de excelencia en el ámbito del compromiso social, tomando parte activa en la resolución de los retos que afronta nuestra sociedad; compartir nuestras mayores fortalezas (nuestros valores y nuestros conocimientos) con colectivos de jóvenes que no han tenido oportunidades, poniendo especial foco en el ámbito de la educación

y el empleo; demostrar el compromiso de los empleados, y de la firma, hacia todos nuestros grupos de interés, tanto dentro de Deloitte como en nuestro entorno profesional y nuestra comunidad y desarrollar proyectos que nos permitan aportar valor profesional y personal, y que refuercen la cultura de Deloitte.

El programa "Making an impact that matters" supone un nuevo impulso de las iniciativas educativas de Deloitte y una instrumentalización detallada de todo el proceso de voluntariado gracias a la creación de una serie de órganos corporativos que supervisarán cada nuevo avance que se produzca en "Making an impact that matters".

2. Contribución social

La principal contribución de Deloitte a la sociedad es la formación de generaciones de profesionales altamente capacitados que ponen su conocimiento y experiencia al servicio de la sociedad. La formación continua ocupa en Deloitte un lugar muy importante, ya que la Firma entiende el desarrollo del talento como una premisa fundamental para poder aportar valor a la sociedad, ya sea desde dentro o desde fuera de la Firma, a través de la labor profesional de personas que se han formado en Deloitte.

El Comité de Acción Social de la Firma lleva a cabo un seguimiento de la estrategia implantada y garantiza que los procesos se lleven a cabo adecuadamente.

Pactos suscritos

Deloitte, como Firma de servicios profesionales y como parte de su estrategia de acción social, está asociada con varias instituciones de diversos ámbitos. El objetivo es colaborar con organismos sociales y empresariales para promover, entre los empleados de la Firma y de cara al exterior, la divulgación de sus actividades. Algunos de los vínculos institucionales más relevantes que tiene Deloitte en España son los siguientes:

- *El Pacto Mundial de Naciones Unidas*
Deloitte participa en el Pacto Mundial en España a través de la declaración de apoyo de sus diez principios, que se detallan en el último capítulo de la Memoria de Responsabilidad Corporativa. Además, Deloitte cumplimenta cada año el Informe de Progreso, documento, que recoge las distintas actuaciones y avances en la implantación de los Principios del Pacto Mundial.

- *Comisión AECA de RSC*

Deloitte forma parte de la Comisión AECA de Estudio sobre Responsabilidad Social Corporativa. La misión de la comisión es promover el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, desde el estudio y la investigación científica. Asimismo, Deloitte contribuye a la creación de un foro cualificado de primer nivel en el que poder debatir sobre los temas fundamentales de la RSC, impulsando su desarrollo conceptual y su implantación generalizada en las organizaciones, con la vocación de alcanzar la categoría de referencia obligada en la materia, tanto a nivel nacional como internacional.

- *Alianzas internacionales*

A escala global, Deloitte participa en numerosas instituciones del ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social, con las que colabora para el cumplimiento de sus objetivos. En cuestiones internacionales, la meta de Deloitte, con la que la Firma en España está plenamente identificada, es convertir a la organización en un referente en términos sociales, reintegrando a la sociedad parte del beneficio que recibe de ella, aportando su fuerza al desarrollo de las comunidades en las que está presente y sirviendo como ejemplo para el resto de empresas multinacionales.

Las instituciones internacionales más destacadas que cuentan con la colaboración de Deloitte son las siguientes:

- *World Economic Forum*

Deloitte Touche Tohmatsu es socio estratégico del World Economic Forum, con el que contribuye activamente a través de la participación en sus reuniones anuales y en la consecución de las iniciativas relacionadas con el Liderazgo innovador en la Globalización, el Rendimiento Corporativo y el programa 'Pioneros en Tecnología'. Además, Deloitte participa en el programa Global Corporate Citizenship Initiative (GCCCI), en el que están involucrados más de 40 miembros del Forum, tanto empresas privadas como otras organizaciones e instituciones. Sus objetivos se enmarcan en el incremento de la visibilidad, el compromiso y el apoyo de las grandes multinacionales para incorporar la Responsabilidad Corporativa como estrategia en sus negocios.

- *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*

Deloitte fue una de las primeras 40 empresas de todo el mundo que firmó el Pacto Mundial, al que también está adherida la Firma en España. La Firma participa en numerosas reuniones anuales relacionadas con el Pacto.

- *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*

El WBCSD es la voz más importante de que disponen las empresas en materia de desarrollo sostenible. Se trata de una coalición de 170 compañías de todo el mundo unidas bajo el compromiso compartido de lograr el desarrollo sostenible basándose en tres pilares: crecimiento económico, equilibrio ecológico y progreso social. Deloitte es miembro del WBCSD desde 1991.

- *Boao Forum For Asia*

El Boao Forum For Asia es una organización lider y sin ánimo de lucro, dedicada exclusivamente a tratar aspectos que implican a las empresas y a los gobiernos asiáticos. Deloitte colabora, como socio, en el desarrollo de programas para el crecimiento sostenible de las empresas y países destacados en este continente.

- *The International Business Leaders Forum (IBLF)*

El International Business Leaders Forum (IBLF) es una organización sin ánimo de lucro que promueve la responsabilidad social en las empresas. El compromiso del IBLF es conseguir la participación de las compañías en las políticas de desarrollo, con especial hincapié en las economías emergentes y en vías de desarrollo. Deloitte se sumó al

IBLF en octubre de 2003. La pretensión de Deloitte es ejercer su responsabilidad social allí donde opere, por lo que diversos líderes de la Firma han participado en las reuniones del International Business Leaders Forum para buscar nuevas fórmulas de cooperación, así como aprovechar la red del IBLF, sus proyectos y experiencias. Entre los programas llevados a cabo se encuentra el "IBLF Engage", que persigue acercar las empresas a las comunidades en las que desarrollan sus negocios.

- **Global Reporting Initiative (GRI)**
El Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente multi-stakeholder, de ámbito internacional, cuya misión es desarrollar y difundir por todo el mundo una serie de guías para la elaboración de informes de sostenibilidad, con las que está conforme la Memoria de Responsabilidad Corporativa. De uso voluntario, las guías del GRI son actualmente el estándar internacional de mayor uso en la elaboración de informes sobre las dimensiones económica, social y medioambiental de las empresas.
El GRI es la primera organización del mundo cuyo propósito es unir bajo un único paraguas los diferentes estándares informativos, iniciativas y guías de trabajo sobre sostenibilidad. Deloitte tiene un papel destacado en el GRI, puesto que forma parte del Consejo Directivo de la organización. En

junio de 2004, la Firma se convirtió además en "stakeholder organizativo" del organismo, lo que le permite interpretar una función crítica en la estructura gubernamental del GRI como institución abierta, democrática y global.

Fundación Deloitte

La Firma dispone de una Fundación cuya finalidad es colaborar y ofrecer apoyo a instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Deloitte pretende promover e impulsar proyectos de especial sensibilidad que resultan de interés para sus profesionales y clientes, y que acercan el negocio de sus servicios profesionales a los problemas y necesidades del entorno.

Colaboraciones de la Fundación

La Acción Social de Deloitte no se limita únicamente a la colaboración con asociaciones sociales y ONG, sino que la Firma se relaciona con diversas instituciones del mundo de la cultura, desde museos hasta fundaciones, con las que colabora. Algunos de los proyectos y entidades culturales con los que colabora Deloitte son los siguientes:

- **Fundación COTEC**
Deloitte es patrono y desde hace más de quince años promueve la innovación como motor de desarrollo económico y social de nuestra sociedad.

- **Museo Guggenheim**
Deloitte forma parte del Patronato de Honor del Museo Guggenheim de Bilbao, que constituye el referente clave del mundo del arte moderno y contemporáneo. El patrocinio empresarial es una de las principales fuentes de financiación del Museo, permitiéndole mantener un nivel de excelencia en sus actividades artísticas y educativas.
- **Fundación Albéniz: Trío Mozart Deloitte**
La Fundación Albéniz, en su labor de apoyo a la música y a la cultura, desarrolla su actividad a través de cuatro programas: el Concurso Internacional de Piano de Santander Paloma O'Shea, la Escuela Superior de Música Reina Sofía, el Centro de Archivos y Documentación Albéniz y el Encuentro de Música y Academia de Santander.
- **Museo de Arte Reina Sofía**
Deloitte, a través de su Fundación, es socio protector de la Fundación Museo Reina Sofía y miembro de la Junta Directiva de la Real Asociación de Amigos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Ambas iniciativas privadas reúnen a personas tanto físicas como jurídicas, unidas en el deseo de colaborar activamente en el desarrollo y potenciación del Museo.

- *FAD, Fundación de Ayuda contra la Drogadicción*
Deloitte colabora con FAD en el desarrollo de programas formativos y estrategias educativas de prevención de las drogodependencias.
- *Fundación Empieza por Educar*
Somos socios corporativos apoyando programas que permitan mejorar el sistema educativo en España reduciendo el fracaso escolar para que todos los niños y niñas puedan hacer y ser lo que se propongan, independientemente del entorno en el que nazcan o vivan.

Además, existen otros acuerdos con fundaciones centradas en la investigación y en la mejora de la competitividad como Fundación Esade, Fundación Princesa de Asturias y Fundación de Estudios Internacionales, entre otras.

Solidarios Deloitte

Solidarios Deloitte es un grupo de trabajo formado por profesionales de la Firma, representantes de las diferentes líneas de servicio, industrias, geografías y funciones. Liderado por el presidente de Deloitte, el grupo se reúne periódicamente para determinar las líneas maestras de Acción Social, destinadas a satisfacer las demandas solidarias de profesionales de acuerdo con la estrategia de Acción Social de la Firma.

El grupo de trabajo realiza la selección, seguimiento y evaluación de los proyectos que llevan a cabo.

Solidarios Deloitte dispone de un canal en la web articulado por la Firma para fomentar y desarrollar las relaciones con los agentes sociales interesados en colaborar con Deloitte en proyectos de Acción Social. Desde el site, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y otros interesados pueden ponerse en contacto con Solidarios Deloitte para participar en iniciativas que ya están en marcha o proponer nuevas colaboraciones.

Deloitte dedica una sección de su publicación interna, Punto de Vista, a las acciones de Solidarios Deloitte. De esta forma, la Firma da a conocer a todos sus profesionales las actividades que se llevan a cabo e invita a todos a participar en las mismas. Los grupos de actuación preferente son los niños y jóvenes, así como los proyectos de voluntariado que pongan en marcha actividades relacionadas con la educación, formación e integración de minorías, colectivos desfavorecidos o personas discapacitadas. Junto a ellos, la relación con las universidades y el trabajo en equipo entre empleados y beneficiarios son también metas que persigue Solidarios Deloitte.

Objetivos de Solidarios Deloitte



Impulsar y canalizar iniciativas por parte de profesionales y candidatos para promover o promocionar acciones con carácter social.



Potenciar una mayor identificación con la Firma por parte de los públicos interesados en la Acción Social.



Conjugar intereses profesionales con inquietudes personales.



Proyectar internamente los esfuerzos en Acción Social que lleva a cabo Deloitte como empresa socialmente responsable.

Capital Organizativo-Intelectual

1. Introducción

Deloitte tiene una estructura y un comportamiento organizativo orientados al objetivo de cumplir sus compromisos con sus grupos de interés, y por ello su Capital Organizativo-Intelectual se encuentra transversalmente por toda la empresa.

Los principios fundamentales de organización de Deloitte subyacen en el propio concepto de Responsabilidad Corporativa, que integra los departamentos internos, las líneas de servicio, los sectores o las industrias y las áreas geográficas en las que opera.

El factor determinante del concepto de Responsabilidad según Deloitte es su correlación con la Gestión del Conocimiento. El punto de unión de ambas se encuentra en que el deseo de construir la Responsabilidad Corporativa está íntimamente ligado a la Gestión del Conocimiento de los capitales intangibles que conforman el Capital Intelectual.

2. Estructura organizativa

2.1. Orientación estratégica: Misión y Visión en España

La organización de Deloitte está orientada a los dos principales pilares de la razón de ser de la Firma: sus clientes y sus profesionales. De ello son fiel reflejo tanto la Misión de la compañía - Ser el estándar de excelencia- como su Visión - Firma líder del mercado español, reconocida por ser el asesor de referencia de las principales entidades a través de una oferta de servicios de alto valor, y por su capacidad de desarrollo del mejor equipo humano.

La organización de Deloitte en España debe entenderse de forma dinámica, ya que es la única forma de alcanzar su principal objetivo: ofrecer nacional e internacionalmente el nivel de calidad del servicio que su compromiso con los clientes exige, teniendo presentes los Valores Compartidos con la red global de la Firma (integridad, compromiso con los demás, excelente valor añadido para los clientes y fuerza basada en la diversidad cultural).

Deloitte trata de hacer de la mejor forma posible todo aquello que se propone, desarrollando ventajas competitivas que le permitan fortalecer sus posibilidades en el mercado. Así, para conseguir su Misión

y su Visión, la Firma se organiza en España según varias formas de trabajo: por líneas de servicio (Auditoría, Asesoramiento Jurídico y Tributario, Consultoría, Gestión del Riesgo y Asesoramiento en Transacciones), por especialización sectorial (Banca, Seguros, Mercado de Capitales, Energía, Telecomunicaciones, Medios de Comunicación, Infraestructuras, Fabricación, Sector Público, Bienes de Consumo y Distribución, Transporte y Turismo, Servicios y Sanidad), por áreas geográficas (20 oficinas en las ciudades españolas) y en departamentos internos (que dan soporte de la organización).

La estructura de Deloitte responde a su misión organizativa: ser estándar de excelencia. Para ello, la Firma está orientada a dos pilares fundamentales: sus clientes y sus profesionales

Deloitte tiene designados socios responsables para las diferentes líneas de servicio, industrias, áreas geográficas y funciones internas. En ese sentido, existen socios responsables de la gestión de temas económicos, sociales y ambientales. Asimismo, existen comités de socios relativos a las diferentes áreas de gestión de la Firma identificadas como relevantes.

2.2. Comportamiento ético

Para servir a los clientes con eficacia y honestidad, y mantener la confianza de los públicos de interés, Deloitte concede la máxima importancia a la conducta ética. A través de un Comité y del nombramiento de un máximo responsable en Ética, Deloitte quiere apoyar el comportamiento íntegro de sus profesionales. En el núcleo de este esfuerzo se encuentran los valores compartidos y los principios éticos globales de la compañía, que determinan el estándar de conducta de las personas que trabajan en la Firma, sobre todo en aquellas materias especialmente críticas para clientes, empleados y resto de grupos de interés - honestidad, objetividad, confidencialidad, responsabilidad, etc.

2.3. Modelo Organizativo

El modelo empresarial de Deloitte es el que está presente en la mayoría de las Firmas de servicios profesionales de todo el mundo: el partnership. Este modelo es

generalmente entendido como un colectivo de socios que participa activamente en el desarrollo del negocio de una compañía, aporta capital y al final del año, cada uno de sus integrantes recibe los beneficios correspondientes en función de su grado de desempeño.

Esta estructura es análoga en el resto de Firmas de la organización Deloitte, sociedades independientes unas de las otras y de las que los socios españoles no tienen participaciones. Deloitte cuenta con socios en España cuyo cometido es mejorar de forma continua la situación de la Firma de tal forma que, cuando se produzca su salida, la Firma debe encontrarse en mejores condiciones que cuando la recibieron por parte de sus socios antecesores.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La Firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello, cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con aproximadamente 225.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia. Deloitte se refiere a

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente.

Cada Firma miembro es una entidad con personalidad jurídica propia e independiente que opera bajo los nombres de "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", u otros nombres asociados.

La organización Deloitte en España se encarga de prestar servicios a través de las compañías: Deloitte, S.L., Deloitte Consulting, S.L.U., su filial DXD Aplicaciones & IT Solutions, S.L.U., Deloitte Abogados, S.L.P., Deloitte Asesores Tributarios, S.L.U., Deloitte Financial Advisory, S.L.U., Servicios Generales de Gestión, S.L.U., PM&S Recursos, S.L.U. y Deloitte Advisory, S.L. Los socios de estas sociedades son los socios de la organización en España, todos ellos personas físicas.

El modelo organizativo de Deloitte es reflejo de sus valores, que expresan el sentido de integridad, compromiso y excelencia con que la Firma pretende actuar a todos los niveles. Por ello, los socios son igualmente responsables de supervisar las políticas económicas, ambientales y sociales de la Firma.

En esta línea, el objetivo de Deloitte es marcar la diferencia aplicando una filosofía de servicios basada en la transparencia, el trato directo y la búsqueda de la excelencia en el trabajo.

El trabajo en equipo facilita la comunicación y la toma de decisiones entre los profesionales. Para agilizar las decisiones, la Firma se estructura por comités que están compuestos por profesionales especializados en cada una de las materias.

Gracias a la especialización sectorial, Deloitte es capaz de entender las necesidades específicas de sus clientes y ofrecer una respuesta a sus problemas. Dicha situación se demuestra en el hecho de que las empresas más importantes de la economía española, en los principales sectores de actividad, mantienen relaciones profesionales con la Firma.

Por otro lado, la especialización sectorial se ha reflejado también en el ámbito internacional de Deloitte, a través de la puesta en marcha de una estructura internacional orientada a desarrollar e innovar en la implantación de las denominadas best practices (mejores prácticas) entre todos los países que forman la organización internacional.

2.4. Gestión del Conocimiento

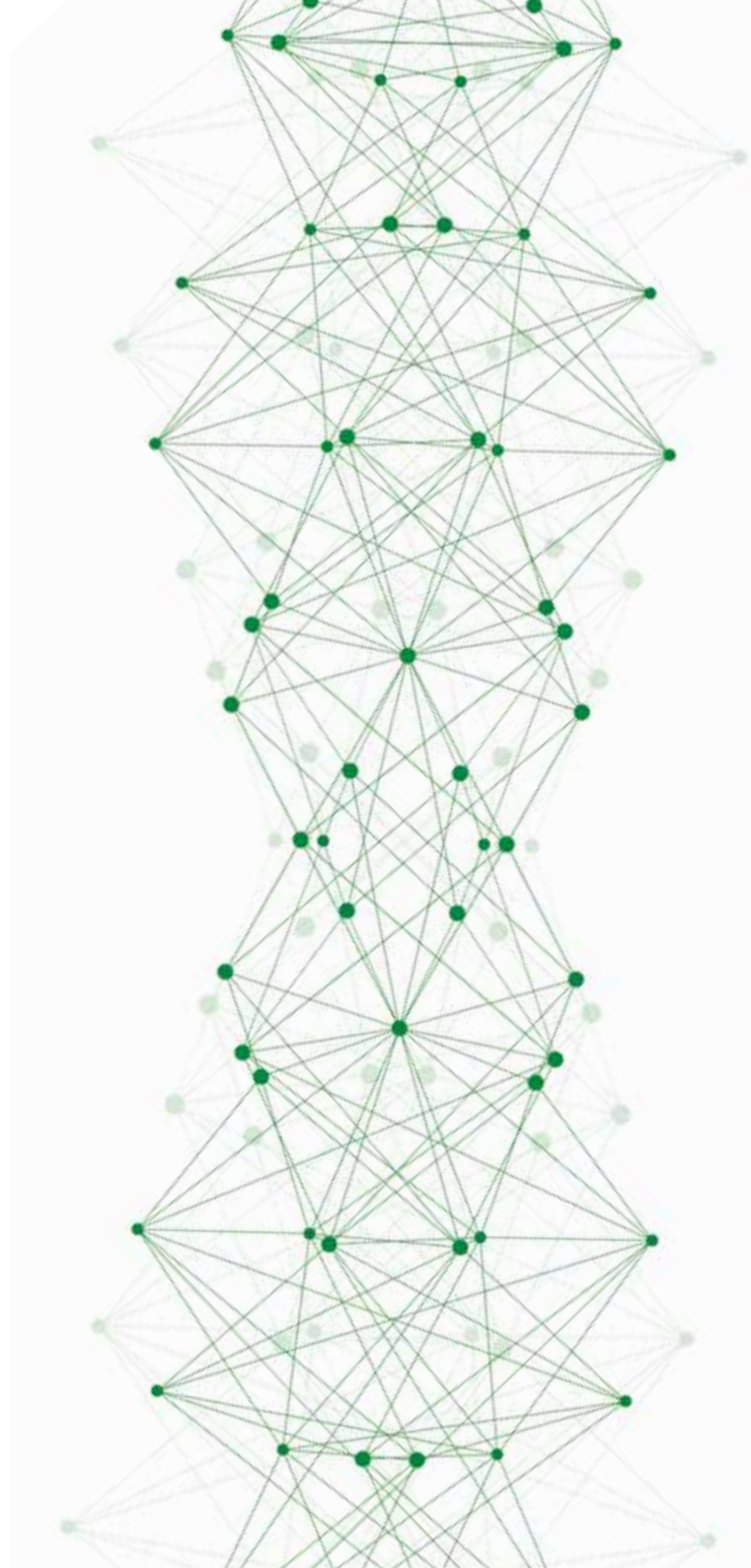
El conocimiento que posee y genera Deloitte se gestiona a través de una red de personas, lo que permite a la Firma servir más eficientemente a sus clientes, innovar en la prestación de servicios y contribuir a su propio crecimiento sostenible.

Para ello, Deloitte posee una red de Gestores de Conocimiento especializados por sectores y líneas de servicio, que se encargan de gestionar el conocimiento generado por los profesionales de la organización Deloitte. Estos Gestores del Conocimiento se responsabilizan de poner a disposición de los profesionales información de valor añadido que se convierte en una ventaja competitiva para la Firma.

Para gestionar este conocimiento, Deloitte cuenta con diversas plataformas tecnológicas de gestión documental y de gestión de contenidos, con el objeto de ser más eficaces a través de la tecnología. Internamente existe un grupo de trabajo cuyas funciones primordiales son facilitar información de los sectores de actividad en los que trabaja la Firma, y aportar valor añadido en la búsqueda de información sectorial para los profesionales.

2.5. Infraestructuras

Las infraestructuras de Deloitte, así como todas sus oficinas y profesionales, están repartidas por toda España de acuerdo a



las necesidades que tienen las distintas sedes regionales. El volumen de negocio, el número de profesionales en cada ciudad, y las variaciones en el mercado de cada zona hacen que las instalaciones en las que la Firma lleva a cabo su labor estén constantemente adaptándose al cambio.

El objetivo de la Firma es lograr que sus profesionales cuenten con las instalaciones más adecuadas a la hora de llevar a cabo los servicios que prestan a los clientes, así como poner a su disposición cuantos recursos sean necesarios para el desarrollo de los trabajos.

Todas las oficinas, independientemente de su tamaño o volumen de negocio, cuentan con salas de reuniones y espacios de proyección de vídeo. Muchas de ellas incorporan además espacios adicionales tales como cafeterías, servicio de reprografía y salas de videoconferencias.

La política de la organización es asignar despachos para los profesionales con mayor responsabilidad, es decir, socios, directores y gerentes dedicados al servicio a clientes externos, con el fin de garantizar la confidencialidad. El resto de los profesionales cuentan en todos los casos con espacios individuales flexibles para la prestación de sus funciones, ya sean estas internas o externas.

Lógicamente, y en cumplimiento de las

características obligatorias de muchos de los servicios prestados, las oficinas de Deloitte cuentan con los archivos pertinentes, destinados al almacenamiento y conservación segura de los papeles de trabajo.

3. Comportamiento Organizativo

3.1. Calidad y procesos

Asegurar la calidad del servicio que Deloitte presta a todos sus clientes es la principal vía de trabajo y uno de los factores diferenciales de la Firma. Por ello, siempre se enfoca el trabajo para proporcionar valor añadido a quienes contratan los diferentes servicios, poniendo especial énfasis en hacer las sugerencias que puedan contribuir a la mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de sus actividades. Este enfoque lleva a concebir la prestación de servicios como una relación continua de colaboración y apoyo a la dirección de los clientes, en cualquiera de los campos relacionados con la actividad profesional de la Firma.

3.1.1. Organización del sistema de calidad

Deloitte ha desarrollado e implantado un conjunto de políticas y procedimientos internos que conforman un sistema de calidad del que participa la totalidad de la Firma, configurándose como una herramienta de gestión. La constante búsqueda de la calidad en los servicios prestados se apoya en la idea de la mejora

Programa de calidad global de Deloitte



Liderazgo y cultura.

La calidad forma parte de la cultura de la Firma. Deloitte tiene implantadas una serie de políticas y procedimientos diseñados para promover una cultura interna en la que la calidad se reconoce como la primera prioridad. La Firma se centra de forma continua en la excelencia profesional como base para conseguir un alto grado de calidad de los trabajos que se realizan.



Compromiso con la formación y la especialización.

Deloitte tiene implantadas políticas y procedimientos en relación con la gestión de los recursos humanos, que están diseñados para asegurar que los socios y el personal profesional cuentan con las competencias, capacidades y compromiso con los principios éticos y de independencia necesarios.



Seguimiento.

Con el fin de mantener los estándares globales, la organización internacional realiza además revisiones periódicas a las Firmas nacionales.



Aceptación de clientes y encargos.

Deloitte realiza una rigurosa selección de sus clientes con el fin de evitar riesgos inaceptables.



Estándares de Servicio al Cliente.

Los elementos de control interno diseñados e implantados por Deloitte en relación con el aseguramiento de la independencia se articulan, de forma resumida, en torno a los siguientes aspectos:

- Políticas y procedimientos escritos sobre independencia y realización de revisiones para verificar su cumplimiento.
- Formación.
- Entidades Restríngidas.
- Existencia de un socio responsable por cada cliente de auditoría.
- Procedimiento de Conflict Check
- Sistema automatizado de control de inversiones financieras y de confirmación anual de independencia.
- Nombramiento de un Socio Responsable, al máximo nivel de la Dirección, en el área de independencia y de un equipo dedicado de especialistas.
- Seguimiento de las relaciones de negocio.

continua, enmarcada en el cumplimiento de las normas profesionales y los requerimientos aplicables, y persigue la excelencia y adecuación a las circunstancias de los resultados del trabajo maximizando la satisfacción de los clientes. Por ello, se ha diseñado y puesto en funcionamiento un conjunto de políticas y procedimientos que refuerza las prácticas ya existentes en la materia, implantando un sistema de calidad desde el inicio de la actividad de la Firma en España.

La calidad es entendida y aceptada por toda la Firma, ya que forma parte del día a día. El objetivo de mejora constante en el trabajo está inculcado en la organización y resulta clave para poder prestar un servicio del máximo nivel. El sistema de calidad de la Firma se basa en la existencia de una cultura de calidad promovida y apoyada desde los más altos órganos de dirección, el necesario cumplimiento de políticas, procedimientos y normas para todos los profesionales, emanadas de los máximos responsables de la organización, la Dirección y de distintos Comités de gestión y normas profesionales. Dichas políticas y procedimientos son comunicados a la organización e implantados de manera formal. Deloitte tiene establecidos distintos gestores de calidad que permanentemente aseguran el máximo nivel de calidad a los clientes. Estos programas de calidad se encuentran adaptados a

cada línea de servicio, de manera que en aquellas líneas reguladas, fundamentalmente auditoría, el proceso asegura el cumplimiento de la normativa manteniendo asimismo los objetivos generales de la organización Deloitte, indicados anteriormente.

En este sentido y en relación a la línea de Auditoría, en cumplimiento del artículo 26 Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, Deloitte ha publicado un Informe de Transparencia que, entre otros aspectos recoge la Visión General del Sistema de Control de Calidad aplicable a la ejecución de los servicios de auditoría de cuentas.

El sistema de control de calidad de la Firma está organizado alrededor de los siguientes elementos:

- Responsabilidades de liderazgo para el sistema de calidad.
- Requerimientos éticos y de independencia aplicables.
- Proceso de aceptación y continuidad de relaciones con clientes y de encargos específicos.
- Recursos humanos.
- Realización de los encargos.

- Seguimiento.

A través del siguiente enlace se puede acceder a la versión completa del Informe de transparencia.

- Informe de transparencia de Deloitte 2016.

3.1.2. Revisiones de Control de Calidad

Dentro de la metodología de trabajo Deloitte integra un proceso interno de evaluación de la calidad. Dichas revisiones tienen como objetivo supervisar el cumplimiento de los requerimientos legales, profesionales y de las políticas de la Firma en la ejecución de los distintos trabajos realizados.

3.1.3. Medida de la satisfacción del cliente

Dentro de la metodología de trabajo, Deloitte integra un proceso de evaluación de la calidad del servicio que presta y de la satisfacción del cliente por el que se compromete a medir de forma sistemática el grado de satisfacción que se obtiene de cada servicio en las sociedades con las que se colabora profesionalmente, y a mejorar todos los aspectos que se pongan de manifiesto durante este proceso.

La metodología desarrollada por Deloitte para medir el grado de satisfacción del cliente prevé la evaluación de siete capítulos clave del servicio prestado:

- La capacidad de respuesta y gestión de los recursos y el tiempo.
- Entendimiento del negocio y de la actividad del cliente.
- Calidad de nuestros servicios.
- Capacidad técnica y de relación del equipo profesional.
- Capacidad de comunicación.
- Comportamiento íntegro y ético de los profesionales.
- Aportación de valor ante situaciones complejas.

Además, para los clientes de auditoría se analiza la calidad del servicio de auditoría, desde la competencia técnica de los profesionales hasta el grado de coordinación entre los distintos especialistas y cuestiones relacionadas con la independencia, resolución y comunicación efectiva.

Para los clientes no auditados, en los que se realizan otro tipo de trabajos, se solicita su valoración sobre el enfoque y el alcance material y humano del proyecto, así como el impacto que ha tenido la ejecución del

proyecto en su organización.

Los resultados de las entrevistas, realizadas siempre por un socio ajeno al equipo de trabajo, son seguidos por la Dirección de la Firma y, en el caso de que identificara un área de mejora, se elaboraría un informe explicativo junto con las acciones correctoras que se van a emprender. El socio entrevistador supervisa también la implantación de las acciones correctoras definidas, enviando un informe con el resultado conseguido a la Dirección de la Firma para su control.

3.2. Estándares de trabajo, Gestión de Riesgos e Independencia

3.2.1. Estándares

Deloitte se organiza de acuerdo a estándares de trabajo, cuyo objetivo es disponer de normas para todas las líneas de actividad de la Firma, fundamentalmente en tres áreas:

1. Aceptación de clientes y trabajos.

Deloitte le otorga máxima prioridad a todo lo que tiene que ver con aceptación de clientes y trabajos, debido a que el objetivo final de la Firma es prestar servicios de máxima calidad evitando incurrir en riesgos profesionales de cualquier naturaleza.

El primer paso a la hora de evitar riesgos es analizar y decidir cuidadosamente qué clientes y qué trabajos se aceptan. Para ello, existen políticas específicas para todas las líneas de servicio que regulan qué trabajos se pueden realizar, qué riesgos se asocian a cada tipo de trabajo, quién debe aprobar la aceptación del cliente según las circunstancias, y qué medidas de protección debe adoptar la Firma para asegurar que los clientes que plantean riesgos un poco más elevados son adecuadamente gestionados.

2. Metodologías de trabajo.

Deloitte dispone de una metodología de primer nivel para auditoría. Se trata de una metodología, acorde a la legislación aplicable, que se adapta a la situación y a las características de cada caso, enfocando los riesgos potenciales de cada cliente. El resto de las áreas de prestación de servicios de la Firma cuentan también con metodologías propias, adaptadas a la tipología de cada servicio. Deloitte dispone de metodologías avanzadas, como es el caso del sistema de gestión de expedientes del área de Asesoramiento Jurídico y Tributario, dado que se trata de la gestión simultánea de un gran número de proyectos.

En el caso de Auditoría es muy importante disponer de una metodología que asegure

que se consideran todos los riesgos convenientemente y que se documentan todas las evidencias para que el auditor pueda soportar su opinión. El entendimiento del cliente y de su entorno, incluyendo su control interno, como medio para evaluar los riesgos presentes y futuros, es vital en la ejecución de una auditoría. Asimismo, la documentación común y el software instrumental son herramientas que mejoran y aumentan la consistencia en la implantación del enfoque de auditoría y promueven la eficacia, la eficiencia y la calidad.

3. Control de calidad.

Alcanzar la máxima calidad es una de las grandes preocupaciones de Deloitte, por lo que dicho aspecto está presente constantemente en su forma de organizarse. De este modo, la Firma articula la calidad de acuerdo a tres aspectos:

- Capital Humano: asignando los recursos más adecuados a cada trabajo.
- Metodologías y herramientas: asegurando que las que se utilizan son las más adecuadas para cada caso.
- Procesos de control de calidad: Deloitte dispone de exhaustivos procesos de control de calidad.

3.2.2. Gestión de Riesgos

En el control de los riesgos, la Firma desea orientarse hacia una doble estructura, nacional y global. Por un lado, en cada país existe una persona con responsabilidad total en cuestiones de Riesgo y Reputación, que tiene la función de asegurar la calidad en cada una de sus líneas de servicio. Junto a ellos, están los responsables nacionales, que trabajan para la Firma de manera transversal.

3.2.3. Independencia

Uno de los pilares básicos de Deloitte como firma de servicios profesionales, que justifica incluso su razón de existir, es su capacidad de generar y transmitir confianza a los agentes sociales (accionistas, depositantes, autoridades supervisoras, empleados, etc.) sobre la fiabilidad y calidad de los documentos elaborados. Esta transmisión sólo es posible si la Firma está en condiciones de garantizar a sus clientes su absoluta independencia.

Tanto la organización internacional como la Firma española emiten políticas y procedimientos diseñados para alcanzar una seguridad razonable de que la Firma, su personal y sus socios, cumplen con los requerimientos de independencia que resultan de aplicación en cada actuación.

3.3. Ética

La ética y la integridad son valores fundamentales para Deloitte, y la Firma espera de todos sus profesionales que sean honestos y se comporten de acuerdo a los más altos estándares éticos, rigiéndose por su deseo de hacer lo correcto.

Deloitte dispone de un Código Ético específico para la Firma en España. El documento sirve como guía, referencia informativa y fuente documental para ayudar a escoger la opción éticamente más adecuada en cualquier circunstancia.

A través de la creación de un Comité de Ética, cuyo cometido es resolver dudas, incidencias e informar sobre los resultados obtenidos y avanzar en los aspectos relacionados con la ética profesional, Deloitte tiene establecida una serie de pautas de comportamiento que ayudan a la mejora y al mantenimiento de la confianza de los grupos de interés de la Firma.

Al mismo tiempo, la intención es que, después de conocer el Código Ético, todos los profesionales tengan una mayor conciencia de las implicaciones, privilegios y responsabilidades que conlleva el trabajar en una de las principales firmas de servicios profesionales del mundo.

Deloitte congrega a un gran grupo de personas procedentes de los más diversos ámbitos culturales y profesionales. Sin embargo, toda la organización está unida bajo el paraguas de sus Valores Compartidos y sus Principios Éticos Globales, que orientan la forma de hacer negocios de la compañía desde la honestidad, la ética y la profesionalidad. Los Valores y Principios nacen de la Visión y la Misión de la Firma, y son una parte integral del compromiso de responder a la confianza del entorno en el que se desenvuelve la organización.

Deloitte, como organización global, ha establecido las bases del comportamiento ético para los profesionales que la forman, aunque su aplicación práctica es responsabilidad de la empresa en cada país. En España se traduce tanto en el Código como en el Comité de Ética, presidido por un socio con larga experiencia profesional y con línea de comunicación directa con el presidente de la Firma, a quien reporta.

Deloitte, sin embargo, comprende la dificultad de pretender acaparar todas las posibles situaciones que plantea un dilema ético. Por ello, la Firma no pretende dar una respuesta específica a cualquier situación a la que puedan enfrentarse sus profesionales. En todo momento, por tanto, se recomienda consultar con responsables superiores o con los propios compañeros. Y, sin duda, Deloitte

considera que la responsabilidad, formación y conciencia ética de cada persona constituirán siempre el principal filtro ante la aparición de un escenario de incertidumbre.

En cuestiones éticas, el camino adecuado lo marcan el sentido común y la información, sin olvidar que el factor final para el éxito ético de la Firma descansa individualmente en cada uno de sus profesionales, cuyas decisiones pueden arrastrar implicaciones económicas, legales y éticas.

Todos los profesionales tienen habilitado un canal de denuncias anónimo y confidencial enmarcado en las prácticas de ética para comunicar sus quejas de forma privada, en lo relativo a las prácticas profesionales inadecuadas o incorrectas. Estas quejas son trasladadas de forma directa al Comité de Ética y al Comité de Normas Profesionales.

Los Principios Éticos Globales configuran los cimientos sobre los que todo profesional de Deloitte debe basar la toma de sus decisiones. Por eso es labor de todas las personas de Deloitte contribuir con su comportamiento diario a su cumplimiento, sin importar el país o la jerarquía desde donde desarrollan su función. Para ello, es necesario conocerlos y comprenderlos, al igual que sucede con los Valores Compartidos en los que se basan.

Principios éticos de Deloitte



Integridad:

Somos honestos en los servicios que prestamos, los conocimientos que poseemos y la experiencia que adquirimos.



Calidad:

Nos comprometemos a prestar un servicio de calidad aunando la especialización y el alcance de nuestros recursos, experiencia y conocimientos.



Comportamiento profesional:

Cumplimos las leyes, reglamentos y normas profesionales, y tratamos de evitar toda acción que pueda desacreditarnos a nosotros o a nuestra profesión.



Objetividad:

Somos objetivos a la hora de formarnos una opinión profesional y de ofrecer asesoramiento.



Competencia:

Ponemos el debido cuidado para asignar a cada cliente, en función de sus necesidades, los profesionales que tienen la competencia necesaria para su trabajo.



Prácticas de negocio justas:

Respetamos a nuestros competidores y estamos comprometidos con prácticas empresariales justas.



Confidencialidad, privacidad y protección de datos:

Protegemos y tomamos todas las medidas necesarias para salvaguardar la información confidencial y personal en nuestro poder.



Respeto, diversidad y trato imparcial:

Fomentamos una cultura y un entorno de trabajo en el que nuestros profesionales se tratan con respeto, cortesía y equidad, fomentando la igualdad de oportunidades para todos.



Desarrollo y apoyo profesional:

Invertimos en nuestros profesionales para que desarrollen los conocimientos y competencias necesarios para desempeñar eficazmente su función.



Anticorrupción:

No toleramos en ningún caso la corrupción, ni la aceptación o el ofrecimiento de sobornos, ni por nuestra parte ni por parte de terceros en nuestro nombre.



Cadena de suministros responsable:

No toleramos ningún tipo de comportamiento ilícito o inmoral por parte de nuestros proveedores, contratistas o socios de alianzas.



Responsabilidad social:

Contribuimos a la sociedad y a nuestras comunidades interactuando con organizaciones sin ánimo de lucro, Gobiernos y otras empresas para crear un impacto positivo en el ámbito local, nacional y global.

3.4. Gobierno Corporativo

Para definir una política que asegure la correcta gestión y administración de una Firma de servicios profesionales acorde a un buen Gobierno Corporativo, Deloitte cuenta, como la mayoría de las Firmas del sector, con un Partnership Agreement.

El CEO (Chief Executive Officer) es elegido democráticamente por todos los socios. Como máximo responsable de la Firma, lidera los diversos Comités existentes y reporta periódicamente a los socios sobre la evolución de la organización.

3.4.1. Sistema de Compensación

Deloitte tiene una organización basada en el partnership. Gracias a ella, el colectivo de socios participa activamente en el negocio al mismo tiempo que aporta capital.

Los objetivos del sistema de compensación para los socios están basados en el desarrollo y consecución de los siguientes criterios:

- Promover la prestación de servicios al cliente siguiendo los estándares de calidad e integridad de la Firma.
- Fomentar el crecimiento y la excelencia profesional.

- Recompensar a los socios tanto por el valor aportado individualmente como por la constancia en el tiempo de su buena gestión por la consecución de los objetivos establecidos y su competencia técnica.

- Apoyar a la consecución de los objetivos estratégicos marcados por la organización.
- Fomentar la rentabilidad y el crecimiento de negocio.

4. La marca de Deloitte

La marca Deloitte está presente en el mercado y en la sociedad a través de varios cauces: por un lado, los medios de comunicación, cuyo alcance masivo permite emitir señales en múltiples direcciones, que alcanzan simultáneamente multitud de objetivos -cantidad de impactos-; por otro, la promoción de la marca, que permite el posicionamiento de la compañía entre sus clientes y públicos de interés -calidad de impactos-.

Clientes, líderes de opinión y medios de comunicación son los principales públicos de interés que configuran la Marca de la Firma. Junto a ellos, los empleados y los destinatarios de las actividades de relaciones institucionales, conforman el mapa global de los públicos que influyen en la cantidad

y calidad de impactos de marca que logra la organización. Como filosofía de Firma, Deloitte otorga mayor importancia a la calidad de sus impactos de marca que a lograr una cantidad desmedida de ellos.

Deloitte concibe su marca como la plataforma que proyecta en el mercado la imagen de la Firma, a través de la cual se percibe la identidad de la compañía. Por ello, Deloitte ejecuta dentro de su plan estratégico un completo abanico de acciones destinadas a convertir su marca en el vehículo para la consecución de sus objetivos reputacionales -diferenciación y sostenibilidad-.

5. Promoción de Marca

La Firma promueve la presencia de marca a través de la celebración, organización y participación en foros y actos, ya sean relacionales, regionales, jornadas técnicas o actividades sectoriales.

5.1. Actividades Relacionales

La promoción de la marca en Deloitte tiene su pilar básico en la celebración, organización o participación de la Firma en cientos de eventos, foros, jornadas y otras acciones. La Firma procura a través de esa vía mantener un contacto permanente con miles de personas, clientes o no, a las que ofrece la posibilidad de mejorar sus conocimientos

sectoriales o ampliar su red de contactos a través de multitud de encuentros, ponencias y conferencias.

Gestionado desde la Dirección de Marketing y Relaciones Institucionales e impulsado por las propias industrias, líneas de servicio, unidades de negocio y sedes regionales de la Firma, las actividades relacionales tienen por objeto mantener el posicionamiento de la marca Deloitte como referencia en el sector de servicios profesionales, así como crear un escenario de trabajo y encuentro sectorial a través de actividades corporativas.

5.2. Área de Apoyo al Negocio

El área de Apoyo al Negocio de Deloitte, o apoyo de marca al negocio, tiene como objetivo fundamental proporcionar soporte multiformato de marca para la actividad comercial de las industrias y grupos de trabajo de la compañía.

Las labores de apoyo de marca al negocio se dividen en dos grandes áreas de actividad: Imagen Corporativa y Apoyo a los Profesionales.

Cada una de estas áreas de trabajo ejecuta labores especializadas, a partir de las cuales se desarrollan productos y

servicios específicos para cada una de las necesidades que tiene la Firma: desde la supervisión técnica de la calidad de folletos y presentaciones, hasta la preocupación por la homogeneidad de la imagen corporativa en todos los productos y servicios, incluyendo su adaptación a las directrices de la identidad gráfica internacional.

5.3. Comunicación Digital

Deloitte considera las nuevas tecnologías como una de las bases de su estrategia de Comunicación de Marca. Internet, junto con todas las posibilidades que ofrece, constituye una importante forma de contacto entre la Firma y sus públicos de interés.

A través de la Comunicación Digital, Deloitte pretende hacer partícipes de la vida de la Firma a todos los grupos de interés con los que se relaciona: clientes y potenciales clientes, profesionales, candidatos y ex profesionales, proveedores, aliados... contemplando la Red como un importante cauce relacional.

Desde el Departamento de Comunicación, en coordinación con los profesionales de cada industria o línea de servicio, se gestiona la actualización y cuidado de webs, extranets y boletines informativos. Constituye una

función más en el trato a los clientes, futuros profesionales o a cualquiera de los públicos hacia los que se dirigen los esfuerzos.

6. Comunicación Externa

En el ámbito de la gestión integral de la relación de la Firma con todos sus grupos de interés, Deloitte ha procurado alejarse de una presencia masiva en los medios de comunicación, y enfocar sus objetivos de Comunicación Externa hacia la presencia de tipo técnico y de calidad en los medios de comunicación, divulgando su labor a través de análisis y estudios relacionados con la actividad empresarial, y aportando el conocimiento de sus profesionales como expertos en las diferentes industrias y líneas de servicio en las que trabaja la Firma.

En este sentido, Deloitte ejecuta simultáneamente su cometido con vocación nacional y local, gestionando globalmente los procedimientos de trabajo para toda España, coordinando en paralelo las necesidades de comunicación de sus diferentes geografías. El creciente interés despertado por las empresas de servicios profesionales ha supuesto un reto para Deloitte, que ha orientado sus esfuerzos de Comunicación Externa hacia la mejora del servicio a periodistas y medios de comunicación, de acuerdo a sus nuevas demandas.

Por ello, los requerimientos de los periodistas, tanto de medios nacionales como locales, se solventan atendiendo al compromiso de transparencia y dinamismo adquirido con ellos.

6.1. Nivel relacional con los medios de comunicación

Una de las principales metas del departamento de Comunicación Externa de Deloitte es cuidar la calidad y la fluidez de las relaciones con los periodistas que cubren las informaciones relacionadas con el sector de servicios profesionales y las industrias donde la Firma cuenta con conocimiento y capacidad de aportar valor. A escala nacional y regional, la Firma recibe centenares de peticiones

informativas procedentes de periodistas de todo tipo de medios de comunicación: económicos, generalistas y especializados.

Deloitte tiene como norma atender a todas las solicitudes, que se centralizan a través del Departamento de Comunicación. El comportamiento de la Firma es responder siempre a todos los medios, pese a que dicha conducta no siempre se traduce en la obligatoriedad de un posicionamiento público de la compañía respecto a las materias sobre las que se le reclama información. La veracidad en las informaciones y datos que se proporcionan y el facilitar la labor a los periodistas forma parte del talento de trabajo de la Firma en su relación con los medios.

7. Comunicación Interna de Marca

La comunicación con todos los profesionales de la Firma, así como entre los diferentes departamentos y sedes geográficas que la componen, constituye uno de los pilares de la estrategia de Deloitte hacia el interior de la organización.

El área de Comunicación Interna engloba una amplia variedad de funciones para lograr sus metas, entre las que destaca el posicionamiento de la marca Deloitte en sus empleados. El área desarrolla continuamente nuevos canales e iniciativas para lograr mayor eficacia en la transmisión de la información a los profesionales, creando productos de comunicación interna más atractivos, adecuados y sencillos de utilizar.

Capital Tecnológico

1. Introducción

El Capital Tecnológico es uno de los elementos más importantes en la gestión de una firma de servicios profesionales. La calidad y la eficiencia de los servicios prestados está directamente asociada a las herramientas tecnológicas que se utilizan. Por ello, la meta principal del Capital Tecnológico es poner a disposición de todos los grupos de interés los mejores recursos -los más eficaces y los más eficientes- para optimizar al máximo su relación con la organización.

Deloitte, como firma de servicios profesionales, entiende el Capital Tecnológico como parte determinante de su actividad, y tiene en cuenta que el resultado de los trabajos realizados depende en gran medida del funcionamiento de la infraestructura y de los sistemas implicados.

Deloitte lleva a cabo la definición, desarrollo y gestión de su Capital Tecnológico a través del área de Tecnología, Sistemas y Comunicaciones, cuya principal finalidad es el desarrollo de aplicaciones y la creación y mantenimiento de las infraestructuras que soportan la actividad del negocio. Partiendo de dicho objetivo, la actividad de Deloitte en

cuestiones tecnológicas se centra en tres campos, cuyo fin es servir de soporte para los profesionales de la Firma: Infraestructuras y Sistemas Tecnológicos, Comunicaciones y Desarrollo de aplicaciones informáticas.

El Capital Tecnológico de Deloitte tiene una clara filosofía de servicio basada en las premisas de vanguardia, movilidad y seguridad.

2. Innovación

La meta de Deloitte como firma de servicios profesionales es aportar a sus clientes resultados y valor añadido en un marco competitivo cuya velocidad de cambio -desde la globalización hasta las nuevas normativas- obliga a ofrecer soluciones en tiempo real. Para alcanzar esta meta es necesario contar con herramientas tecnológicas que ayuden a los profesionales de la Firma a proporcionar la calidad necesaria. Por ello, Deloitte estudia, investiga, desarrolla e implanta soluciones que cubran las demandas de los empleados, para poner a su disposición las herramientas que mejor se adaptan a sus necesidades.

Para el correcto funcionamiento de dichas herramientas, Deloitte pone a disposición de todos sus profesionales ordenadores

La tecnología permite a la Firma mecanizar sus canales de diálogo y mejorar el uso de la información, siempre con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes

portátiles o de sobremesa con los requisitos técnicos que demanda la actividad de cada uno de ellos. Así, la Firma trata de impedir la obsolescencia de los mismos, puesto que cada vez son mayores los requisitos y prestaciones que debe cumplir el *hardware* para atender a los requerimientos de la actividad del personal de Deloitte.

Para un rendimiento óptimo y máximo aprovechamiento de la tecnología por parte de los profesionales, Deloitte pone a disposición de los mismos un equipo de personas (Help Desk) dedicado a solucionar problemas, dudas o incidencias que pudieran surgirles. Destaca el hecho de que más del 70% de las incidencias se resuelven en menos de un día.

Otro aspecto que destaca en el Capital Tecnológico de Deloitte es el refuerzo de las videoconferencias, seminarios online, teleconferencias, etc., como alternativa a los desplazamientos de los profesionales, lo que redundará en un ahorro de costes y en la mejor flexibilidad en la organización del tiempo.

Existe además una herramienta de trabajo de Deloitte y sus clientes llamada Deloitte Online. Se trata de un sitio web absolutamente personalizado a cada cliente, cuyo objetivo es el de convertirse en un espacio de

comunicación y colaboración entre los equipos de trabajo de Deloitte y los clientes en los que desarrolla un determinado proyecto.

3. Movilidad

El principio de movilidad adquiere especial importancia en Deloitte si se considera que más del 80% de los profesionales realizan su actividad -total o parcialmente- en lugares externos a la Firma, generalmente en instalaciones de los clientes. De este modo, todos los profesionales que ejercen su trabajo en las instalaciones de los clientes disponen de una conexión especial de acceso remoto en sus ordenadores portátiles, que les permite estar en contacto con Deloitte a través de infraestructuras tecnológicas que posibilitan al profesional acceder a los sistemas de información y herramientas de trabajo en el momento en que lo necesite, esté donde esté.

La premisa de la movilidad está también muy presente en todos los desarrollos que se realizan desde un punto de vista de usabilidad. Desde fuera del entorno de Deloitte, el acceso a los sistemas internos se produce a través de Wi-Fi, ADSL o modem, por lo que los desarrollos se tienen que amoldar a las distintas velocidades. En cuanto a las comunicaciones telefónicas, la práctica totalidad de los empleados que trabajan en

cliente pueden solicitar un teléfono móvil para su uso profesional, y determinadas categorías profesionales (gerentes, directores y socios) cuentan con dispositivos móviles de acceso al correo electrónico.

4. Seguridad

La confidencialidad de la documentación manejada, de las metodologías y herramientas utilizadas para la realización del trabajo, así como el conocimiento que existe en los sistemas de Deloitte, hace que sea vital salvaguardar multitud de información. De esta manera la seguridad se convierte en uno de los ejes fundamentales de la filosofía de servicio del departamento de Tecnología de la Firma.

Deloitte entiende su capital tecnológico como facilitador natural de sus procesos de negocio con una filosofía de servicio basada en la vanguardia, la movilidad y la seguridad

Mantener seguros los sistemas de la compañía es una labor complicada, debido a la ya mencionada variable de movilidad, puesto que se deben establecer canales de acceso restringido a plataformas de información y herramientas también desde las instalaciones de los clientes. Junto a estas razones, la consecución de los más altos estándares de seguridad constituye una exigencia debido a las repercusiones económicas que tienen en las empresas las filtraciones y virus que, en términos informáticos, pueden presentarse en cualquier momento y lugar.

Áreas de inversión de Deloitte en cuestiones de seguridad



Plan de continuidad de negocio.



Software de detección de virus en unidades de información, así como de archivos infectados en el intercambio de correos electrónicos.



Arquitectura y desarrollo de *firewall* para la prevención de riesgos informáticos, en general, y de acceso a unidades de red por personal no autorizado, en particular.

La seguridad es uno de los ejes fundamentales de la filosofía de servicio del departamento de Tecnología de la Firma

Capital Natural

1. Introducción

Bajo el marco de Capital Natural se engloban las políticas que Deloitte desarrolla para impulsar la conciencia medioambiental de sus trabajadores y para fomentar hábitos responsables en la utilización de los recursos naturales. Por la naturaleza de su actividad, la Firma no tiene un impacto significativo en el medio ambiente, por lo que las diferentes iniciativas en materia medioambiental se focalizan en impulsar buenas prácticas en las diferentes oficinas.

2. Asesoramiento Profesional

Si bien el impacto directo de la actividad de Deloitte en el medio ambiente es poco significativo, la Firma contribuye a la reducción de sus impactos indirectos con la prestación de servicios en Sostenibilidad a sus clientes.

Desde su Departamento de Sostenibilidad, Deloitte ayuda a identificar y gestionar los riesgos y oportunidades en Sostenibilidad de las empresas con trabajos que incluyen desde análisis de materialidad, al desarrollo de políticas relacionadas con el medio ambiente, estrategias y planes de acción en Sostenibilidad. La Firma consigue ayudar y maximizar la eficiencia en la gestión de los

negocios mediante la medición de la huella ambiental, de carbono e hídrica de sus clientes y cuyo resultado les sirve no sólo para evaluar y conocer su punto de partida sino como medición periódica de un desempeño sostenible. Asimismo, Deloitte comunica a los clientes que lo soliciten la huella de carbono derivada de la prestación de sus servicios para contribuir al cálculo de las emisiones (alcance 3 de sus clientes).

Un conjunto de trabajos con los que la Firma logra que las compañías que confían en Deloitte sean reconocidas por sus esfuerzos y se consoliden como líderes en los índices y ratings más reputados en Sostenibilidad. Un trabajo de asesoría que fomenta la transparencia, diligencia y credibilidad en el desempeño de sus clientes

3. Medio Ambiente

En el marco de su estrategia de Responsabilidad Corporativa, Deloitte ha creado a lo largo de los últimos años una serie de planes de actuación con el fin de minimizar la influencia de sus actividades en el medio ambiente. En términos generales, Deloitte no emite cantidades significativas de gases nocivos a la atmósfera, son escasos los

residuos orgánicos o no reciclables que genera, y utiliza sólo en pequeña cuantía recursos tales como agua o energía para llevar a cabo sus actividades comerciales. A este respecto, cabe destacar que la Firma no ha recibido ninguna multa o sanción por temas medioambientales. La Firma ha establecido una serie de procesos de control, destinados fundamentalmente a aumentar su capacidad de reciclado de todo tipo de residuos, especialmente de material de oficina. Deloitte tiene a disposición de sus profesionales cuantos recursos son necesarios para facilitar el reciclado de materiales: contenedores de papel, urnas para el almacenaje de pilas usadas, papeleras selectivas para el depósito de desechos, etc. Además, ha establecido procedimientos de trabajo con el fin de controlar y cumplir con el reciclaje de materiales más específicos, tales como tubos fluorescentes y filtros de aire y cuenta con políticas de racionalización del consumo en aire acondicionado, calefacción y agua. Además, la Firma tiene una enorme oportunidad de asesorar a las empresas en este campo con más de 600 profesionales en todo el mundo especializados en asesoramiento estratégico en cambio climático y sostenibilidad.

3.1. Planes de actuación

3.1.1. Consumo de energía

Deloitte utiliza la electricidad como recurso natural fundamental para el ejercicio de su actividad. Las características del sector de servicios profesionales hacen de la energía eléctrica el elemento primordial con el que se alimentan las oficinas e instalaciones de la Firma: iluminación, ordenadores, impresoras, etc.

La política energética de la compañía se orienta a la eficiencia energética, objetivo permanente en todas las sedes. Para ello, en los edificios desde los que opera la Firma, existen carteles recordatorios que avisan de la conveniencia de ahorrar energía, situados en lugares estratégicos de consumo.

La Firma toma desde hace tiempo otras medidas, como la utilización de bombillas de bajo consumo y la instalación en los aseos de interruptores temporizados. Además, las ventanas de varios de los edificios donde trabajan los profesionales de Deloitte cuentan con paneles reflectores en el exterior, de modo que la luz alcanza igualmente el interior dejando fuera el calor o el frío, aumentando así el rendimiento de la calefacción y el aire acondicionado, lo que reduce el consumo de energía.

Por último, siendo además el aire acondicionado una de las principales fuentes de gasto de electricidad para la Firma, éste cuenta con temporizadores que lo desconectan automáticamente al finalizar la jornada laboral.

3.1.2. Consumo de papel

Una de las variables de mayor magnitud a la hora de valorar el impacto medioambiental de la actividad de Deloitte es el consumo de papel. La Firma es consciente de las necesidades de mejora que tiene que acometer en el reciclaje del material que utiliza en su día a día. La Firma dispone en todas sus instalaciones de contenedores de papel para su destrucción y reciclado, y anima a sus profesionales a su utilización. Periódicamente, una empresa autorizada y especializada, retira las cantidades almacenadas, y gestiona su reciclaje. Las principales iniciativas de la Firma en este sentido están orientadas a concienciar a los profesionales para reducir el consumo de papel en las actividades diarias. Las nuevas tecnologías juegan un rol fundamental en dicho proceso a la hora de ahorrar. Por ello, pese a que por motivos legales y de seguridad, la Firma debe mantener registros de muchos de sus trabajos, se motiva a que los empleados de Deloitte utilicen la Intranet, el correo electrónico y los espacios de almacenamiento en red cuanto sea posible para la consulta y el

intercambio de archivos. Procesos habituales como la notificación de nóminas, datos fiscales o informes de gastos se efectúan tecnológicamente, atenuando sensiblemente el consumo de papel.

Adicionalmente, se han instalado impresoras con capacidad para imprimir a doble cara y progresivamente todas las impresoras de la Firma imprimirán por defecto en este formato. Igualmente, el uso habitual de escáneres hace que se facilite la reducción de consumo de papel gracias a la conversión de los documentos en ficheros electrónicos.

3.1.3. Consumo de agua

Deloitte sólo utiliza agua como recurso de primera necesidad para el bienestar de sus profesionales. Diversas oficinas de la Firma cuentan con pequeñas cafeterías de libre acceso, siendo junto a los aseos los principales centros de consumo de agua. La Firma considera el consumo de agua como un aspecto a gestionar. Para ello, siguiendo la misma vía que con el consumo eléctrico, cuenta con carteles recordatorios que animan a los profesionales a no desperdiciar el agua cuando hacen uso de ella.

3.1.4. Reciclaje de residuos sólidos urbanos

Los residuos biosanitarios consumidos por el servicio médico de la oficina de Madrid

son recogidos y eliminados por personal autorizado de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid. En la oficina de Barcelona esta labor corresponde a la Agència de Residus De Catalunya del Departament de Medi Ambient i Habitatge de la Generalitat de Catalunya.

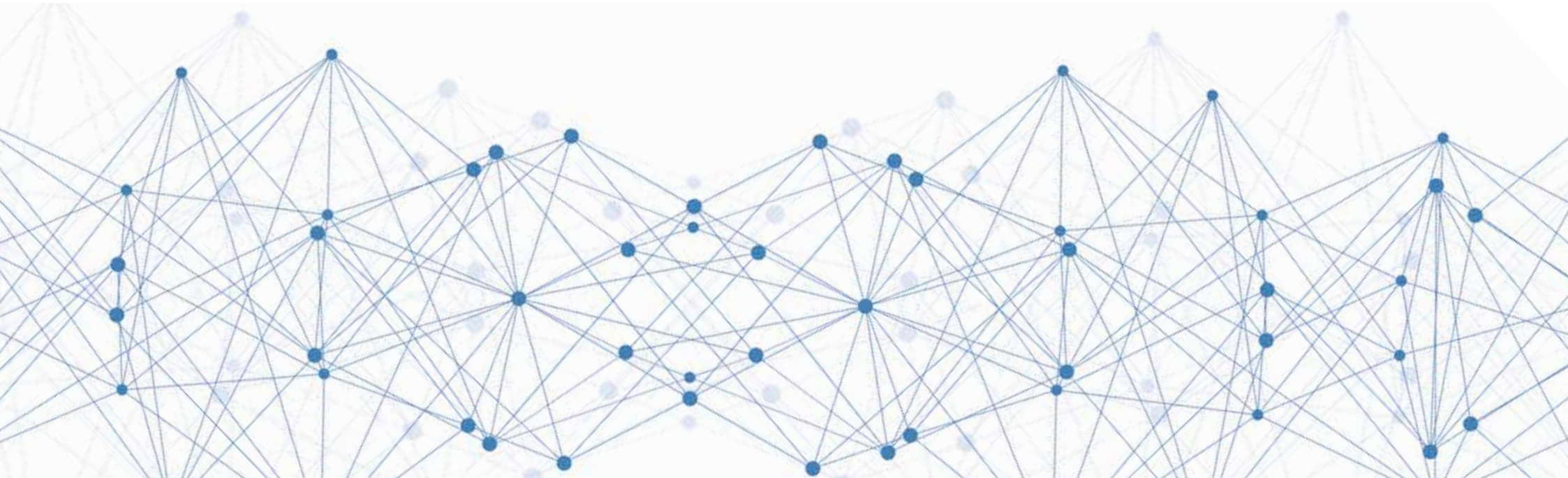
3.1.5. Pilas, toners y tubos fluorescentes
Deloitte tiene como norma reciclar todos los tóneres que utilizan las impresoras. Para ello, gestiona su recogida y envío, una vez utilizados, a través del departamento de Logística e Infraestructuras que, en colaboración con los

proveedores, se responsabiliza de controlar y dar salida a todos los cartuchos gastados. Es directamente el proveedor el encargado de proceder a su reciclaje y reutilización. Los tubos fluorescentes se gestionan de forma similar.

En el caso de las pilas, existen puntos de recogida donde los profesionales pueden depositar las ya gastadas para su posterior envío a los centros de tratamiento, gestionados por la Administración.

La Firma presta especial atención en el manejo y tratamiento de aquellos residuos

que, derivados de su actividad en oficinas y prestación de servicios, son especialmente nocivos a efectos medioambientales. A través de terceros, Deloitte recicla directa o indirectamente diversos materiales de uso más o menos cotidiano, como ordenadores, otras herramientas ofimáticas y teléfonos móviles.





Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 244.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2017 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.