

Camper: liderando la sostenibilidad a través de sus Recursos Humanos

Lydia Murillo Ramos, *Universidad Rey Juan Carlos*

Irene Huertas Valdivia, *Universidad Rey Juan Carlos*

Alejandro Cacho Bajo, *Universidad Rey Juan Carlos*

Camper, fundada en Mallorca en 1975 por Lorenzo Fluxà, es una empresa fabricante de calzado que ha combinado tradición e innovación para crear una marca distintiva. La compañía, ubicada en Inca (Mallorca), está actualmente capitaneada por el CEO Miquel Fluxà, perteneciente a la cuarta generación de la familia fundadora. Con presencia en más de 100 países, a través de más de 350 tiendas y 1.500 puntos de venta, Camper destaca como una de las marcas españolas más internacionalizadas, reconocida por su implicación con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Desde sus inicios, Camper ha sabido combinar los principios de la sostenibilidad con sus valores fundamentales: comodidad, sencillez, tradición y respeto. Por ejemplo, su primer zapato, "Camaleón", fue fabricado utilizando materiales reciclados (como sobrantes de pieles y neumáticos). Este compromiso por integrar prácticas más responsables ha evolucionado con el paso del tiempo a través de distintas iniciativas: fabricar productos más duraderos, el uso de materiales reciclables, lanzamiento de campañas de consumo responsable ("Si no lo necesitas, no lo compres"), e inversiones en energías renovables. Además, Camper colabora activamente con distintas organizaciones en materia de sostenibilidad ambiental e integración social (Camper, 2024.).

En los últimos años, Camper ha alineado estratégicamente sus acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, enfocándose en seis ODS principales y cinco adicionales para guiar sus iniciativas. Según indican sus memorias de sostenibilidad, el plan estratégico de Camper se fundamenta en cuatro principios clave: *diseñar experiencias únicas al caminar, fomentar un crecimiento responsable y ético, conservar los recursos naturales y promover el avance del capital humano*. Específicamente, su enfoque en el desarrollo humano se centra en fortalecer el trabajo en equipo, generar beneficios positivos en las comunidades locales y reforzar las políticas

internas relacionadas con los empleados. En este sentido, Camper se enfoca en alcanzar varios ODS específicos como el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 14 (Vida submarina). Estos objetivos están muy presentes en sus políticas internas (como la promoción del empleo inclusivo y el desarrollo profesional) y a través de proyectos específicos,

La gestión de recursos humanos (RR. HH.) de Camper desempeña un papel fundamental en su estrategia de sostenibilidad, alineándose con las recomendaciones de Barrena-Martínez et al. (2017) en ocho áreas clave: atracción y retención de empleados, desarrollo continuo mediante formación, gestión efectiva de relaciones laborales, comunicación transparente y diálogo social, promoción de la diversidad y equidad de oportunidades, remuneración justa y beneficios sociales, seguridad y salud en el trabajo, y apoyo a la conciliación familia-trabajo.

En términos de atracción y retención de talento, Camper proporciona medios para el desarrollo personal y profesional, promueve la igualdad de oportunidades y reconoce el mérito mediante promociones internas y evaluaciones transparentes. En 2021, se lanzó un Programa de Mentoría para apoyar el desarrollo profesional de sus empleados, complementado con diversos programas de formación. Además, Camper capacita a su personal y fomenta el trabajo en equipo a través de iniciativas como el "*Welcome Pack*" para nuevos empleados y la "*Camper Academy*". En 2022, se impartieron 5.267 horas de formación (4,82 horas por persona) con una inversión total de 90.507€. Ese mismo año, 220 empleados recibieron el entrenamiento "*Accountability*" para mejorar su responsabilidad individual y compromiso.

Adicionalmente, la empresa garantiza una comunicación efectiva y la participación de los empleados mediante políticas específicas, encuestas de satisfacción y encuentros regulares con el CEO. Son destacables los "Encuentros Camper", en los que el CEO se reúne con los empleados mediante transmisiones en vivo para discutir los hitos principales y aspectos relevantes del negocio. Además, se realizan reuniones semanales de equipo y desayunos de trabajo los viernes, fomentando un diálogo abierto y constructivo. Asimismo, Camper promueve un entorno de trabajo inclusivo y equitativo. En 2022, el 55,27% de la plantilla eran mujeres y siete empleados tenían diversidad funcional. Ese mismo año, se estableció un Comité de Igualdad, Diversidad e Inclusión para supervisar y gobernar estas políticas.

En cuanto a las políticas de retribución y compensación, Camper ofrece una remuneración justa y competitiva, evaluando el desempeño con sistemas de retribución variable que valoran tanto el cumplimiento de objetivos como la valoración de competencias. De igual forma, la empresa cuenta con un Plan de Empresa Saludable que se enfoca en la salud y seguridad de sus empleados, desarrollando acciones concretas para prevenir riesgos laborales. Camper también facilita la conciliación familia-trabajo a través de medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo y opciones de reducción de jornada.

En 2022, Camper obtuvo la certificación *B Corp*, demostrando así su fuerte compromiso por la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esta certificación ha fortalecido la credibilidad de la empresa, diferenciándola competitivamente y ampliando su acceso a nuevos clientes y mercados. Además, este enfoque ha proporcionado un marco que facilita la mejora continua y la comparación con otras empresas, asegurando la protección legal de su misión y atrayendo talento altamente cualificado. Las políticas de RR. HH. socialmente responsables de Camper no solo han mejorado la cultura empresarial y la satisfacción de los empleados, sino que también han generado un impacto positivo en el desempeño financiero de la compañía. En 2023, Camper registró un aumento del 20% en sus ventas, alcanzando una facturación de 225 millones de euros, superando así las expectativas iniciales.

Por todo ello, Camper es un ejemplo destacado de cómo una gestión de RR. HH. integrada con prácticas sostenibles puede contribuir significativamente a los objetivos empresariales y generar un impacto positivo en la comunidad y el entorno natural. Tal como se sugiere en el “Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España” (Moreno & González, 2022), la función interna de RR. HH. debe liderar esta transformación, promoviendo prácticas proambientales, estableciendo objetivos claros y alineándose con los grupos de interés para lograr un desarrollo sostenible.

Fuentes de información utilizadas

- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.00>.
- Camper (s.f.). Social Responsibility Commitments España. https://www.camper.com/es_ES/content/social-responsibility/commitments

- Moreno, M., González, E. (2022). Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España. Disponible en: https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/04/LibroBlanco_Sostenibilidad_RRHH.pdf.

Fecha del caso: julio de 2024.

Palabras clave: *Gestión Sostenible de RR. HH., B Corp, Inclusión y Diversidad, Desarrollo de Talento*

Preguntas sobre el caso

1. Identifique todas las prácticas de recursos humanos mencionadas en el texto y clasifíquelas dentro de los cinco grandes procesos de RR. HH.
2. ¿Cómo integra Camper sus políticas de recursos humanos con sus objetivos de sostenibilidad y los ODS? Busque ejemplos concretos en el texto.
3. ¿De qué manera la obtención de la certificación *B Corp* cree que ha impactado en la gestión de los recursos humanos en Camper?

Agradecimientos: Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.