

## PRINCIPIOS DE LIDERAZGO



HEIDELBERGCEMENT



Estimados colaboradores,

HeidelbergCement es un grupo de productos de construcción con posicionamiento global y líder a nivel mundial en los principales segmentos del mercado de cemento y árido, así como en las actividades de hormigón preparado, asfalto y otros productos de construcción. La estrategia es clara: el hormigón, el material de construcción más demandado en todo el mundo, es con mucho nuestro producto final más importante. El cemento y los áridos son los dos componentes principales del hormigón y los pilares de nuestra estrategia dual de materias primas. Hoy, HeidelbergCement es un ejemplo sobresaliente de proveedor global, verticalmente integrado, de materiales de construcción.

La cultura de la empresa HeidelbergCement es la base esencial del éxito económico del Grupo. Nuestros valores compartidos se reflejan en los Principios de Liderazgo. Se centran en la eficiencia integral, la rentabilidad sostenible y un fuerte compromiso con la satisfacción de los clientes y los empleados, así como en el crecimiento orientado a los resultados. La salud y la seguridad en el lugar de trabajo, la avanzada protección ambiental y la responsabilidad social corporativa dentro de las comunidades donde operamos, son también elementos clave de nuestro compromiso con la sostenibilidad.

A pesar de ser una de las empresas líderes a nivel mundial en materiales de construcción, seguimos comprometidos con nuestros principios: un enfoque realista, cercanía al negocio, liderazgo coherente, estricta gestión de costes, control de margen y velocidad, junto con la capacidad de actuar con decisión, son la base de nuestro éxito. Además, ponemos un alto nivel de exigencia en el rendimiento y la apertura mental de nuestros directivos y empleados.

Nuestro objetivo es reunir al mejor equipo directivo de la industria. La aplicación coherente de los Principios de Liderazgo es un factor esencial para el logro de este objetivo.

Heidelberg, junio de 2014

Junta Directiva



Dr. Bernd Scheifele



Dr. Dominik v. Achten



Dr. Lorenz Näger



Kevin Gluskie



Hakan Gurdal



Jon Morrish



Dr. Albert Scheuer

# Relaciones

## “Confianza y equidad”

La dirección y los empleados de HeidelbergCement tienen un objetivo común: añadir valor a la empresa a largo plazo, trabajando juntos haciendo equipo y promoviendo una ciudadanía corporativa. Esta colaboración se caracteriza por la integridad, tratándose recíprocamente con respeto mutuo y confianza, actitud receptiva y equidad.



- Nuestro objetivo común es el crecimiento a largo plazo, orientado a los beneficios de HeidelbergCement, porque los intereses de los clientes, empleados y accionistas, así como la sociedad en general, dependen de este éxito sostenible.
- Actuamos sobre la base de lo que es mejor para la empresa.
- Estamos comprometidos con el trabajo en equipo. No discriminamos a nadie dentro de nuestro ambiente de trabajo. Por lo tanto, tenemos la mente abierta a las opiniones e ideas de otros y también respecto a su privacidad. Valoramos la personalidad y los logros de los demás, así como la diversidad cultural dentro de nuestra empresa.
- La integridad, la actitud receptiva, la honestidad y la confiabilidad son la base de nuestras acciones.
- Actuamos de conformidad con la ley y respetando las diferentes culturas, personas e instituciones de los países en los que operamos. Garantizamos una colaboración honesta y justa con los representantes de nuestros trabajadores.
- Como empresa global, estamos comprometidos con los valores y estándares globales: las normas laborales fundamentales de la OIT, las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

# Rendimiento y Orientación a Resultados

## “Superior rendimiento a través de un benchmarking riguroso”

Nuestro objetivo es ser el punto de referencia dentro de nuestra industria en el desempeño operacional basado en el liderazgo en costes. Las prioridades del Grupo son la eficiencia integral, la orientación al cliente, la rentabilidad sostenible y la rentabilidad orientada al crecimiento. La cultura corporativa orientada a resultados es vital para nosotros.



- Para nosotros, aumentar la eficiencia, el fuerte enfoque hacia el cliente, el control de márgenes y costes y la orientación a resultados, es de gran importancia.
- Entendemos que el liderazgo de costes actúa a corto plazo a fin de ser competitivo y rentable, al mismo tiempo que maximiza las oportunidades para asegurar la competitividad de la empresa a largo plazo.
- Comparamos nuestro desempeño de forma rigurosa con lo mejor, interna y externamente.
- Nos distinguimos a través de una toma de decisiones clara y ágil, incluso si resultan impopulares. Estas son implementadas de forma rápida y orientada a objetivos específicos.
- Como parte del proceso de gestión del desempeño, acordamos y documentamos objetivos claros. Animamos a los empleados a presentar sus propias ideas y a identificar el potencial de mejora. Asignamos responsabilidades con claridad e individualmente alcanzables, al tiempo que comprobamos regularmente que se cumplen los objetivos.

# Orientación al Cliente

**“Mayor beneficio posible para el cliente”**

En un entorno de mercado exigente, tenemos que garantizar continuamente la confianza en nuestros productos y servicios cada día, para cada cliente y para cada proyecto.





- Nuestra meta es mantener la relación con el cliente a largo plazo, basada en la calidad del producto, la fiabilidad, la equidad y la integridad.
- Siempre estamos enfocados al cliente interno y externo y pensamos y actuamos constantemente de acuerdo con sus requerimientos y necesidades con todos nuestros productos y servicios.
- Tratamos todas las quejas de los clientes con seriedad y respondemos a sus críticas y sugerencias.
- Estar cerca de nuestros clientes nos permite ser conscientes y anticiparnos a sus necesidades. El éxito de los clientes es nuestro éxito. Por lo tanto, maximizamos nuestros esfuerzos para ofrecer el mayor beneficio posible a los clientes.
- Somos un socio comercial competente y asesoramos y apoyamos a todos nuestros clientes.

# Desarrollo Sostenible

## “Asumiendo la responsabilidad”

La sostenibilidad es parte de la estrategia corporativa de HeidelbergCement. Por lo tanto, estamos comprometidos en la creación de lugares de trabajo seguros y saludables para nuestros empleados y en esforzarnos por mejorar continuamente en el campo de la protección ambiental. La sostenibilidad también incluye asumir la responsabilidad social en nuestras ubicaciones, en todo el mundo.



- La salud y seguridad laboral es uno de nuestros valores fundamentales. Somos responsables de ello y por lo tanto es el modelo a seguir. Con el fin de prevenir accidentes y enfermedades profesionales, formamos a nuestros empleados y nos aseguramos de que se adhieran constantemente, también en interés de los demás, a todas las normas de seguridad pertinentes.
- La protección del medio ambiente es de fundamental importancia para nosotros. Los recursos naturales son la base de nuestro negocio. Sólo podremos asegurar nuestras necesidades básicas y las de las generaciones futuras si logramos retener y cuidar estos recursos.
- La protección del clima y la biodiversidad son cuestiones clave en HeidelbergCement. Trabajamos continuamente en la reducción de las emisiones de dióxido de carbono y del uso de combustibles fósiles. Promovemos la diversidad de especies a través de la recuperación y la restauración de nuestras canteras.
- Nuestro objetivo es realizar una contribución positiva a la protección del medio ambiente, mediante la distribución de productos de construcción sostenibles.
- Fomentamos buenas relaciones en nuestros entornos y contribuimos a crear valor localmente. Buscamos una reputación de buena ciudadanía corporativa y apoyamos proyectos locales en línea con los temas establecidos, relativos a construcción, medio ambiente y educación.

# Competencia Profesional, Social y de Gestión

## “Competencia como un factor de éxito”

Las actividades comerciales de éxito requieren un alto nivel de competencia profesional, social y de gestión. A este respecto, la eficiencia y la ágil implementación son factores decisivos.

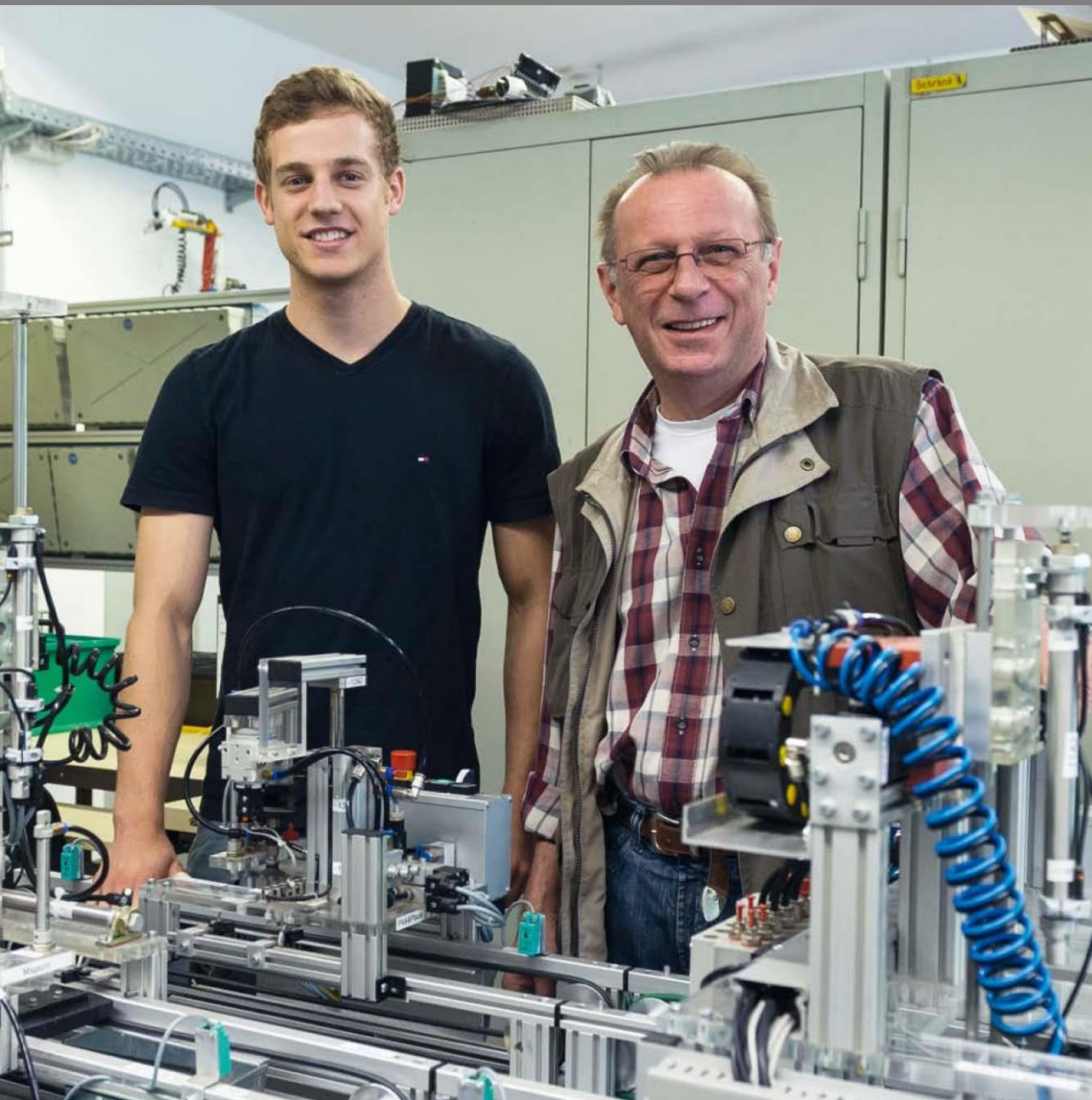


- Contamos con un excelente conocimiento que nos permite organizar y controlar profesionalmente nuestra área de responsabilidad, especialmente en situaciones exigentes. Además, trabajamos juntos con seguridad y confianza en todas las líneas de negocio, funciones y ubicaciones.
- Fomentamos una cultura corporativa basada en la integridad, la confianza y el respeto mutuo.
- Consideramos la diversidad de los empleados como un factor de éxito. Es por eso que al componer un equipo, contamos con una mezcla equilibrada de personas con diferentes personalidades, habilidades y experiencias.
- Utilizamos constantemente indicadores clave de rendimiento estandarizados que se aplican en todo el Grupo. Organizamos nuestra área de responsabilidad a través de procesos estandarizados y una organización de funciones profesional.
- Nos enfocamos hacia los puntos principales. Los resultados, la eficiencia en los procesos, las reuniones bien preparadas y documentadas, así como la implementación ágil y consistente de las decisiones tomadas, son características cruciales de una gestión eficaz para nosotros.
- Promovemos la investigación y el desarrollo a través de nuestra red mundial. Nos centramos en tecnologías y metodologías innovadoras para aumentar la eficiencia de los procesos y desarrollar productos y servicios orientados al cliente. El aprendizaje continuo garantiza que actualicemos y amplíemos permanentemente nuestros conocimientos.

# Modelo a Seguir

## “Predicar con el ejemplo”

La confianza mutua es requisito indispensable para la dedicación y el éxito. Nuestros responsables cumplen una función de modelo con respecto a sus habilidades de liderazgo y gestión, así como en su comportamiento personal.



- Actuamos como modelo de los valores y principios de la compañía. Lo que decimos es coherente con lo que hacemos. Siempre actuamos de una manera razonable y auténtica, incluso en circunstancias difíciles.
- Nos exigimos más que a nuestros empleados. Otros se inspiran en nuestra dedicación y compromiso personal.
- Tratamos a nuestros empleados de manera justa y no favorecemos a nadie en base a preferencias personales.
- Vemos el cambio como el estado natural del negocio y aprendemos tanto de nuestro éxito como de nuestros fracasos. Los resultados de la evaluación personal se utilizan para fomentar nuestro desarrollo. Consideramos los nuevos entornos de trabajo y la movilidad geográfica como oportunidades para nuestro desarrollo profesional y personal.

# Comunicación e Información

## “Generar transparencia”

Las alianzas de trabajo exitosas, activas y fiables se basan en una comunicación e información oportuna y completa.





- Fomentamos un flujo de información abierto dentro de toda la organización mediante, por ejemplo, la transferencia de conocimientos, el benchmarking y el intercambio de experiencias de best practices.
- Nos esforzamos por comunicar de manera clara, concisa, objetiva y comprensible y, cuando se requiera, por escrito.
- La comunicación efectiva requiere igualdad de obligaciones para solicitar y proporcionar información de manera adecuada.
- Organizamos reuniones periódicas con los empleados para el intercambio mutuo y oportuno de información sobre los aspectos específicos de su trabajo. Destacamos las contribuciones individuales y de equipo para el logro general de los objetivos de la empresa.
- Comunicamos los objetivos de la empresa de manera exhaustiva y de forma regular. Informamos oportunamente a los empleados sobre los cambios organizacionales y de personal que afectan a su trabajo.

# Compromiso

## “Inspírate a ti mismo y a los demás”

HeidelbergCement sólo puede tener éxito y ser competitivo a largo plazo con la dedicación de sus empleados a sus trabajos y a los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es de suma importancia el compromiso de todos y la voluntad de asumir responsabilidades.



- Vivimos activamente los valores y principios de la empresa, a través de nuestro propio comportamiento. Creamos una cultura de alto rendimiento y resultados que conduce al éxito de la empresa y de sus empleados.
- El diálogo continuo, sincero y creativo es una herramienta importante para motivar a nuestros empleados.
- Fortalecemos el sentido de la responsabilidad personal de los empleados delegando tareas retadoras e involucrándoles en los procesos de toma de decisiones.
- Cada empleado es asignado a su trabajo de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y fortalezas. Suscitamos confianza, seguridad y motivación al reconocer el rendimiento y los resultados.

# Desarrollo Laboral

## “Estímulo y apoyo”

Contamos con empleados dedicados y cualificados y con un excelente equipo directivo. Crecen con su trabajo. El desarrollo del personal no sólo significa apoyar, sino también estimular a nuestros empleados



- Inspiramos y capacitamos a las personas para que cumplan altas expectativas y alcancen altos estándares y metas retadoras.
- Apoyamos su desarrollo estimulándoles continuamente con tareas exigentes, guiándoles y entrenándoles mientras realizan estas tareas. Al hacerlo, nos centramos particularmente en las fortalezas existentes y en el potencial de nuestros empleados.
- A través del desarrollo del personal objetivo también creamos las bases para la planificación de una sucesión sostenible. Siempre que sea posible, los puestos son cubiertos por candidatos internos cualificados. Esto se lleva a cabo únicamente sobre la base de las competencias, el rendimiento y los resultados.
- Estamos de acuerdo y documentamos medidas de formación, junto con nuestros empleados, específicamente alineados con sus necesidades. Utilizamos los programas de formación ofrecidos dentro de la compañía y evaluamos regularmente su efectividad.

# Evaluación y Feedback

## “Desarrollo y desempeño a través del feedback”

El éxito de HeidelbergCement depende de las competencias, el rendimiento y los logros de sus empleados. Por lo tanto, los responsables evalúan regularmente el desempeño laboral de sus empleados, dando feedback en consecuencia.



- Realizamos evaluaciones formales de desempeño, por lo menos una vez al año, y documentamos los resultados. Nos aseguramos de que los empleados comprendan los criterios de desempeño en los que se basan sus evaluaciones y feedback.
- Además, proporcionamos a los empleados, con regularidad y prontitud, una feedback abierto e imparcial del desempeño laboral. Reconocemos el trabajo bien hecho y valoramos los éxitos individuales. Discutimos inmediatamente los errores y desviaciones de los objetivos y aprovechamos la oportunidad para aprender de la experiencia.
- Ayudamos a los empleados a corregir los resultados insatisfactorios. Al hacerlo, ofrecemos tranquilidad y apoyo, y somos firmes cuando se trata de implementar las consecuencias necesarias que deben ser justas y adecuadas.
- Estamos abiertos a la crítica constructiva y permitimos ser evaluados de acuerdo con los Principios de Liderazgo.
- Utilizamos la escucha activa para resolver conflictos, malas conductas y/o quejas en una etapa temprana y, cuando sea apropiado, llevamos a cabo una investigación imparcial y exhaustiva que involucre a todo el personal relevante. Tomamos medidas inmediatas en consecuencia, incluyendo el feedback proporcionado a todos los empleados involucrados.

**HeidelbergCement AG**

Recursos Humanos Grupo

Berliner Strasse 6

69120 Heidelberg

Alemania

[www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com)

**HEIDELBERGCEMENT**