

MediaResponsable es una editorial especializada en la difusión y comunicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad de las Organizaciones.

Pretende cumplir con su doble Responsabilidad Social:

- DIVULGAR** la actuación y comunicación responsable de todo tipo de organizaciones a través de diversas publicaciones y canales de comunicación, propios y/o a medida.
- APLICARSE la RSE** a su propia organización, siendo coherentes entre lo que dice y hace: imprimiendo en papel reciclado, portal accesible a personas con discapacidad, contratos indefinidos...

CANALES DE COMUNICACIÓN 'RSE':

- ANUARIO EMPRESA RESPONS. Y SOST.
- Revista CORRESPONSABLES
- Dossieres Temáticos/Sectoriales
- Portal www.corresponsables.com
- Soluciones Editoriales Integrales a medida: Memorias Anuales, Informes de Sostenibilidad, publicaciones internas/externas, boletines...
- Organización de Jornadas 'Corresponsables'

Más información:

Tel: 93 752 47 78 • Fax: 93 751 40 75
info@empresaresponsable.com
www.mediaresponsable.com



Este libro no es un manual de RSE ni tampoco una guía para la implantación de medidas para ser una empresa socialmente responsable. El objetivo que se fijó la Comisión de RSE de Aedipe Catalunya a la hora de iniciarlo fue el de contribuir a la integración y aplicación de principios de desarrollo sostenible y de Responsabilidad Social en la Gestión de las Personas, a partir de la aportación de prácticas de distintas organizaciones. Por ello, la redacción del libro se ha hecho desde un enfoque de colaboración colectiva, con la aportación de más de 60 personas expertas en RSE y en Gestión de Personas del mundo empresarial, político, académico, asociacional, sindical, mediático y del Tercer Sector. El resultado es un compendio plural y pionero de teorías, experiencias, sugerencias y análisis en torno al apasionante campo de la RSE aplicada a la Gestión de Personas.

COORDINACIÓN

Esta publicación, cuya idea original y el diseño de estructura y contenidos se debe a José Antonio Lavado (Bidea), ha sido impulsada por la Comisión de RSE de Aedipe Catalunya, y ha contado con la colaboración especial en este proyecto de Sebastià Castells (Aedipe Catalunya), Marcos González (MediaResponsable), Edita Olaizola (Desarrollo Estratégico-Coordinadora de la Comissió de RSE), Francisco Javier Pérez (Fundación Adecco), Daniela Toro (DKV Seguros) y Sònia Yanguas (MRW). El equipo de MediaResponsable ha sido el encargado de la coordinación y redacción de las 12 entrevistas a las principales asociaciones de RSE del bloque final.

www.empresaresponsable.com



COMISSIÓ DE RESPONSABILITAT SOCIAL



MEDIARESPOSABLE®

La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas



La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas



ASSOCIACIÓ ESPANYOLA DE DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Aedipe Catalunya es una de las diez delegaciones territoriales que conforman la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe).

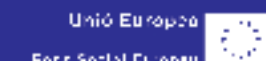
Formada por más de 3.600 miembros, de los cuales 1.150 pertenecen a Cataluña, es una asociación privada, sin ánimo de lucro, que tiene entre sus objetivos generales:

- Agrupar a todas las personas que se dediquen a dirección y desarrollo de personas
- Promoción y desarrollo de los principios, conocimientos y actividades que potencien la función de gestión de personas
- Asistencia e información a sus asociados en cuanto a problemas de orden técnico
- Cooperación con universidades y centros
- Colaboración y contacto con asociaciones nacionales e internacionales
- Organización y dirección de cursos, seminarios, coloquios, publicaciones...

Más información:

Rocafort, 39-41 esc. dcha., entresuelo 6^a
08015 Barcelona
Tel.: 93 423 84 13 • Fax: 93 425 07 19
aedipecat@aedipecatalunya.com
www.aedipecatalunya.com

Con la colaboración de:



La **aplicación** de la
Responsabilidad Social
a la **gestión** de **personas**



COMISSIÓ DE RESPONSABILITAT SOCIAL

MEDIA**RESPONSABLE**[®]
La editorial especializada en Responsabilidad y Sostenibilidad

© Susana Gutiérrez, Mar Serna, Josep M^a Lozano, Jordi Camps, José Antonio Lavado, Francisco Martín Frías, Jonás de Miguel, Lúdia Paniello, Aurora Pimentel, Juan Manuel Tapia, Josep Montoya, Cristina González, Josep M^a Corbinos, Miguel Àngel Aller, Francisco Javier Pérez, Àngela M^a Montenegro, Alfonso Jiménez, Regina Revilla, Pilar Puig, Encarna Guirao, José Manuel Sedes, Carlos Vidal-Quadras, Ramon Folch, Manuel Soriano, Diana Azuero, Víctor Sales, Manuel Tejedor, Àngel Ibisate, Albert Piqué, Montserrat Fàbregas, Ainhoa Fornós, Carlos Bendito, Mercedes Fernández, Anna Fornés, Carlos Campuzano, Xavier Boltaina, Anna Lupión, Xavier Martínez, Daniel Ortiz, Andreu Lacambra, Antonio Argandoña, Joaquín Garralda, Jaume Pérez, Xavier Carbonell, Juan Felipe Puerta, Carlos San Félix, Antonio Ballabriga, Javier Clemente, Alberto Andreu, Marcos González, Josep Bonet, Germán Granda, Juan Alfaro, Pedro Rivero, José Luis Lizcano, Aldo Olcese, Salvador García-Atance, Orencio Vázquez, Toni Ferrer, Sergi Loughney, Francisco Abad, Manuel de Melgar y José Pérez Plano.

ISBN: 978-84-612-3348-9
Depósito legal: B-xxxxxxx-2008

Edita:
MEDIA RESPONSABLE, S.L., editorial especializada en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de las Organizaciones
Coordinación editorial: Marcos González
Edición y corrección: Iván Sánchez, Gabriel Ferriol y Laura Flores
Diseño y maquetación: Marta Sospedra
Camí Ral, 114, oficina 6
08330 Premià de Mar (Barcelona)
Tel.: 93 752 47 78 Fax: 93 751 40 75
redaccion@empresaresponsable.com
www.empresaresponsable.com

El equipo coordinador y las entidades patrocinadoras y/o colaboradoras no se hacen responsables de las opiniones versadas en los artículos y entrevistas que aparecen en este libro.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

PRESENTACIÓN	7
Susana Gutiérrez, presidenta de Aedipe Catalunya	
PRÓLOGO	9
Mar Serna, consellera de Treball de la Generalitat de Catalunya	

La **RSE** y las prácticas de **gestión** de **personas**

INTRODUCCIÓN: RSE Y GESTIÓN DE PERSONAS

1 Cuando Harry encontró a Sally	15
Josep M ^a Lozano, ESADE (URL). Jordi Camps, TMB / ESADE (URL)	

CAMBIO CULTURAL

2 Cómo gestionar el cambio hacia una cultura más sostenible y responsable	23
José Antonio Lavado, BIDEA	

RSE Y LIDERAZGO

3 Las prácticas de Buen Gobierno. Francisco Martín Frías, MRW	27
4 Los códigos de ética y de conducta. Jonás de Miguel, Grupo AGBAR	31
5 Las competencias de un liderazgo responsable. Lidia Paniello, Balora Coaching	35
6 Identidad y Reputación. Aurora Pimentel, Villafañe y Asociados	39

RSE Y RELACIONES LABORALES

7 El papel de los representantes de los trabajadores Juan Manuel Tapia, CCOO Catalunya	45
8 Negociación Colectiva. Josep Montoya, UGT Catalunya	49

RSE: OCUPACIÓN, CONTRATACIÓN E INSERCIÓN

9 La RSE y los procesos de incorporación: reclutamiento, selección, acogida Miguel Ángel Aller, Sol Meliá	53
10 Integración de personas con discapacidad física Cristina González, Fundación Integralia DKV	57
11 Integración de personas con discapacidad. Josep M ^a Corbinos, La Fageda	61
12 La inserción en las ETT. Francisco Javier Pérez, Fundación Adecco Cataluña	65

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

13 Plan de formación socialmente responsable y sostenible
 Ángela M^a Montenegro, Contratas y Obras Empresa Constructora..... 69

14 Competencias. Alfonso Jiménez, PeopleMatters73

15 Gestión del conocimiento. Regina Revilla, MSD79

16 Conciliación de la vida laboral y personal
 José Manuel Sedes, Vodafone España 83

RSE: IGUALDAD Y DIVERSIDAD

17 Gestión de la diversidad. Pilar Puig, Primark 87

18 Planes de igualdad. Encarna Guirao, HERO 91

RSE Y SOLIDARIDAD

19 Voluntariado corporativo. Carlos Vidal-Quadras, Fundación "la Caixa"..... 97

20 Fundaciones empresariales. Ramon Folch, ISS Facility Services 103

RSE Y SALUD LABORAL

21 Seguridad y salud laboral. Manuel Soriano, Holcim España..... 107

RSE Y COMUNICACIÓN

22 Comunicación interna. Diana Azuero, Inforpress 113

23 La reputación como buen empleador
 Víctor sales, M^a del Marach Batlle y Arantxa Martínez García, Laboratorios Almirall..... 117

24 Los monitores de acción social. Manuel Tejedor, Grupo SOS 123

25 La relación con los grupos de interés
 Ángel Ibisate, Red Eléctrica de España 127

26 Herramientas de transparencia
 Albert Piqué, Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) 133

RSE: RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS

27 Retribución responsable. Ainhoa Fornós, Grupo Damm..... 139

28 Equidad interna y competitividad externa
 Montserrat Fábregas, Newco Airport Services..... 143

29 Inversión socialmente responsable. Carlos Bendito, Triodos Bank España..... 147

RSE Y SITUACIONES DE CRISIS

30 Redimensionamiento de plantilla. Mercedes Fernández, MOA-BPI Group..... 153

31 Fusiones y adquisiciones. Andreu Lacambra, MC MUTUAL..... 159

RSE: MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

32 Compromiso y la mejora de la productividad. Anna Fornés, FMRH..... 165

Algunas peculiaridades: según ámbitos de actuación y sectores estratégicos

RSE Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

33 Acomodar la RSE. Carles Campuzano, Convergència i Unió (CiU).....	171
34 Administraciones Públicas. Xavier Boltaina, Diputació de Barcelona	175
35 Organizaciones de la Sociedad Civil. Anna Lupión, Intermón Oxfam.....	181
36 Pequeñas y medianas empresas. Javier Martínez, TQ TECNOL.....	187
37 Empresa familiares. Daniel Ortiz, Esteve.....	191
38 Escuelas de Negocios. Antonio Argandoña, IESE Business School	195

RSE Y SECTORES ESTRATÉGICOS

39 La gestión de personas. Joaquín Garralda, Centro PwC – IE	199
40 Textil. Xavier Carbonell, Mango	205
41 Energético. Juan Felipe Puerta, Iberdrola	209
42 Construcción. Carlos San Félix, Grupo Cementos Portland Valderrivas	213
43 Financiero. Antonio Ballabriga, BBVA.....	219
44 Telecomunicaciones. Javier Clemente y Alberto Andreu, Telefónica	223
45 Medios de comunicación. Jaume Pérez, CCMA	229
46 Empresas Informativas. Marcos González, MEDIARESPONSABLE.....	233
47 Aguas. Josep Bonet, Grup Cassa – Companyia d'Aigües de Sabadell.....	239

ENTREVISTAS

Principales **asociaciones** e **instituciones** en **RSE**

AECA	
Pedro Rivero y José Luis Lizcano.....	241
Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)	
Salvador García-Atance	245
Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)	
Manuel de Melgar	249
Club de Excelencia en Sostenibilidad	
Juan Alfaro.....	253
Forética	
Germán Granda.....	257
Foro de Reputación Corporativa 2008	
Sergi Loughney	261
Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	
José Pérez Plano	265
Fundación Empresa y Sociedad	
Francisco Abad	269
Fundación PIMEC	
Josep Lluís Francesch i Casanovas	273
Observatorio de RSC	
Orencio Vázquez	277
Observatorio RSE	
Toni Ferrer	281
Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras	
Aldo Olcese	285

PRESENTACIÓN

SUSANA GUTIÉRREZ,
presidenta de Aedipe Catalunya

Desde Aedipe Catalunya, una de las diez delegaciones territoriales que conforman la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe), queremos contribuir a potenciar la inclusión de políticas y prácticas de Responsabilidad Social de la empresa en la Gestión de Personas de las organizaciones.

En nuestra opinión, no se puede concebir una empresa 'socialmente' responsable sin una política y unas prácticas de gestión de Recursos Humanos que no contemplen principios de desarrollo sostenible para el crecimiento y bienestar de las personas que la configuran, es decir, que pongan también la mirada en su interior, en su esencia y elemento insustituible, que no es otro que las personas.

Como presidenta de Aedipe Catalunya es un orgullo y una satisfacción poder presentar este libro, resultado de un proyecto diseñado por nuestra Comisión de RSE. Desde sus inicios, en 2006, los miembros de esta Comisión han trabajado con un entusiasmo y una dedicación encomiables, tanto en las actividades que organizan como en la manera en que las llevan a cabo. Son un grupo de profesionales, implicados y comprometidos que en 'sus horas libres' se dedican, de manera voluntaria y desinteresada, a programar actividades sobre RSE o, como es el caso que nos ocupa, a conseguir la edición de un libro en el que han participado más de 60 profesionales.

A los futuros lectores, quiero decirles que este libro no es un manual de RSE ni tampoco una guía para la implantación de medidas o de políticas para ser una empresa socialmente responsable. El objetivo que se fijó la Comisión a la hora de iniciarlo era contribuir a la integración y aplicación de principios de desarrollo sostenible y de Responsabilidad Social en la Gestión de las Personas y en el modelo empresarial del siglo XXI a partir de la aportación de 'prácticas de RSE en el campo de la Gestión de Personas'. Por ello, la redacción del libro se ha hecho desde un enfoque de colaboración colectiva, con la aportación de personas expertas en RSE y en Gestión de Personas, a través de la redacción individual de los diferentes capítulos que configuran el libro.

El libro se estructura en 20 capítulos agrupados en tres bloques:

- 1. La RSE y las prácticas de gestión de personas.** En este apartado se reflexiona sobre la RSE y la gestión del cambio, el liderazgo, las relaciones laborales, el desarrollo profesional y personal, la diversidad, la igualdad, la salud y la seguridad laboral, así como la retribución y los beneficios. También se analizan la RSE y la Gestión de Personas en situaciones de crisis, el compromiso y la productividad. Prologan el bloque Josep M^a Lozano del Instituto de Innovación Social de ESADE y Jordi Camps, responsable de Planificación de RRHH de TMB y colaborador académico del departamento de Ciencias Sociales de ESADE.
- 2. Las peculiaridades de la aplicación de la RSE según ámbitos de actuación.** En este apartado podemos ver cómo se vive la RSE en la Administración Pública, las pymes, en la empresa familiar, en las cooperativas y en los procesos de fusiones y adquisiciones. Carlos Campuzano, experto en temas de RSE y diputado de CiU en el Congreso de los Diputados prologa este bloque.
- 3. Entrevistas.** Este apartado recoge los encuentros mantenidos con representantes de diferentes instituciones como AECA, ASEPAM, CEOE, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Foro de Reputación Corporativa, ECODES, Forética, Fundación Empresa y Sociedad, PIMEC, Observatorio RSC, Observatorio RSE y la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras.

Hablamos, por tanto, de un compendio de prácticas y experiencias en gestión de Recursos Humanos relacionadas con la RSE. Como señala la consellera de Treball en su prólogo "precisamente el objetivo y el interés de la presente publicación, a iniciativa de Aedipe, es convertirse en un foro destinado a identificar referentes, a explicar experiencias reales de las empresas, a identificar los beneficios de incorporar la RSE y a animar a las organizaciones a implicarse en este proceso de mejora continua".

No quisiera acabar mi texto sin agradecer, en nombre propio y de la Junta Directiva, el esfuerzo y la dedicación de todos los miembros de la Comisión de RSE d'Aedipe Catalunya por conseguir que este libro viera la luz. ¡Muchas gracias amigos! Nuestro agradecimiento más sincero, también, al departament de Treball de la Generalitat de Catalunya por su respaldo y colaboración, y especialmente, a nuestra consellera de Treball, la honorable señora Mar Serna, que prologa el libro. Y cómo no dar un entrañable agradecimiento a todas y cada una de las personas que, desinteresadamente, han colaborado, ya sea escribiendo un capítulo del libro o bien aportando su tiempo para la entrevista que se les ha solicitado. Su interés, dedicación y esfuerzo merecen todo nuestro reconocimiento. Reconocimiento que hacemos extensible a las organizaciones y empresas en las que trabajan y que han permitido que todos estos profesionales nos hayan dedicado parte de su tiempo y de sus conocimientos.

Este libro se ideó inicialmente para ser distribuido a los más de 3.600 asociados que Aedipe tiene en toda España, pero su desarrollo nos llevó a reflexionar que, aunque sea con pequeñas aportaciones como esta edición, debemos seguir comprometidos en conseguir que todas las políticas empresariales, y desde todos sus ámbitos, contribuyan a la integración y aplicación de los principios de desarrollo sostenible y de la Responsabilidad Social en la Gestión de las Personas y en el modelo empresarial del siglo XXI. Por este motivo, y porque estamos convencidos de que la Gestión de Personas no es un tema sólo de 'los de Recursos Humanos' esperamos que este libro sea de utilidad para todos aquellos ámbitos y entornos desde los que se debe trabajar para progresar en un campo en el que queda tanto por hacer: la Responsabilidad Social de las Empresas.

PRÓLOGO



MAR SERNA,
consellera de Treball de la Generalitat de Catalunya

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es, esencialmente, un concepto de acuerdo con el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir a alcanzar una sociedad mejor y un desarrollo más sostenible. Desde la publicación en julio de 2001 del Libro Verde de la Comisión Europea *Fomentar un marco europeo para la RSE*, un número creciente de empresas incorpora la Responsabilidad Social como elemento de su estrategia empresarial. Esta responsabilidad se expresa ante los trabajadores y ante los grupos de interés de la empresa.

La RSE está adquiriendo cada vez más importancia en las sociedades avanzadas. En este marco, las empresas tienen la oportunidad de posicionarse ante la sociedad como empresas socialmente responsables, concienciadas ante las necesidades de las personas y de su entorno. Esto significa mostrarse sensibles y abiertas a dar respuesta a las nuevas demandas, interiorizar en su estrategia empresarial acciones destinadas a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadoras y trabajadores, promover un proceso de mejora continua en aspectos ambientales y comunicar los logros tanto a nivel interno como externo.

Las empresas ejercen un papel clave en nuestra sociedad, pues contribuyen a crear riqueza y ocupación. La Responsabilidad Social adopta una gran relevancia en la medida en que contribuye, a nivel interno, a una mayor calidad del empleo para aquellas personas que forman parte de la organización.

La RSE está adquiriendo cada vez más importancia en las sociedades avanzadas. En este marco, las empresas tienen la oportunidad de posicionarse ante la sociedad como empresas socialmente responsables, concienciadas ante las necesidades de las personas y de su entorno

Los factores que impulsan este avance están directamente relacionados con las nuevas inquietudes y expectativas de las personas ante el mercado laboral, los consumidores como agentes con poder de presión, los poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala. Existe una creciente preocupación por los impactos ambientales derivados de la actividad económica y por la incorporación de criterios sociales en las decisiones de las personas y las instituciones -en calidad de trabajadoras, consumidoras e inversoras- en un contexto de transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las tecnologías de la información.

¿QUÉ APORTA LA RSE A LAS EMPRESAS?

Las empresas se han caracterizado a lo largo de la historia por su alto grado de innovación y adaptación a los cambios. La incorporación de políticas de RSE destinadas a implementar procesos de mejora en la gestión empresarial en tres ámbitos -social, medioambiental y económico- es uno de los cambios en los que se están empezando a implicar en la actualidad. Numerosos estudios demuestran que la incorporación de la RSE en la empresa potencia su competitividad y la posiciona en el mercado.

En este contexto, y desde un punto de vista estratégico, las empresas deben aprovechar la coyuntura para presentarse como organizaciones sensibles y explicar a la sociedad todo aquello que aportan.

Uno de los beneficios propiciados por este compromiso social se traduce en una mejora de la imagen de la empresa y, por lo tanto, de su reputación ante el colectivo consumidor: en una sociedad en la que las personas consumidoras cada vez están más sensibilizadas por aspectos sociales y ambientales, es obvio que aquellas empresas que introducen mejoras en su organización en este sentido y las hacen explícitas, mejoran su posicionamiento en el mercado. No obstante, no se debe caer en una banalización de la RSE y en una simple estrategia de marketing. La RSE debe ser ética o 'no ser'. Es importante destacar también los beneficios económicos derivados de la mejora de la gestión empresarial basada en una ordenación de la gestión cotidiana de la empresa desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social adopta una gran relevancia en la medida en que contribuye en una mayor calidad del empleo para aquellas personas que forman parte de la organización de la empresa

A nivel interno, la incorporación de políticas de Responsabilidad Social en la Gestión de las Personas fomenta el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización, puesto que la identificación con un proyecto empresarial atractivo se está convirtiendo en una de las prioridades de muchas personas a la hora de escoger su entorno de trabajo. Aquellas empresas que ofrecen a sus trabajadores y trabajadoras mejores posibilidades de autorrealización son más atractivas para aquellas personas que pueden escoger su puesto laboral. La implantación de medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el fomento de políticas de igualdad de oportuni-

dades, la seguridad y la salud en el trabajo, la formación permanente, la contratación de un mayor número de personas procedentes de grupos desfavorecidos, etc. son factores que condicionan positivamente la implicación de las personas con el proyecto empresarial: fomentando una mayor cohesión social, disminuyendo el índice de absentismo, rotando el personal, aumentando el compromiso y la lealtad, y en definitiva, formando un equipo más capacitado y entrenado.

Finalmente, adoptar un sistema de gestión socialmente responsable implica un compromiso con el desarrollo sostenible. Esto se materializa en la incorporación de medidas de preservación del medio ambiente, una utilización más racional de los recursos naturales y la reducción de los niveles de contaminación, mediante inversiones en ecoinnovación y la adopción voluntaria de sistemas de gestión medioambiental. Los beneficios derivados de la incorporación de criterios ambientales en el sistema de gestión se traducen en una reducción de costes de producción a través del control de desechos y de la eficiencia en el uso de la energía; y en una mejora de la calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de producción. Además se estimula la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos.

¿QUÉ APORTA LA RSE A LA SOCIEDAD?

La incorporación de la RSE supone un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad en la que opera. El beneficio social se materializa en la promoción de medidas de fomento de la ocupación de calidad, la estabilidad en el empleo, una mejora de la seguridad y la salud de las personas trabajadoras, la formación, la inversión en el desarrollo de las competencias, el aprendizaje permanente y la empleabilidad.

Además, la RSE implica una mayor preocupación por la conservación del medio ambiente, mediante la reducción del consumo de materias, un aumento de la eficiencia energética, la promoción de la innovación y la adaptación a los cambios. El impacto en la sociedad se refleja también en una mejora de la salud pública en ámbitos como la comercialización y el etiquetado de los productos alimenticios, apostando por una mayor transparencia sobre las actuaciones de las organizaciones y una mayor información y libertad para elegir productos y proveedores, facilitando de este modo el uso de criterios de compra responsable.

Estos argumentos sostienen la necesidad de considerar la RSE de interés público, dado que las decisiones sobre la utilización, consumo y deterioro de los recursos naturales y de las relaciones laborales configuran la sociedad presente e hipotecan el futuro.

Desde el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya consideramos la RSE como una de las líneas estratégicas a fomentar. En una sociedad como la nuestra en la que más del 99% del tejido empresarial está formado por pequeñas y medianas empresas, resulta clave impulsar iniciativas para favorecer la implantación de políticas de RSE.

El Departament se está convirtiendo en pionero en impulsar la reflexión, el debate y la experimentación acerca de cómo promover la RSE, con el objetivo de potenciar empresas más competitivas, unas relaciones laborales de mayor calidad y un modelo de sociedad más sostenible.

La estrategia parte de la experiencia recogida en los últimos años en dos grandes proyectos, el primero más teórico y el segundo eminentemente práctico:

- El 'Marc Català de la RSE a les Pimes' que, con la participación de sindicatos, patronales y Administración, y bajo la dirección académica de ESADE, pretende crear y promover herramientas concretas con el fin de acercar la responsabilidad social a las pymes.
- RSE.COOP: experiencia pionera basada en una metodología de medición y reporte de prácticas socialmente responsables destinada a visualizar el papel desarrollado por las empresas de la economía cooperativa en este campo.

Actualmente, el Departament de Treball está poniendo en práctica una prueba piloto para implantar la RSE en las pymes catalanas. La estrategia se basa en tres ejes: sensibilización y concienciación de las empresas, apoyo a la implantación de políticas de RSE y difusión de buenas prácticas destinadas a posicionar en el mercado a aquellas empresas punteras.

Nuestra voluntad es trabajar para crear una comunidad socialmente responsable y para ello es importante hacer visible todo aquello que ya hacen las empresas e identificar referentes que puedan servir de modelo para muchas otras. Este es precisamente el objetivo y el interés de la presente publicación, iniciativa de AEDIPE: convertirse en un foro destinado a identificar referentes, explicar experiencias reales de las empresas, identificar los beneficios de incorporar la RSE y animar a aquellas organizaciones que lo deseen a implicarse en este proceso de mejora continua.

CUANDO HARRY ENCONTRÓ A SALLY



JOSEP Mª LOZANO, Instituto de Innovación Social. ESADE (URL)



JORDI CAMPS, responsable de Planificación de Recursos Humanos de TMB. Colaborador académico del Departamento de Ciencias Sociales. ESADE (URL)

Cuando Harry encontró a Sally es una comedia que, pese a los casi 20 años transcurridos desde su estreno, resiste razonablemente bien al paso del tiempo. Narra la relación entre una pareja que el espectador, desde la primera secuencia, ya 've' que están hechos el uno para el otro. Pero ellos son los últimos en enterarse. Mientras tanto, dedican sus energías a una sucesión de relaciones con otras personas y a compartir entre ellos cómo les va con las mismas. Algo semejante ha sucedido con la RSE y la Gestión de Personas: sorprende que hasta muy recientemente no se hayan planteado –tanto conceptualmente como organizativamente– sus relaciones, y que su historia sea más bien la de una ignorancia mutua.

Como ilustración sintomática veamos dos ejemplos. Hemos repetido en diversas ocasiones que no se ha reflexionado suficientemente sobre el hecho de que, durante los últimos diez años, cuanto más se ha hablado de RSE, más se ha dejado a un lado la ética empresarial, como si la RSE y la ética empresarial estuvieran enzarzadas en un juego de suma igual a cero. Pues bien, no deja de llamar la atención constatar que no hay estudio o manual sobre ética empresarial que no dedique un apartado a los trabajadores, mientras que éstos brillan por su ausencia en muchos planteamientos de la RSE o, a lo sumo, se añaden indiferenciadamente a la lista de *stakeholders*. Se añaden, pero con un cierto grado de invisibilidad, la cual se refleja en el otro ejemplo que queríamos destacar, que es la redacción de los recientemente proclamados, en el marco del Global Compact, *Principles for Responsible Management Education* que, en su punto seis, proponen como objetivo facilitar el diálogo y el debate entre educadores, empresas, gobiernos, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados. Salta a la vista que los sindicatos no merecen ninguna mención específica y desaparecen en el cajón de sastre de los 'otros', cuando parece que algo tienen que decir si se trata de dialogar y debatir sobre Responsabilidad Social y sostenibilidad.

Quizá podría establecerse una cierta analogía entre las políticas corporativas de RSE y las políticas públicas de juventud. De estas últimas siempre se dice que deben ser políticas transversales, que abarcan a diversos ministerios, y que no deben reducirse a las políticas de tiempo libre y a la realización de estudios sobre la juventud. Pero en la práctica resulta que –estrictamente hablando– todo lo que hace el Ministerio de Educación ya es política de juventud. Pero esto nunca ha tenido consecuencias prácticas en la línea de una mayor integración, sino más bien al contrario: o bien han desarrollado su actividad en paralelo, o bien el Ministerio de Educación

ha intentado fagocitar al departamento de Juventud de manera que a este último, para sobrevivir, no le quede más remedio que conformarse con las magras competencias que no han estado previamente asignadas a otro departamento. Con la RSE ha ocurrido algo parecido: se sostiene que consiste en un discurso global sobre la empresa, pero venimos de una cultura empresarial en la que lo social y lo laboral se presentaban prácticamente como sinónimos, lo que ha conllevado, en la práctica, que las cuestiones laborales y las de la RSE hayan avanzado prácticamente en paralelo y que, a menudo, ésta última se haya visto en la tesitura de limitarse a rellenar los informes de RSE, a hacer memorias, y a tratar con los *stakeholders* que no estaban asignados previamente a ningún otro departamento, es decir, organizaciones e iniciativas sociales de todo tipo.

No cabe duda que uno de los problemas estriba en que el significado de la S (social) en el discurso y la gestión de la RSE, está por clarificar¹. Pero hay una serie de cuestiones que deben plantearse ya sin más dilación. Preguntas que tienen, cada una de ellas, su propia lógica, pero que están profundamente entrelazadas. Por ejemplo: ¿cuál es la agenda de la RSE en el ámbito laboral y viceversa?; e incluso, ¿tiene sentido esta pregunta? ¿Los agentes sociales han llegado tarde a la RSE o, simplemente, ésta no forma parte de sus prioridades y van a remolque porque no les queda más remedio? El desarrollo de la RSE, ¿debe plantearse en clave de diálogo *multistakeholder* o en clave de diálogo social?; y si preguntarlo en términos alternativos no es adecuado, ¿qué relación debe haber entre ambos diálogos y quién debe facilitarlos?

Todas estas cuestiones requerirían un desarrollo específico, cuyo abordaje, por otra parte, sería conveniente no dilatar más en el tiempo. Pero previamente parece necesario ensayar una clarificación sobre las coordenadas en las que, de hecho, se han movido hasta el día de hoy las relaciones entre la RSE y la Gestión de Personas. En nuestra opinión, dichas relaciones se definen en función de tres ejes de referencia.

Planteamientos en la relación entre RSE y gestión de personas

Eje de referencia	Foco	Enfoque
RSE Interna/Externa	prácticas y políticas	agenda
Sindicatos/ONG	actores	relaciones
RH/RSE	estructura organizativa	gestión

Fuente: Josep M. Lozano (ESADE) y Jordi Camps (TMB)

EL EJE RSE INTERNA / EXTERNA

El eje RSE interna-externa es el más reconocido, y el que hoy todavía configura más las tomas de posición. Lo es hasta el punto que seguimos asistiendo a declaraciones que exhortan a no olvidar que 'antes que la RSE están las actuaciones hacia los trabajadores', como si fueran antagónicas, estuvieran en competencia o como si la RSE se redujera a determinadas iniciativas de las empresas en su entorno inmediato en clave de acción social. Se suele aducir para justificar esta pseudoreivindicación, y con razón, que determinadas actuaciones de algunas empresas justifican esta contraposición, en la medida que se han intentado llevar a cabo actuaciones 'sociales' para encubrir o maquillar malas prácticas laborales. Incluso se piensa que se ha utilizado ideológicamente la RSE para predicar la armonía preestablecida entre empresa y sociedad y diluir los aspectos más conflictivos de las decisiones empresariales. Digamos pues, claramente, que sin trabajo decente no hay RSE. Pero, sin negar lo anterior, también hay que añadir que se dan casos de líderes, opinadores y expertos a los que más bien parece que la constatación de estas malas prácticas sea la coartada para no pensar en la realidad, y poder limitarse a ensamblar tópico tras tópico, para concluir, como si la empresa fuera un

FUENTES

¹ No es el momento de repetir lo que se planteó en *De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)*. Lozano, J. M. (2006). *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pg. 41-62.

clan premoderno, que la RSE no debe hacernos olvidar a 'los de dentro'. En estos casos, la estrategia siempre suele ser la misma: primero se concibe una RSE tan raquítica como convenga, y acto seguido se postula cualquier iniciativa de carácter laboral a la que se quiera dar prioridad sobre ella.

Debemos reconocer que si la RSE ha tenido el éxito que ha tenido ha sido, entre otras razones, por la cantidad de temas que ha sido capaz de incorporar a la agenda empresarial, temas que se corresponden con nuevas sensibilidades y problemáticas sociales. Ahora bien, si olvidamos que la RSE es ante todo una nueva visión global sobre la empresa, que debe corresponderse con una aproximación integrada e integradora a su modelo de gestión, cualquier debate sobre RSE se verá reducido a un conflicto de agendas, en los que en último término cada *stakeholder* se limitará a preguntar '¿qué hay de lo mío?', y a defenderlo en función de su capacidad de presión. Sin una aproximación global e integrada a la RSE, las agendas que se propugnen en su nombre serán cada vez más arbitrarias y dispersas. Es verdad que no debemos olvidar que cualquier discurso sobre RSE, sin agenda, queda vacío; pero también lo es que una agenda de RSE sin visión, es ciega, y se acaba diluyendo en su propio ensimismamiento.

No nos duelen prendas en reconocer que muchos discursos sobre RSE, llevados a veces por un entusiasmo casi de neoconverso hacia las virtudes mágicas atribuidas a todo lo que suene a *multistakeholder*, han reducido a los trabajadores a ser un *stakeholder* más, sin ningún tipo de reconocimiento específico, cuya única contribución es convertirse en un ingrediente más de la macedonia *multistakeholder*. Pero también debemos reconocer que a veces se ha bordeado el fundamentalismo de creer que 'social' y 'laboral' son sinónimos o, al menos, que suponen una relación jerárquicamente superior a cualquier otra. Creemos que este es un planteamiento heredado de la sociedad industrial, en la que la cuestión social era prácticamente un sinónimo de la cuestión obrera y, por tanto, en el que en la empresa lo social se reducía a lo laboral (por no decir a salario y estabilidad en el empleo). Si se adopta esta perspectiva se genera fácilmente lo que, utilizando el título de Delibes, podríamos denominar el síndrome del príncipe destronado, en el que a lo laboral no le queda más remedio que asumir a regañadientes que las empresas incorporen otros temas sociales, pero que sólo los acepta si le están claramente subordinados.

La distinción RSE interna/externa (con el supuesto implícito de la preeminencia normativa de la primera) es heredera directa de esta mentalidad propia de la sociedad industrial, y subsistirá en la medida en que ésta lo haga. Mientras la RSE se perciba sólo como un agregado de políticas y prácticas, y no como el itinerario hacia una nueva economía de la empresa responsable y sostenible, el binomio RSE interna/externa se utilizará a la vez como criterio corrector de la agenda 'social' y como principio legitimador de sus diversos impulsores. Se asume así el riesgo de que la RSE interna se acabe convirtiendo en un complemento de lo que sería propiamente el núcleo duro de lo laboral (salario y empleo), y se la asimile a resolver las condiciones de trabajo de mujeres, discapacitados e inmigrantes, o a impulsar algunas iniciativas para el conjunto de trabajadores, desde el supuesto que las empresas sólo se las pueden permitir cuando tienen resultados económicos saneados. Quizá esto que acabamos de decir parezca una exageración cruel, pero vean, por ejemplo, cómo se está generalizando un enfoque de la conciliación como si sólo fuera un problema de género, y casi siempre en clave familiarista. En cualquier caso, creemos que el quid de la relación entre RSE interna y RSE externa no se halla en la agenda de prácticas y políticas, sino en el modelo de la visión empresarial en el que se insertan.

FUENTES

² Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2007): *La responsabilidad social de la empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

EL EJE SINDICATOS / SOCIEDAD CIVIL

El segundo eje es, en parte, consecuencia del anterior, aunque no debe confundirse con él. Aquí la relación entre RSE y Gestión de Personas pasa por la identificación de los actores que asumen la representación de cada cuestión, y por el reconocimiento de su legitimidad como interlocutores de las empresas. En este sentido hay que tener en cuenta que, comparativamente, los sindicatos se incorporaron tarde a los debates sobre RSE y que, cuando lo hicieron, las organizaciones de la sociedad civil ya llevaban un tiempo liderando ante la opinión pública la preocupación por la RSE, en diálogo con las empresas globales. En la clarificación del eje sindicatos–organizaciones de la sociedad civil todavía se arrastra el hecho de que los sindicatos no estuvieron presentes (o visibles) en el momento en que se definía el discurso público de la RSE, y, como consecuencia, que se haya dado prioridad a una serie de temas y a un enfoque que no formaba parte de las preocupaciones sindicales convencionales. Esto no es óbice para que en el seno de los sindicatos existan sectores que se hallan inmersos en un proceso interno de elaboración, proceso que todavía es un debate en evolución, en el que deben perfilar su papel y su contribución.

Ahora bien, los sindicatos se han incorporado al debate de la RSE reivindicando la legitimidad que les confiere el hecho de ser representantes de los trabajadores. Ellos son los principales valedores de la distinción entre RSE interna y externa, desde el supuesto que la interlocución de la primera correspondería en exclusiva a los sindicatos. Esta delimitación superpone dos cuestiones que conviene no confundir. La primera es de carácter conceptual y normativo, y ya la hemos apuntado en el apartado anterior. La segunda tiene que ver con reconocimiento y legitimidad: ¿son los sindicatos los únicos actores legitimados para hablar y/o hacer propuestas sobre la RSE interna? Si la respuesta fuera afirmativa nos encontraríamos ante un planteamiento asimétrico en el que los sindicatos no quieren perder la posibilidad de incidir también en todo lo externo, pero reclaman la exclusividad en el ámbito interno, lo que no acaba de encajar con la idea general de que la RSE es un discurso transversal sobre la empresa. Aquí, una vez más, resulta fundamental aclarar el encaje entre discurso global y agenda de la RSE, para dilucidar en qué registro quiere moverse cada actor. En esta línea, los sindicatos deberán clarificar su propia aproximación a la RSE, especialmente en lo que se refiere a resolver si la conciben como una nueva área de actividad de la empresa o como una revisión global de la manera de entender la misma. Optar por una de las dos aproximaciones comportará, inevitablemente, optar entre dos posiciones radicalmente distintas, desde el punto de vista sindical, en lo que se refiere a RSE, a la manera de gestionarla y al establecimiento de interlocutores válidos.

Esta reflexión es inseparable de la clarificación de las relaciones de los sindicatos con el resto de los *stakeholders*, especialmente con las ONG. La clarificación se articula en torno a tres binomios. En primer lugar, el binomio RSE interna–externa: ¿es la primera competencia exclusiva de los sindicatos y la segunda propia del resto de los *stakeholders*, especialmente de las ONG, y por consiguiente, cada *stakeholder* sólo debe plantear los temas de su especialidad? En segundo lugar, el binomio parte interesada–involucrada: ¿debe ser esta distinción un criterio fundamental para delimitar el grado y la prioridad de interlocución con la empresa, y jerarquizar las relaciones no en función de la relevancia de las cuestiones que proponen sino en función de los intereses en juego? En tercer lugar, el binomio nuclear–periférico respecto al negocio: si la RSE solo se justifica en la medida que se articula sobre lo que es nuclear en el negocio, ¿debe ser esta distinción de las prácticas empresariales la que delimite los temas que corresponden a cada *stakeholder*? Al fin y al cabo, estos binomios convergen en un único reto, que está pendiente de resolución: ¿en qué sentido y hasta qué punto el desarrollo

FUENTES

³ Para el caso español, véase Lozano, J.M.; Arenas, D.; Albareda, L. (2007): *Tras la RSE. La RSE en España vista por sus actores*. Barcelona: Granica

de la RSE implica necesariamente redefinir los criterios de reconocimiento y legitimidad en lo que se refiere a la relación y la interlocución entre la empresa y los diversos *stakeholders*?

Así pues, el eje sindicatos—organizaciones de la sociedad civil se articula sobre cuestiones de reconocimiento y legitimidad. Pero esta cuestión tiene consecuencias prácticas de enorme relevancia. Quizá, la más importante se refiere a la necesidad de establecer marcos institucionales para el desarrollo de la RSE. Sin dichos marcos, la diseminación y la generalización de la RSE se nos antoja imposible. Los sindicatos son especialmente sensibles a la formalización de las relaciones en lo que se refiere a las cuestiones empresariales. Es cierto que, a veces, se asocia formalización a burocratización o rigidez, pero es indudable que una de las limitaciones al desarrollo de la RSE es la ausencia de un espacio público formal en el que, al menos, puedan ser objeto de deliberación sus aspectos fundamentales y compartidos. La creación de este espacio público es una necesidad acuciante y un reto cuya resolución no admite demora. Pero precisamente por eso puede ser demasiado fácil caer en la tentación de reducir la RSE a un nuevo punto de la agenda del diálogo social. No cabe duda que la RSE no tiene futuro sin la involucración activa de los agentes sociales, y han de ser bienvenidos todos los pasos que se den en esta dirección. Pero pretender acordar la RSE —o controlarla— mediante convenio, supondría culminar la reconquista de la RSE, devolviéndola al terreno sindical (o al diálogo social); y liquidar, por una vía imprevista en el pasado, todo el debate sobre la conveniencia de regularla (o no).

EL EJE RECURSOS HUMANOS (RRHH) / RSE

Finalmente, si la RSE se debate desde sus orígenes entre ser un área de actividad más de la empresa (adoptada por parte de aquellas empresas que la quieran asumir) o ser una visión de la empresa y un enfoque de la gestión empresarial que transforme progresivamente las relaciones entre empresa y sociedad, uno de los lugares donde se refleja prácticamente esta encrucijada es en las relaciones que se establecen entre los departamentos de RSE (cuando existen) y los departamentos de RRHH. Así como los dos ejes anteriores han sido bastante debatidos hasta el momento, este tercer eje prácticamente no se ha explorado, ni en el ámbito de la reflexión ni en el de la investigación.

Curiosamente, la historia de RRHH como función empresarial, como especialidad profesional, como objeto diferenciado de gestión y como unidad organizacional, parece haber anticipado un itinerario que en muchos aspectos parece análogo al de la RSE. RRHH está debatiéndose, desde su misma toma de conciencia como tal, entre el lamento por no ser tomado suficientemente en consideración y su propia autopromoción e incluso reivindicación. Entretanto, su realidad ha oscilado entre la presencia con voz propia en la alta dirección y en los centros corporativos y la marginalidad de un segundo, tercer o cuarto nivel organizativo, en base a su identificación como servicio interno especializado (o de su desmembramiento entre distintos niveles de la organización).

En cualquier caso, el estudio de las relaciones entre los departamentos de RSE y los de RRHH es uno de los agujeros negros del desarrollo de la RSE. A falta de estudios empíricos más detallados, nos atrevemos a proponer, como mera hipótesis, una aproximación a los modelos posibles de relación organizativa entre ambos departamentos. Para ello identificamos tres grados de desarrollo e implantación organizativos, alto, medio y bajo. Y caracterizaríamos a su vez cada uno de estos tres grados a partir de la configuración de tres variables:

- 1 La primera la constituyen las magnitudes en la dimensión organizacional de la unidad que se ocupa de la cuestión, sea esta RSE o RRHH (sus recursos humanos, materiales y financieros, su nivel de autonomía, etc.).
- 2 La segunda variable es su impacto en la estrategia corporativa y cómo se articula su influencia en las decisiones de la alta dirección (la forma que toma su presencia —o ausencia— en los máximos órganos de

decisión de la organización, la ubicación en la estructura de la organización, es decir, de quién depende y en qué ámbito o función se encuadra, qué unidades son sus colaterales –con las que se agrupa–, con cuáles interactúa y de qué forma lo hace en los procesos internos como cliente o como proveedora, etc.).

3 La tercera y última variable sería el grado de impregnación y de presencia efectiva, en el conjunto de la organización de sus principios, políticas y prácticas (su reflejo en las normas, en la cultura, específicamente en los valores declarados, en los criterios operativos de decisión, etc.).

Así pues, si cruzamos los ejes, RSE y RRHH, con sus tres niveles de implantación y desarrollo posibles (alto, medio, bajo), tendremos como resultado nueve casillas que nos permitirán identificar nueve escenarios básicos y distintos. Nuestra primera aproximación analítica al modelo, caracterizando a cada uno de los cuadrantes, es inevitablemente estática. Pero debe ser acompañada de una visión más dinámica, en la que la cuestión clave es la identificación de los procesos organizativos que facilitan la transición de un escenario a otro así como la morfología de las etapas intermedias.

RSE y RH: enfoque de gestión

	RSE				
		③	②	①	
nivel alto de desarrollo e implantación	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: relaciones con los stakeholders •RH: subordinada a RSE •Relación: RH instrumento de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: enfoque estratégico •RH: en el marco de la RSE •Relación: fronteras difusas 	<ul style="list-style-type: none"> •RSE y RH: presencia al máximo nivel •Relación: en el marco de la misión y los valores 		
nivel medio de desarrollo e implantación	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: riesgos reputacionales •RH: unidad operativa •Relación: eventuales conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> •RH y RSE con un cierto desarrollo paralelo •Tipos de relación <ul style="list-style-type: none"> a) o de colaboración b) o de competencia c) o de indiferencia mutua 	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: RSE como RSE externa •RH: Preeminencia sobre RSE •Relación: fronteras difusas 		
nivel bajo de desarrollo e implantación	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: inexistente •RH: operativa y proveedora interna •Relación: mínima 	<ul style="list-style-type: none"> •RSE: inexistente o irrelevante •RH: espacio consolidado como especialista •Relación: RSE como RSE interna 	<ul style="list-style-type: none"> •RSE inexistente o periférica •RH presencia estratégica •Relación: RSE complemento subordinado a RH 		
	nivel bajo de desarrollo e implantación	nivel medio de desarrollo e implantación	nivel alto de desarrollo e implantación		RH

Fuente: Josep M. Lozano (ESADE) y Jordi Camps (TMB)

Cuadrante 1: En el cuadrante 1 encontramos el peor nivel de implantación y desarrollo tanto para RRHH como para RSE. En ambos casos su reflejo organizativo es mínimo, el grado de presencia de sus postulados es poco relevante y, a lo sumo, bajo en su conjunto, y la Alta Dirección no los tiene en su agenda. A los RRHH solo se le reconocen como propios los aspectos legales y más instrumentales, dispersos entre diferentes ámbitos organizativos o agrupados bajo una jefatura de segundo o tercer nivel encuadrados en un área administrativa proveedora de servicios internos. En lo referente a la RSE, ni siquiera ha alcanzado carta de naturaleza en el seno de la organización, y solo se manifiesta en alguna iniciativa concreta. En este caso, la interacción entre RRHH y RSE es inexistente, o casi.

Cuadrante 2: El cuadrante 2 combina una RSE con una implantación y un desarrollo medios y una gestión de RRHH marginal. Es una situación poco usual, pero no imposible. Una organización que se hubiese mantenido refractaria a las innovaciones que ha venido aportando RRHH difícilmente acogería con mayor ímpetu las de la RSE. Pero puede darse en el caso de una organización dinámica que canalice a través de la RSE la gestión

del cambio de los temas 'sociales', porque la unidad de RRHH es excesivamente burocrática o poco orientada a procesos o porque el período de introducción de la RSE coincide con el replegamiento tras un proyecto fallido de una unidad de RRHH. La RSE se ve promovida desde una unidad responsable relativamente nueva y con cierto poder, en la medida en que se orienta a la gestión de riesgos reputacionales. Los eventuales conflictos entre ambas se situarían en la gestión de algunos temas 'sociales' de la nueva agenda de la RSE que afectan más o menos directamente a la organización del trabajo.

Cuadrante 3: En el cuadrante 3 se da el máximo desarrollo de la RSE, con RRHH en situación poco significativa. La gestión de la RSE se plantea en términos de gestión de la relación con los *stakeholders*, y a ella se le subordinan las políticas de RRHH, justificadas y valoradas fundamentalmente por la condición de los Recursos Humanos como *stakeholder* principal. La relación entre ambas unidades, cuando se da, es en términos de subordinación de RRHH a la RSE. Así pues, nos encontramos con una RSE establecida como una unidad potente, con presencia en los órganos de dirección, con capacidad de influencia sobre la organización y con la existencia de una creciente sensibilidad efectiva en toda la organización hacia las temáticas de la RSE. RRHH mantiene una posición completamente subordinada, a la que se considera un instrumento útil e imprescindible para gestionar el *stakeholder* empleados. Quizás lo que recogemos en este cuadrante pueda ser considerado como una realidad virtual. Pero cabe señalar que ya se ha planteado pública y formalmente en estos términos.

Cuadrante 4: En el cuadrante 4 nos encontramos con una gestión de los RRHH implantada a un nivel medio y una RSE en situación irrelevante. Apenas existe relación y, si se da, la RSE aparece no solo subordinada sino casi identificada con la gestión de RH: la RSE prácticamente se plantea en términos de RSE interna y, en caso de llevar a cabo alguna iniciativa externa, no tiene ningún tipo de impacto organizativo. RH no ha llegado a un nivel alto de desarrollo, pero tampoco está en proceso de regresión, y tiene un ámbito de actuación diferenciado; mientras que la RSE es un concepto que a lo sumo acaba de ser introducido en la organización.

Cuadrante 5: En el cuadrante 5 tenemos a la función de RRHH fuertemente implantada. Así, a medida que va tomando fuerza, o asume la defensa de la RSE como una parte más de su propio guión o, por el contrario, simplemente la tolera para que no tenga ninguna interferencia con RRHH. Todo lo que se haga aquí bajo la denominación RSE es periférico al negocio. Es RRHH quien tiene una fuerte presencia y a nivel estratégico, mientras la RSE apenas existe o, en todo caso, se identifica con la realización de contribuciones económicas para causas sociales, y vinculada a una determinada política de relaciones institucionales.

Cuadrante 6: En el cuadrante 6 nos encontramos con un nivel medio de desarrollo tanto de RRHH como de RSE, lo que da lugar a la posibilidad de tres tipos de relaciones: de colaboración, de competencia/conflicto o de indiferencia mutua. En este nivel, tanto RRHH como RSE tienen un nivel de desarrollo razonable, pero, en cualquier caso, lo han alcanzado cada uno por su cuenta, como áreas de gestión diferenciadas. Aunque lo pretendan, la indiferencia mutua no suele ser sostenible en el tiempo. Puede ocurrir que, a partir de un cierto nivel de desarrollo, y gracias al decidido apoyo de la alta dirección (lo que es un requisito indispensable) ambas funciones se apoyen mutuamente y vayan explotando sus sinergias hasta conseguir un buen nivel de desarrollo, con un impacto significativo en la organización. La relación de competencia —y de enfrentamiento— es más típica de procesos en los que RSE y RRHH han ido tomando cuerpo de modo aislado, cada uno por su cuenta, y en el que han ido creciendo en la mutua ignorancia hasta que se encuentran confrontados ante cuestiones que las dos partes consideran como propias. Es un momento clave, porque si ambas unidades y la alta dirección reaccionan modificando su percepción inicial y estableciendo un espacio y unas reglas de cooperación que les permita ubicarse en un enfoque de colaboración mutua, ambas dimensiones tienen ante sí un amplísimo potencial de desarrollo. Por el contrario, si la configuración de conflicto no se modifica, éste limitará el desarrollo de ambas funciones.

Cuadrantes 7 y 8: Los cuadrantes 7 y 8 tienen un perfil simétrico y complementario. En ambas hay una relación relativamente desigual entre RSE y RRHH, con una de las dos fuertemente implantada y la otra en un nivel medio. En el cuadrante 7, la RSE se asume cada vez más desde un enfoque estratégico, vinculada al posicionamiento y al modelo de empresa; y RRHH tiene entidad propia, pero su desarrollo —sobre todo en relación con las nuevas demandas sociales que afectan a la organización del trabajo— se lleva a cabo en el marco de la política de RSE. En el cuadrante 8 hay un notable desarrollo de la RSE, pero planteada básicamente en términos de RSE externa, y frente a la cual siempre tienen preeminencia los criterios de RRHH. En cualquier caso, en los dos cuadrantes la relación entre ambos incluye la existencia de un territorio común, en el que las fronteras competenciales pueden ser a menudo difusas o ambiguas. En el cuadrante 7 la función dominante sería RSE, y en el cuadrante 8, RRHH. Por eso entre ambas funciones caben relaciones de subordinación, de conflicto, o de colaboración. Dichas relaciones no son fijas ni estáticas, sino el resultado de una historia y cultura organizativas y, por consiguiente, la expresión de un proceso de cambio o evolución más o menos intenso.

Cuadrante 9: En este cuadrante tanto RSE como RRHH tienen una presencia al máximo nivel y están involucradas en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa. Ambos tienen una capacidad de incidencia transversal en la empresa; un alto grado de interacción y diálogo; y una fuerte conciencia de compartir un proceso de aprendizaje innovador. Como en todos los cuadrantes en los que se da algún tipo de relación, aquí también desempeñan un papel importante determinados aspectos insoslayables como, por ejemplo: el peso de la orientación al poder en la cultura organizativa, la capacidad de presión que se concede a determinados desencadenantes externos, la personalidad de los directivos, etc. Pero en este cuadrante tienen un papel decisivo el liderazgo y una visión compartida del proyecto empresarial, de manera que las relaciones entre RRHH y RSE se plantean explícitamente en el marco de la misión de la empresa y de los valores organizativos, que, por su parte, tanto RRHH como RSE han contribuido a explicitar. En definitiva, es la propia concepción que la organización tiene de sí misma, del sentido de su misión y su idea de éxito empresarial lo que puede enriquecer y ampliar el alcance de la contribución de RRHH y RSE.

La ubicación de una situación real en cualquiera de los cuadrantes del modelo y, más aún, su uso para intentar explicar, predecir o estudiar una evolución a lo largo de dos o más cuadrantes requiere una investigación aplicada todavía inexistente. No obstante, el elemento decisivo para entender los procesos de cambio es atender al tipo de relación que se puede dar entre las unidades de RSE y RRHH: indiferencia mutua, competición/conflicto, preeminencia/subordinación y colaboración. La aproximación a estos nueve cuadrantes es todavía muy incompleta, pero pese a todo hemos preferido arriesgarnos, para poder empezar a abrir un debate sobre un tema que nos hemos atrevido a calificar como un agujero negro, tanto teórico como operativo: las relaciones, en términos de estructura organizativa, entre RRHH y RSE.

CUANDO RRHH ENCONTRÓ A RSE (O VICEVERSA)

Pensar las relaciones entre RSE y la Gestión de Personas es todavía un tema demasiado pendiente, y el reconocimiento mutuo entre ambos aún no se ha producido, aunque muchos espectadores de la película hace tiempo que piensan que están condenados a entenderse. No podemos anticipar qué relaciones establecerán entre ellos, aunque es posible más de un modelo de relaciones. De lo que sí estamos convencidos es de que cualquier modelo que quiera dar respuesta a la relación entre RSE y Gestión de Personas será el resultado de las opciones que se tomen y de la posición que se adopte en relación a los tres ejes que hemos señalado: qué relación —en términos de agenda— se da entre RSE interna y RSE externa; qué relación —en términos de reconocimiento de legitimidad— establece la empresa con los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil; y qué relación —en términos de gestión y de estructura organizativa— se configura entre los departamentos de RSE y RRHH.

CÓMO GESTIONAR EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA MÁS SOSTENIBLE Y RESPONSABLE



JOSÉ ANTONIO LAVADO,
socio-director de BIDEA, consultoría para el Desarrollo de
la Empresa Sostenible

¿Qué es la cultura empresarial? ¿Qué funciones cumple? ¿Para qué sirve? ¿Cómo se puede gestionar? ¿Quién se responsabiliza de hacerlo? ¿Podemos avanzar en el camino de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social sin modificar la cultura que ha dominado la gestión empresarial durante los dos últimos siglos? Probablemente para muchos, bucear en el concepto de cultura empresarial represente un ejercicio abstracto e inútil, pero en la actualidad ya nadie se atreve a negar el valor de los recursos intangibles de una empresa ni tampoco la necesidad gestionarlos. La cultura empresarial no sólo impregna lo que hacemos día a día, sino que incluso nos hace ser mucho más efectivos en la consecución de nuestros proyectos de futuro.

‘DEFINE TUS TÉRMINOS...’

El concepto antropológico y psicosocial de ‘cultura’ de empresa fue popularizado a partir de que Tom Peters y Robert Waterman plantearan, en su éxito de ventas de los años 80 *En busca de la excelencia*, que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada ‘cultura’. Estas compañías ya entendían la cultura de empresa como uno de sus principales *drivers* de gestión, y lo integraban como una responsabilidad de los directivos de la organización. De hecho, en nuestros días la cultura corporativa se ha convertido en una variable de primer nivel en los monitores de reputación internacionales. En el Monitor Español de Reputación Corporativa, aparece como la cuarta variable de reputación en importancia por delante de ‘resultados económico-financieros’.

Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, Edgar H. Schein, la cultura empresarial es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de pensar y de hacer las cosas, y que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. “Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y antes sus problemas de integración interna”, detalla Schein.

Según este autor, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

1 El nivel de lo que se piensa en la empresa. Es implícito y está constituido por las creencias, supuestos básicos o valores esenciales. Los valores esenciales son los valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.

2 El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los 'artefactos culturales', que está compuesto a su vez por otros dos niveles: el nivel de lo que la empresa hace (procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, calidad de las relaciones con sus grupos de interés, etc.); y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es (aspectos físicos e imagen externa en general: logotipo, edificios, zona de ubicación, acciones de comunicación, de marketing o publicidad, etc.)



PERO TODO ESTO, ¿PARA QUÉ SIRVE?

El análisis y la gestión de la cultura no es algo que puede ser solamente un fenómeno interesante, o un asunto de mayor o menor curiosidad intelectual. En el ámbito empresarial nos interesa la cultura fundamentalmente desde una perspectiva operativa y de gestión: ¿qué función cumple la cultura en una empresa? ¿Para qué 'sirve' realmente?

Es obvio que nos encontramos en un momento de cambio, de grandes transformaciones que están afectando plenamente al tejido empresarial; que están generando nuevos condicionantes de competitividad y productividad; y que exigen maneras diferentes de 'pensar', 'decir' y 'hacer' la empresa. Es precisamente en estos momentos críticos de cambio, cuando la cultura puede actuar realmente como una fuerza restrictiva o, por el contrario, impulsora de dicho cambio. Otorgar importancia a la gestión del cambio cultural es una oportunidad para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno y para implantar con mayor eficacia y eficiencia las políticas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, asegurando así los nuevos pilares sobre los que se asentará el futuro de las organizaciones. Así, gestionar el cambio hacia una cultura de sostenibilidad actuará como fuerza impulsora en la resolución de los problemas básicos, relativos a cuatro funciones vitales para la supervivencia de la empresa:

1 La consecución de resultados

2 La integración de los procesos internos

3 La integración de las personas

4 La adaptación al entorno

1 La consecución de resultados

En la empresa tradicional, los problemas relativos a la función vital de consecución de resultados se resuelven desde la creencia básica de que éstos se solucionan a través de la consecución de beneficios para los accionistas, en un contexto de respeto a la legalidad vigente. El resultado es sinónimo de resultado económico.

En cuanto a los procedimientos, los sistemas de gestión y toda la estructura organizativa se orientan a la obtención del beneficio económico y se pone énfasis en aspectos como la fijación de objetivos desafiantes, la gestión del rendimiento personal, la gestión eficaz del tiempo, etc. La imagen externa ('o que se aparenta') y la reputación de la organización se asocian a productividad, grandes beneficios, altos niveles de facturación y crecimiento. El modelo de sostenibilidad y responsabilidad empresarial le añade complejidad al modelo tradicional e incorpora el valor de la triple cuenta de resultados. Se pasa de asociar directamente resultados y beneficio, para pensar la consecución de resultados en términos amplios del impacto que se deriva de la actividad empresarial: el impacto económico, el impacto ambiental y el impacto social.

A partir de estas creencias y valores centrales, no se concibe a la empresa como un ente que tiende a separarse y abstraerse de su entorno, sino que partiendo de una concepción de empresa relacional, se integra con

fuerza en el medio que le rodea, un medio en el que la satisfacción del accionista se integra de manera equilibrada con la satisfacción de los diferentes grupos con intereses legítimos en la empresa.

2 La integración de los procesos internos

La cultura empresarial también actúa como fuerza impulsora en la resolución de los problemas relativos a otra función vital como es el mantenimiento de la estabilidad del sistema. El control interno, la planificación, la organización, el flujo adecuado de los sistemas, la gestión de la información y el cumplimiento de normas, son, entre otras, prácticas internas que aseguran la continuidad del sistema.

La incorporación de las nuevas dimensiones ambiental y social a la ya clásica dimensión económica hace que aparezcan nuevos elementos en la gestión de los riesgos empresariales como son la ética, la transparencia y el compromiso con el entorno. La práctica de estos valores asegura la estabilidad de la organización y su supervivencia a medio y largo plazo.

De esta manera, la empresa que se orienta a la sostenibilidad realiza una mayor inversión en fortalecer sus procesos internos con nuevas prácticas de buen gobierno, integrando la Responsabilidad Social en la redefinición de sus signos de identidad como la misión, visión y valores, contemplando -en sus estrategias, políticas, procesos y sistemas de seguimiento, aprendizaje y *reporting*- las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, asegurando la máxima eficiencia interna y garantizando la entrega de productos y servicios de excelente calidad.

3 La integración de las personas

Conseguir atraer, retener y motivar, al coste adecuado y con un alto nivel de compromiso, a las personas que una organización necesita se presenta como otra función vital en toda organización humana.

En una empresa tradicional la integración de las personas recibe un enfoque con tendencia utilitarista, en la medida en que la inversión en el desarrollo de prácticas de gestión de 'Recursos' Humanos 'sirve' para asegurar e incrementar los beneficios.

La empresa que apuesta por el modelo de sostenibilidad incorpora en las creencias básicas de su cultura empresarial que el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de su equipo humano es un compromiso y un valor central, que garantiza el éxito futuro de la organización y que tiene una influencia directa en la satisfacción de las necesidades del resto de grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la política de Gestión de Personas introduce los principios asociados a la Declaración de los Derechos Humanos, a la Organización Internacional del Trabajo, a las recomendaciones de la OCDE y a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Estos principios se destilan en el diseño y la aplicación de la política y de las diferentes prácticas de Gestión de Personas: integración laboral y empleo, liderazgo y participación, relaciones empresa/trabajadores, competencias y desarrollo profesional, formación, igualdad y no discriminación, conciliación trabajo-vida, salud y seguridad, comunicación interna, retribución y beneficios, voluntariado y solidaridad, etc.

La cultura de la sostenibilidad consigue actuar como atractora de talento, generadora de mayor motivación y así incrementar la identificación y el compromiso con la organización y ofrecer también a los empleados oportunidades de satisfacer sus motivaciones de contribución social (dar sentido al trabajo).

4 La adaptación al entorno

Por último, el desarrollo de competencias de adaptación al cambio –como la innovación, orientación al cliente, la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés o la gestión de la imagen y la reputación– es crucial para asegurar la función vital de adaptación al entorno.

En este sentido, el modelo de sostenibilidad y responsabilidad organizativa se puede entender como una adaptación a las nuevas exigencias y expectativas de la sociedad, consiguiendo una mayor integración con el entorno y construyendo relaciones transparentes y de confianza a través de la comunicación responsable y la colaboración con los diferentes grupos de interés.

Aparecen nuevos 'artefactos culturales' (Edgar H. Schein) para el cuidado de la imagen externa de la empresa sostenible: monitores prescriptores de Inversión Socialmente Responsable –Dow Jones Sustainability Group Index, FTSE4Goodbex–; monitores de reputación –MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)–, monitores de empleo y de reputación como 'Buen empleador'; monitores de acción social, estándares de gestión responsable y sistemas de *reporting* como las memoria de sostenibilidad y Responsabilidad Social -Global Reporting Initiative-.

Llegados a este punto, y conscientes de que venimos de muchos años de historia empresarial dominados por una cultura centrada en la dimensión económica, se impone la necesidad de realizar un cambio cultural. Pero, ¿cómo podemos gestionar ese cambio hacia una cultura de sostenibilidad? Se trata de seguir un proceso metodológico que, partiendo de la identificación de un conjunto integrado de elementos representativos de las cuatro 'funciones vitales' analizadas, permita de una manera sistemática realizar un análisis de la cultura actual, definir la cultura empresarial deseada y gestionar el *gap* entre ambas.

¿EJERCERÁN LOS PROFESIONALES DE GESTIÓN DE PERSONAS UN PAPEL RELEVANTE EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL HACIA LA SOSTENIBILIDAD?

La gestión del cambio hacia una cultura de empresa responsable y sostenible es, en primer lugar, una responsabilidad compartida de todo el equipo directivo.

Pero, ¿cuál es la parte de responsabilidad del área que gestiona las personas? ¿Quién puede contribuir mejor a organizar un sistema interno que ayude a configurar valores, maneras de hacer y estilos de comportamiento que incrementen la capacidad relacional de la organización y que contribuyan a diseñar e implantar procesos orientados a la satisfacción equilibrada de las expectativas y necesidades, presentes y futuras, de los diferentes grupos con intereses legítimos en la empresa? ¿Quién asume el rol de conseguir atraer, retener y formar líderes y equipos humanos que integren la responsabilidad económica, medioambiental y social en todos sus comportamientos cotidianos? ¿Quién puede impulsar mejor el aprendizaje de la organización –a nivel colectivo e individual– a partir de la percepción de posibles incoherencias entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en términos de sostenibilidad y responsabilidad?

La gestión de la cultura empresarial realmente comprendida y compartida es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo libro de procedimientos. El modelo de hacer empresa en el siglo XXI está en pleno proceso de transformación y construcción, en sintonía con la cultura del desarrollo sostenible. ¿Ejercerán los profesionales de Gestión de Personas un papel relevante?

LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO



FRANCISCO MARTÍN FRÍAS,
presidente ejecutivo de MRW

Creo que fue William Shakespeare el que dijo “sabemos lo que somos, pero no lo que queremos ser”. Cientos y cientos de tratados y estudios nos han hablado de cómo se forjan los líderes y sobre todo de cómo son, sus aciertos, sus manías, sus visiones, sus fracasos.

Desde hace 28 años dirijo MRW. Tanto al principio, cuando éramos una humilde empresa de mensajería con once personas en plantilla, como en la actualidad, que hemos superado la cifra de 800 franquicias y acogemos a un grupo humano cercano a las 11.000 personas, he tenido la sensación de que el éxito es el resultado de la gestión con las personas.

La evolución de la compañía ha sido apasionante. Diez años después ya teníamos 26 delegaciones y 1.260 personas en plantilla. Pero los efectos de la globalización llegaron a nuestro sector mucho antes que a otros. Los grandes integradores llegaron a Europa y España con el propósito de quedarse y competir con los operadores locales. Fueron muchas las empresas del sector que en los albores de los 90 desaparecieron. Nosotros tuvimos que echar mano de la creatividad y apelar al espíritu emprendedor de muchos de nuestros colaboradores/as. Docenas de ellos y ellas aceptaron la propuesta de pasar de empleados/as por cuenta ajena, a empresarios/as. El resultado ya lo he comentado: hoy somos una red de franquicias (804) que lidera el sector del transporte urgente en España.

Tanto al principio, cuando éramos una humilde empresa de mensajería con once personas en plantilla, como en la actualidad, que hemos superado la cifra de 800 franquicias y acogemos a un grupo humano cercano a las 11.000 personas, he tenido la sensación de que el éxito es el resultado de la gestión con las personas

Los retos, como deben suponer, eran muchos y complejos. ¿Cómo organizar el crecimiento anual de dos dígitos en facturación? ¿Cómo proponer procesos operativos, tecnológicos y comerciales? ¿Cómo fomentar el orgullo corporativo?

A veces los directivos tenemos la tentación de dirigir desde cúpulas de cristal, alejados de la realidad cotidiana de nuestra empresa. En el mercado, los resultados a corto plazo son imponderables y pueden ir en contra de nuestras propias empresas.

Decidimos que la gestión fuera conjunta y creamos el máximo órgano de gestión de la empresa: el Comité de Ética y Arbitraje. Está formado por nueve personas: ocho son franquiciados, y yo soy la novena persona. Tenemos un voto personal y secreto, y en las reuniones mensuales que realizamos decidimos conjuntamente el devenir de la compañía. Además, está distribuido en cuatro representantes de las franquicias más grandes y cuatro de las más pequeñas, precisamente para mantener un equilibrio lógico. Este Comité decide todo: la comunicación corporativa, los procesos operativos, la estrategia comercial, las relaciones entre franquiciados y entre éstos y la central, etc.

Fomentamos la cultura de la interdependencia ya que, como entenderán, necesitamos una eficacia estandarizada y no podemos permitirnos diferencias en la calidad del servicio prestado. De hecho, este Comité aprobó ya hace unos años que si no entregábamos a tiempo nos penalizaríamos con 10 envíos gratuitos que damos a nuestros clientes cuando entregamos con demora.

Quisiera comentarles también un aspecto relacionado con la gestión con las personas. En nuestro caso, al ser una red franquiciada y para cumplir con el código deontológico no podemos seleccionar, contratar o, llegado el caso, rescindir contratos de las personas que trabajan en las franquicias. Dicho esto, se plantearán entonces cómo se puede hablar de estrategias para fomentar y consolidar el orgullo corporativo.

Pues lo cierto es que hemos implantado en la central corporativa toda una serie de prácticas que después, en procesos de formación, recomendamos que implanten las franquicias. Miren, cada día en las centrales de Barcelona, Madrid o Lisboa desayunamos juntos el comité de dirección con los directores/as de las áreas funcionales. Es una hora diaria para compartir conocimientos entre todos los componentes. Me apasiona ver cómo viven la empresa. Propuestas, sugerencias, discusiones constructivas y, lo más importante, los máximos responsables conocen en profundidad lo que está pasando en la compañía. Después, esta información baja a toda la organización y, cómo no, se retoma el *feedback* de lo que comentan nuestros colaboradores.

Otro de los aspectos un tanto diferenciales que tenemos implantado son las medidas de conciliación entre la vida personal y laboral: jornada continua todo el año, flexibilidad horaria, *tickets* guarderías, parking, gimnasio, biblioteca, etc. La formación externa es subvencionada (el 80% es aportado por la compañía).

Antes, mucho antes de la Ley de Igualdad, fuimos una de las primeras empresas en acogernos al 'Programa Óptima', con el objetivo de potenciar y desarrollar el talento femenino. No solamente garantizamos el mismo sueldo a la mujer para el mismo tipo de trabajo que el hombre, sino que además les ofrecemos la oportunidad de acceder a los puestos directivos. Mas del 60% de

nuestros mandos intermedios son mujeres. Sé que lo entienden, no por ser mujer, sino por ser la profesional que necesitamos. Cuántas veces las empresas pierden este talento por discriminaciones absurdas, ¿verdad?

Entre el 9 y el 10% de las personas que están hoy en la plantilla de los servicios centrales tienen algún tipo de discapacidad, otro colectivo discriminado y a veces marginado, condenado a salvar tantas barreras físicas como mentales dentro de las organizaciones. Cuando hablamos de buen gobierno, orgullo corporativo y productividad y eficiencia tenemos que diseñar empresas donde nos quepan y se dignifiquen todo tipo de personas.

Quizás se pregunten: bueno, están bien este tipo de prácticas en la central corporativa, pero ¿qué pasa en las franquicias? Pues con las franquicias, y a través del Comité de Ética y Arbitraje, pusimos en marcha desde 1992 nuestros planes sociales: envíos gratuitos para estudiantes en España y el extranjero, para las personas con discapacidad, para las familias numerosas y para las personas mayores que viven en residencias, planes con descuento para más de 5.000 ONG, planes internos de adopción o planes con descuento de hasta el 72,5% para las nuevas empresas, etc. Todas estas iniciativas nos han consolidado como una de las empresas con más reputación en Responsabilidad Social Corporativa del país. También desde el 92, y gracias a la continua expansión de la red, nos hemos puesto a disposición de diferentes organismos y hemos recogido y transportado desde mantas y alimentos para la guerra de Bosnia, bicicletas para Mozambique, juguetes para Cuba, libros para países del Tercer Mundo o proyectos como el acuerdo que tenemos de forma indefinida para la recogida de prótesis, sillas de ruedas o muletas que, tras ser reparadas por la ONG Ampu-tats San Jordi, se envían a aquellos países con víctimas de las minas antipersonas o catástrofes naturales.

Gestionar personas se convierte en una pasión cuando tienes a gente apasionada a tu alrededor. Hace un tiempo, cuando incorporamos a nuestra directora de Relaciones Corporativas que gestiona el área de Recursos Humanos, simplemente le comenté: “Silvia, por favor, fichemos a gente optimista”

Supongo que adivinarán el efecto interno y externo de todos estos planes. Suponen algo más del 7% de los cerca de 180.000 envíos que movemos diariamente. Cada día, en algún lugar del país, alguien le dice a nuestra gente de primera línea (mensajeros, telefonistas, comerciales, empresarios y franquiciados) algo tan sencillo, pero al mismo tiempo tan potente para forjar el orgullo corporativo, como un simple ¡gracias!

Ya ven, gestionar personas se convierte en una pasión cuando tienes a gente apasionada a tu alrededor. Hace un tiempo, cuando incorporamos a nuestra directora de Relaciones Corporativas, que gestiona el área de RRHH, simplemente le comenté: “Silvia, por favor, fichemos a gente optimista”.

Creo que liderar eficazmente es un compendio de actos destinados a la capacidad de delegar, de buscar constantemente la creatividad, de hacer saber a tus colaboradores que siempre vas a estar

ahí como facilitador, pero que ellos y ellas tienen que aportar esa ilusión y el compromiso necesario con el proyecto, con el equilibrio justo entre lo personal y lo profesional.

Coincidiendo con nuestro treinta aniversario publicamos el libro *El primer café de la mañana*. En la contraportada, una buena amiga, Pilar Gómez Acebo, escribe una dedicatoria: "El corazón pluraliza, la cabeza individualiza. Si tenemos tres cerebros, el primero está en el corazón, el segundo en las entrañas y el tercero en la cabeza. Sólo los grandes dirigen desde el corazón, uno de ellos eres tú, Paco".

Gracias Pilar. Pero, como entenderán, yo no me considero grande. Considero 'grandes' a todos aquellos colaboradores/as que han hecho grande MRW, a todos nuestros proveedores, a todos nuestros clientes, a la sociedad que nos acoge y sobre todo a aquellas personas que en estos momentos están leyendo este libro y compartiendo reflexiones del cómo y el porqué gestionar personas eficazmente. Muchas gracias y hasta siempre.

LOS CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA



JONÁS DE MIGUEL, director de Organización y Gestión de personas de Grupo AGBAR

En los últimos años, muchas empresas se han unido al grupo de las que publican su código de ética y de conducta. El código es un documento dirigido a los empleados para su uso y consulta. Sin embargo, no siempre consiguen el efecto deseado. No faltan los casos en que los mismos empleados ven en los códigos de ética y conducta publicados por sus empresas, una mera acción de marketing y probablemente eso sea lo que se esconde en la idea inicial de muchos de ellos.

No es necesario incidir mucho en lo inútil de estas iniciativas desalineadas. En primer lugar, porque no consiguen el efecto deseado, ya que el código de ética y conducta como documento no es de fácil comunicación al público ajeno a la empresa. Además, ningún consumidor que yo conozca va eligiendo productos en función del código de ética de la empresa que los fabrica. Como mucho podremos apuntarnos en la lista de los políticamente correctos y decir que nosotros tenemos uno, simplemente porque hay que tenerlo. Cosa igualmente inútil, porque en poco tiempo todos lo tendrán y, por lo tanto, no nos diferenciará. En tercer lugar, cuando el código se redacta sin atender a su verdadera función, lo que se consigue es una respuesta cínica por parte de los empleados y un menor compromiso por parte de éstos con la imagen de la empresa. Por último, si decide emplear el código de ética y conducta como una herramienta de marketing, se habrá perdido la oportunidad de usarlo para su verdadera función, como una herramienta que ayuda a sus trabajadores, consigue su compromiso y protege la reputación de su compañía.

En resumen, si está usted pensando en poner en marcha la redacción y publicación del código ético y de conducta de su empresa, espero haberle disuadido de hacerlo con fines distintos a los que verdaderamente debe servir y que a continuación voy a tratar de mostrarle.

LA EXPERIENCIA DEL GRUPO AGBAR

El Grupo Agbar publicó en 2002 su *Código Ético Corporativo y de Conducta de los profesionales de las empresas del Grupo Agbar*, documento que recogía los criterios de comportamiento básico de los empleados de Agbar. Como en muchas otras áreas, el Grupo Agbar fue entonces pionero en el impulso de esta iniciativa.

Fundado hace ya más de 140 años, el Grupo Agbar ha sido a lo largo del tiempo una empresa centrada en la gestión del agua y orientada al cuidado del medio ambiente. Agbar se ha caracterizado por una gestión dinámica que le ha llevado a entrar y salir constantemente en diferentes áreas de actividad,

manteniendo un eje común entorno al agua y el medio ambiente. Los campos de actividad en los que ha estado presente se han caracterizado siempre por ser de alta sensibilidad social, como la salud, la certificación, el medio ambiente y, por supuesto, el agua. En la actualidad, el Grupo Agbar cuenta con más de 14.000 empleados en ocho países distintos y una cifra de negocios que supera los 2.700 millones de euros.

Una de las claves del éxito de la iniciativa lanzada en 2002 fue sin duda que partió de la más alta dirección de la compañía. Esto, unido con el ejercicio serio y objetivo de plasmar los verdaderos valores de la compañía, condujeron a un resultado satisfactorio.

Debo advertir al lector que yo no participé en la génesis del código de ética y de conducta de Agbar. Por aquel entonces, mis responsabilidades se centraban en otras áreas y por tanto no me voy a extender en explicar el proceso de elaboración, del que no tengo una información muy profunda. Creo además que existen muchas experiencias y referencias a las que el lector puede acudir sobre cómo generar un código de ética y de conducta, y sin embargo existen muy pocas en las que se trate la aportación de valor del código o experiencias en las que el código ha resultado de utilidad.

El código de Ética y de Conducta debe determinar, si está bien construido, qué valores son irrenunciables para la empresa en cualquier país. Así, determinados estándares en seguridad laboral, relaciones laborales y derechos humanos deberán ser aplicados indistintamente de los que la legislación del país permita

MI EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Si en algún ámbito de la gestión empresarial es valioso disponer de un código de ética y de conducta, ese es el ámbito internacional. El código de ética y conducta, cuando se ha desarrollado correctamente, es un reflejo escrito del conjunto de valores que imperan en la compañía, que rigen su comportamiento y que forman parte de la cultura de la organización. Bajo este punto de vista, disponer de un código escrito puede no ser tan necesario cuando los valores de la empresa son suficientemente fuertes y están suficientemente arraigados en la cultura de la organización. Esto suele ocurrir en empresas de larga tradición, con culturas organizacionales estables y sólidas como Agbar.

El reto para estas empresas con culturas organizacionales fuertes ha sido la expansión, y muy especialmente, la expansión internacional. Este es el caso de muchos profesionales que, tras desarrollar parte de su carrera profesional en una empresa, y de haber adquirido -probablemente sin darse cuenta- la cultura y los valores de la organización, se ven de repente expuestos a un entorno internacional donde no sólo cambian las referencias internas de la empresa sino también las referencias de la sociedad en la que se encuentra inmerso.

Sin lugar a dudas fue durante mi etapa internacional en Latinoamérica cuando aprendí a valorar realmente el código de ética y de conducta de los profesionales de Agbar. Incluso en un entorno tan cercano culturalmente como Latinoamérica, las diferencias que uno encuentra tanto en las prácticas empresariales como en el entorno social e incluso en la legislación, son inmensas.

Imagínese el lector desarrollando su responsabilidad como director de Recursos Humanos en países como China, Arabia Saudita, donde la legislación laboral permite prácticas laborales en términos de jornadas, horarios, vacaciones, riesgos laborales, derecho a la huelga y discriminación que difieren notablemente de lo que es normalmente aceptado en España, incluso en algún caso entrando en contradicciones con la norma establecida.

Para complicar las cosas un poco más, hay que considerar el entorno, porque el problema no reside sólo en que la legislación sea diferente, sino en que además el marco cultural también lo es. Los profesionales internacionales no sólo deben decidir en un marco normativo diferente sino que además tienen que hacerlo con la influencia de sus compañeros, ejecutivos locales para los que las prácticas normales son las propias.

El dilema para el profesional en este caso es claro, no puedo aplicar la legislación española en China, pero ¿debo aprovechar al máximo las ventajas que me ofrece un marco normativo más laxo? ¿Si todas las demás empresas de este país lo hacen, debe hacerlo la mía? ¿Dónde está el límite?

En esta situación de incertidumbre es donde el código de ética y de conducta aporta valor de una manera más clara, ya que determina un límite claro a la actuación de los profesionales de la empresa estén donde estén. El código de ética y de conducta debe determinar, si está bien construido, qué valores son irrenunciables para la empresa en cualquier país. Así, determinados estándares en seguridad laboral, relaciones laborales y derechos humanos deberán ser aplicados indistintamente de los que la legislación del país permita.

El código de ética y de conducta, al determinar los límites de la actuación del personal internacional, no sólo protege y orienta a estos profesionales, sino que además protege los intereses de la compañía al evitar que se desarrollen acciones que a la vista de su mercado principal, el de origen, resultasen inaceptables. Todos tenemos casos en nuestra memoria de cómo empresas deportivas y petroleras, entre otras muchas, han pagado muy caro en términos de opinión pública y de rentabilidad sus actuaciones en el exterior, aunque en muchos casos estas actuaciones no vulnerasen ninguna norma en el país en que se desarrollaban. A ojos del mercado local, incluso puede que estuviesen bien vistas o, por lo menos, no difirieran de las prácticas que aplicaban otras empresas de su entorno.

Es importante, por tanto, difundir el código de ética y de conducta entre todos los empleados de la compañía, y muy especialmente entre el personal internacional proveniente de otros países, que pueden haberse formado bajo esquemas de valores muy distintos a los que la compañía pretende proteger y fomentar. De igual forma, los nuevos empleados que se incorporan a nuestra compañía provenientes de otras empresas son un colectivo de especial relevancia, ya que pueden proceder de culturas empresariales muy distintas a la nuestra.

PROTEGER LA REPUTACIÓN

Al inicio de este texto traté de explicar para qué NO sirve un código de ética y de conducta, pero puede no haber quedado suficientemente claro para qué SÍ.

El código de ética y de conducta debe servir principalmente para proteger la reputación corporativa de la empresa. Éste explicita los valores de la compañía y ayuda a que los empleados como individuos aprendan a identificar cuándo se están apartando del comportamiento aceptado por la organización.

Una de las situaciones más comunes es que los empleados perciben el código de ética y de conducta como un texto poco atrevido y falto de contenido. Hay que ser consciente que esa debe ser la reacción más común, ya que si el código de ética y de conducta se ha realizado de forma correcta, no debiera haber sorpresas. Si el texto plasma los valores que realmente constituyen la cultura de la empresa, es normal que los trabajadores lo perciban como algo cotidiano, ya que son principios y valores ya instalados en las prácticas habituales de la empresa.

La clave está en considerar el código de ética y de conducta como una herramienta para gestionar la diversidad cultural en la empresa y los procesos de incorporación de nuevos individuos a la organización

El problema suele crearse cuando se pretende que el código de ética 'sorprenda a la audiencia', cuando no refleja la verdadera cultura de la empresa, sino un anhelo o, peor aún, una imagen ideal de lo que debiera ser. En estos casos, como ya comentamos, lo único que se puede esperar es una respuesta cínica de los empleados, conscientes de que la realidad no se corresponde con el discurso formal.

En resumen, podríamos concluir que el código de ética y de conducta no es un buen instrumento para cambiar la cultura de la empresa, pero sí para protegerla. El reto para las compañías de nuestros días, expuestas a mercados globales, es precisamente el de proteger su cultura organizativa. La clave está en considerar el código de ética y de conducta como una herramienta para gestionar la diversidad cultural en la empresa y los procesos de incorporación de nuevos individuos a la organización.

LAS COMPETENCIAS DE UN LIDERAZGO RESPONSABLE



LIDIA PANIELLO, socia-directora de
BALORA COACHING EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Considero que las empresas son sistemas vivos y cambiantes, constituidas por personas, englobadas en un sistema mayor que es la sociedad y formando parte del planeta. Desde esta mirada sistémica, no podemos analizar la responsabilidad y consecuencias de las acciones de una parte, sin tener en cuenta a las demás.

Por otro lado, toda empresa se crea con la finalidad de ofrecer un producto o servicio a la sociedad, por ello precisa de las personas, ya sea como colaboradoras, proveedoras o clientes. A su vez, utiliza en su proceso productivo recursos que toma del Planeta y que devuelve transformados. Es decir, se produce una interacción constante entre sociedad y medio ambiente con empresa. Por ello, no los podemos contemplar como entes aislados e independientes, sino como diferentes elementos que integran una única totalidad. Cada uno de ellos recibe y aporta a los otros y asimismo, influye y es influido por los demás. Asumir este nivel de consciencia es quizás el primer paso para ejercer un liderazgo responsable.

Toda empresa utiliza en su proceso productivo recursos que toma del Planeta y que devuelve transformados. Es decir, se produce una interacción constante entre sociedad y medio ambiente con empresa

LENGUAJE COMÚN

Pero cuando hablamos de liderazgo responsable, ¿de qué estamos hablando? El lenguaje, que entendemos como un medio de comunicación, de comprensión entre las personas, es, a veces, lo que mayor incomprensión produce. Creo, por tanto, que antes de avanzar más en el tema, es preciso definir algunos términos, pues 'el dar por supuesto' que el otro entiende lo mismo que yo es, sin duda, fuente de grandes malos entendidos.

COMPETENCIAS Y VALORES

“Las competencias son el conjunto de las características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas y que están directamente relacionadas con un nivel de desempeño

superior en el trabajo" (David Mc Clelland). Son los conocimientos, capacidades y motivaciones intrínsecas (valores), así como los rasgos personales y conjunto de hábitos, que se traducen en comportamientos de éxito y excelencia en los resultados.

Los valores son los principios que dan lugar a nuestras acciones. La parte más intrínseca de las personas y la que, en realidad, más nos importa. Ejemplos son: transparencia, honestidad, respeto. Nuestro nivel de satisfacción y bienestar personal será más alto, cuanto mayor coherencia exista entre nuestras competencias y nuestros valores (autenticidad).

LIDERAZGO

Es la intención y el deseo de inspirar y guiar a grupos y personas. El líder es quien comunica y transmite la visión, misión y objetivos de la empresa o departamentos, para lograr su consecución. El líder auténtico es el verdadero motor de cambio y mejora en las organizaciones y en la sociedad, y precisa de una alta vocación de servicio a los demás.

RESPONSABILIDAD

Este concepto es la suma de dos palabras: RESPONS / ABILIDAD, es decir, la habilidad o capacidad de dar respuesta. Cuando hablamos, por lo tanto, de la responsabilidad de las empresas y su personalización en los líderes de las mismas, nos estamos refiriendo a la habilidad que estas personas deben tener para dar respuesta a las necesidades internas y externas que tienen las organizaciones.

El líder es quien comunica y transmite la visión, misión y objetivos de la empresa o departamentos, para lograr su consecución. El líder auténtico es el verdadero motor de cambio y mejora en las organizaciones y en la sociedad, y precisa de una alta vocación de servicio a los demás

EJEMPLARIDAD

Ahora que ya disponemos de un lenguaje común y podemos, por tanto, evitar algunas distorsiones en la comunicación, podemos pasar al siguiente aspecto. Los líderes de las organizaciones definen la visión, misión, valores y objetivos de la compañía y los transmiten a los demás. A partir de aquí, todo el equipo, empezando por los propios líderes, deben emprender unas acciones determinadas y asumir unos comportamientos coherentes con las definiciones que han creado y comunicado previamente. Y esto es: el ejemplo.

La herramienta de liderazgo y motivación más potente que existe, y también la más barata, es el ejemplo. Al igual que cuando somos niños miramos a nuestros padres buscando los referentes que necesitamos para saber cómo actuar, del mismo modo los colaboradores miran a sus jefes y éstos a los de más arriba, buscando el modelo a seguir. Y, ¿qué ocurre cuando aquello que les han 'vendido' como lo correcto y necesario no coincide con la actuación que día a día observan en estos líderes, en aquellos que les deben inspirar y guiar hacia la meta perseguida?

Es justo ahí donde el líder empieza a perder toda la credibilidad de sus equipos. Igual que la empresa pierde la credibilidad de la sociedad cuando su hacer poco respetuoso y falta de ética están enviando mensajes contradictorios respecto a las buenas intenciones y propósitos que los medios publicitarios se han encargado de vendernos. Un ejemplo de actuación deshonesto y poco respetuosa hacia la sociedad y el medio ambiente tiene un impacto negativo 10 veces mayor sobre la compañía, que cualquier inversión en marketing podría generar en el sentido contrario. Esta es una reflexión que los líderes de cualquier empresa deberían realizar para otorgar a la ejemplaridad la importancia que realmente tiene.

APORTACIÓN DEL COACHING EN LA RSC

Como ya hemos avanzado, en algunos casos los líderes definen el propósito y los valores de las empresas y no siempre sus comportamientos son coherentes con los mismos, generando desconfianza y falta de credibilidad, pero ¿qué les impide actuar de acuerdo con lo que ellos mismos han definido?

Al margen del rol que profesionalmente asuman, los líderes básicamente son personas. Personas con motivaciones y valores propios, que no siempre son escuchados y respetados y, sobre todo, que no siempre son conocidos por la propia persona. Si yo no sé quién soy, lo que realmente es importante para mí y cómo necesito actuar para sentirme satisfecho y en paz conmigo mismo, difícilmente podré respetarme o respetar a los demás.

En *coaching*, partimos de la base de que todas las personas tenemos tres pilares básicos que guían nuestra vida.

- 1 El primer pilar hace referencia a mi misión y valores: ¿Cuál es mi propósito en la vida? ¿Para qué estoy aquí? ¿Qué es aquello que me da sentido? ¿Cuáles son mis valores? ¿Qué es lo correcto para mí? ¿Cómo debo actuar para sentirme bien conmigo mismo?
- 2 El segundo pilar hace referencia a mis competencias: ¿Cuáles son mis talentos y dones innatos? ¿Qué es aquello que se me da bien, que me hace disfrutar, que me proporciona excelentes resultados sin ningún esfuerzo? ¿Cuáles son en definitiva, mis capacidades y habilidades naturales o aprendidas?
- 3 El tercer pilar hace referencia a mis áreas de mejora: ¿Qué es aquello que debo aprender para conseguir mi propósito en la vida? ¿Qué debo mejorar de mi mismo, apoyándome en las competencias que ya tengo, para conseguir mis objetivos?

Y ahora invito al lector a que vuelva a leer las preguntas de los tres apartados, extrapolándolas a las organizaciones, ya sea la propia u otra que conozcan. ¿Cuál de estas preguntas no es válida cuando nos referimos a una empresa?

CONCLUSIONES

La explicación a este fenómeno es muy simple. Si las organizaciones son conjuntos de personas, lideradas por personas, debemos recurrir al autoconocimiento de estas personas para conocer la propia organización. Es necesario alinear los propósitos y valores personales con la misión y valores de la organización. Sólo de esta forma se puede garantizar una actuación coherente y sosteni-

ble en el tiempo. Debemos apoyarnos en las competencias de que ya disponemos en la empresa, en aquellas acciones que ya nos están proporcionando buenos resultados, en las habilidades y conocimientos que nos conducen al éxito en nuestra gestión empresarial y desde ahí, bien apuntalados en las mismas, enfocar nuestro trabajo en aquello que necesitamos mejorar para empezar a ser, o bien para continuar siendo: UNA ORGANIZACIÓN CON UN LIDERAZGO RESPONSABLE.

IDENTIDAD Y REPUTACIÓN

AURORA PIMENTEL,
consultora en Villafañe y Asociados

A menudo, cuando se habla de Responsabilidad Corporativa, caemos en una explicación poco satisfactoria sobre qué es la responsabilidad y por qué las empresas deben ser responsables.

Como un lenguaje que podemos calificar de políticamente correcto pero vacío, el 'tema' de la responsabilidad se argumenta así como una adaptación al entorno de las compañías, una suerte de egoísmo ilustrado revisitado en clave colectiva por el que las empresas deben incorporar los valores y expectativas de los 'públicos' –*stakeholders*– con quienes operan.

El contexto de la ética dialógica y utilitarista, tan en boga en nuestra sociedad, enmarca además a la perfección el argumentario básico de la Responsabilidad Corporativa y descarga a menudo de contenido sustantivo, real, a qué pueda ser la responsabilidad para cada empresa más allá de la 'responsividad' –respuesta– más o menos 'inteligente' (estratégica) de las compañías.

'Vd. es responsable de aquello que le demandan los públicos' parece ser el lema. 'Vd. debe ser responsable en la medida en que esto va a tener una recompensa vía reputación, marca, cuota de mercado o entrada en un índice sostenible, también en la medida en que seamos capaces de redactar una memoria que el GRI considere como A+'.

Este artículo trata de ofrecer una breve panorámica de lo que denomino como 'fallos' evidentes de una visión y gestión de la responsabilidad en algunas empresas, así como una proposición de algunas posibles vías de mejora, tanto en el planteamiento como en la práctica.

En mi opinión, los fallos rondan en torno a las personas –que no públicos– tanto en el argumentario de la responsabilidad como en su praxis. Y en concreto a esas personas que son los empleados, cada empleado. Es con ellos con quienes de modo más flagrante se producen las incoherencias, y es con ellos como podremos recuperar una noción de Responsabilidad Empresarial que sea más que un lema, algo vivido desde dentro.

Esta propuesta enlaza evidentemente con mi experiencia como consultora, limitada y subjetiva por tanto, que se salda en algunos casos en captar una cierta desconfianza e incredulidad, un claro y hasta sano escepticismo, entre muchos empleados de todos los niveles –ejecutivos también– ante esto de la responsabilidad. No sin razón.

Y es que no son pocos quienes interpretan la responsabilidad como una moda de corte fundamentalmente formal y superficial que disfraza lo que de verdad pasa en las empresas y donde, como señalaba una ejecutiva del sector farmacéutico, estamos llegando a una situación no de recompensa de la responsabilidad real, sino de simple reconocimiento al mejor charlatán.

Para algunos desconfiados, el triunfo de la Responsabilidad Empresarial no lo es tanto de políticas reales de contenido responsable sino, sobre todo, la victoria de un lenguaje. De esta forma, quienes resultan mejor parados son quienes, dominando el nuevo discurso prosiguen con lo mismo que venían haciendo. Algo así como en la novela de Lampedusa *El gatopardo* 'Que todo cambie para que todo siga igual'. Describamos qué está pasando con las personas y cómo podemos paliar la deriva de la responsabilidad desde las personas que hacemos las empresas.

EL RAPTO DE LAS PERSONAS Y LA VERDAD POR LOS PÚBLICOS Y EL DIÁLOGO

Quienes procedemos del ámbito de la comunicación corporativa sabemos bien que los públicos implicados o afectados por la marcha de la empresa no son sino, en gran medida, los mismos que los públicos objetivo de la comunicación, sea corporativa o comercial, aunque podamos discutir en los nombres asignados.

Cada público tiene 'su' comunicación en la empresa, con la empresa: empleados, comunicación interna; accionistas e inversores, comunicación financiera; medios, relaciones con los medios; administración, asuntos públicos; legislador, *lobby*.

La responsabilidad no hace sino relanzar la tradicional comunicación a través del denominado diálogo o *engagement* con los *stakeholders* que constituye uno de los pilares, el marco en concreto, de la práctica de la Responsabilidad Corporativa.

Esto, en sí, no ofrece mayor problema si la comunicación que se realiza tiene en cuenta que cada público está formado por personas y que el diálogo o la 'implicación' de los públicos debe tener en el horizonte a esas personas –lo que son no en colectivo, sino como individuos– y una idea de la verdad, no del consenso o mero acuerdo.

Si no, lo que sucede es que bajo la inspiración de la Responsabilidad Corporativa construimos unos andamiajes complejos y falsos donde el artefacto que debiera ser procedimental (el diálogo) sustituye a la verdad, mientras que bajo el término de públicos nos escudamos en lo colectivo para ocultar lo personal y, muy en concreto, la responsabilidad personal.

¿Qué es eso de la verdad? Algo muy necesario en las empresas y en la vida social que no tiene que ver con fundamentalismos, sino precisamente con una práctica que, si no está orientada por una idea de verdad, está condenada a la manipulación, habitualmente de los más fuertes o de los que más gritan, a veces de los que simplemente tienen voz. Y encima con el ropaje de que somos responsables.

O creemos que existe verdad o la comunicación corporativa siempre será manipulación y la responsabilidad un juego sociológico de ajuste al entorno, no una búsqueda para hacer mejor lo que hacemos, para quienes lo hacemos, con quienes lo hacemos: en esto creo yo que consiste ser responsable. Y por eso no hay que hablar tanto de Responsabilidad Empresarial, sino de la responsabilidad de cada empresa: un proceso que tiene más que ver con liderazgo, búsqueda y superación que con marcos formalistas, comisiones *multistakeholders* y otras iniciativas que están bien pero son secundarias. O desde luego totalmente superfluas y contraproducentes si no empezamos la casa por los cimientos.

Si hay verdad, precisamente lo que hay es una responsabilidad para cada empresa que cada empresa tiene que descubrir, no sólo a través de un mecanismo de ajuste, detección de tendencias y adaptación al contexto, sino a través de un proceso de liderazgo, convicción y trabajo de personas con personas para personas, que se basa en la responsabilidad personal desde la cual podremos hacer más responsables a las empresas.

No hay que hablar tanto de Responsabilidad Empresarial, sino de la responsabilidad de cada empresa: un proceso que tiene más que ver con liderazgo, búsqueda y superación, que con marcos formalistas, comisiones *multistakeholders* y otras iniciativas que están bien pero que son secundarias

UN SENTIDO DE COMUNIDAD EN LAS EMPRESAS

Pero recuperar la verdad y la persona no basta para hacer de la responsabilidad algo sustantivo y no un mero lenguaje. Tampoco es suficiente señalar lo equívoco de términos como 'grupos de interés' y la visión de una empresa como un terreno de juego donde unos y otros 'tirán hacia lo suyo', y donde la 'alineación de intereses' –término todavía peor– sustituye a qué puede ser bueno o mejor en cada caso. Algo que exige tener precisamente principios e inteligencia para en cada momento saber hacer, pues no hay guía de Responsabilidad Corporativa, normal o estándar que nos libere de ello.

Edificar sobre la persona y la verdad reclama también una idea de la empresa como comunidad y una cierta visión del bien común que no es un simple equilibrio o solapamiento de intereses, sean colectivos o individuales.

Precisamente es tarea pendiente de la teoría y la práctica de la Responsabilidad Corporativa explorar y llegar a definir vía práctica –siempre diferente, pues diferente es cada empresa– qué tipo de comunidad puede y quiere ser esta empresa. Pues hasta el momento lo que mayoritariamente nos ofrece es más de lo mismo.

Existen varias pistas que podemos seguir. Yo creo que una empresa es, sobre todo, una comunidad de aprendizaje donde se crea y comparte conocimiento con el fin de innovar. Quizás es una mala influencia de la consultoría, es posible, y ese modelo de comunidad no sea aplicable a todas las compañías.

Otro rasgo sobre el tipo de comunidad que una empresa pueda ser apunta al tipo de vínculos que las personas tenemos y desarrollamos en ellas. Vínculos más allá de los jurídicos –titulares de acciones, empleados con contrato laboral, etc.–. Y es que quizás lo que puede sustentar hoy a la empresa son precisamente esos vínculos extrajurídicos, no un simple contrato o carta social como reclaman con insistencia.

LOS VALORES REALES: MÁS ALLÁ DE LA DECLARACIÓN ESTÁ LA PRÁCTICA

Por otro lado, la necesidad de recuperar un sentido de comunidad empresarial basada en que lo que nos une, y que supere la mera alineación de intereses, apela sin duda alguna a los valores.

Los valores pueden ser ese conjunto de bienes reconocidos por quienes constituimos las empresas a los que no simplemente nos adherimos o declaramos, sino los que queremos vivir y constituyen nuestra seña de identidad, entre otras cosas. Este vivir los valores, otro elemento fundamental que puede construir comunidad empresarial y en consecuencia Responsabilidad Corporativa, se llama virtud. La virtud es la parte más pragmática y más real de una proposición de la Responsabilidad Corporativa basada en la persona, la verdad y la praxis, no en el lenguaje formal que tantos escépticos ponen de manifiesto.

La virtud es la parte más pragmática y más real de una proposición de la Responsabilidad Corporativa basada en la persona, la verdad y la praxis, no en el lenguaje formal que tantos escépticos ponen de manifiesto

La práctica de las personas a través del comportamiento que hace real un valor –eso es la virtud– es el argumento más convincente de la responsabilidad de una empresa, no las memorias de sostenibilidad ni la posición en un monitor de reputación corporativa o en un índice bursátil selectivo.

Y es que es ahí donde radica la máxima incoherencia que detectan los críticos de la responsabilidad: en que las empresas no hacen lo que dicen o, en el mejor de los casos, se dedican más a decir que a hacer.

EL OTRO RAPTO: MÁS RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL, MENOS RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS

Ese hacer de cada uno es el que hace de verdad responsables a las empresas en un proceso más complejo y, desde luego, de difícil valoración. No significa esto que la empresa se escude en las personas para –en un movimiento opuesto– esconder la responsabilidad que como organización puede tener. Significa que las estructuras de responsabilidad que podamos tener sirven de poco sin el comportamiento de las personas y, especialmente, sin la ejemplaridad de los directivos.

Son éstos los que a menudo pueden marcar y liderar el tono ético de una empresa. Son ellos a quienes su posición les hace responsables en una dimensión distinta. Y ésta es una de las

fallas evidentes de la argumentación de la Responsabilidad Empresarial: que ha servido no para impulsar un mejor comportamiento de quienes hacen cabeza, sino para disfrazar, vía públicos y diálogos, códigos, declaraciones y auditorías, la ineludible responsabilidad de quien, al estar en un determinado puesto, tiene que responder –tanto en el sentido de rendir cuentas como de responsabilidad intrínseca– sobre aspectos sobre los que otros no tienen que responder. Lo siento, pero la responsabilidad no debiera estar inspirada en ese ánimo igualitario que sirve, precisamente, para exigir más a quienes menos se puede exigir y menos a quienes más se debe exigir.

Una Responsabilidad Empresarial que quiera ser coherente debería estar más atenta a qué hacen los directivos y qué ejemplo dan, que a elaborar documentos declarativos sobre posicionamientos éticos o responsables de la empresa

Así, una Responsabilidad Empresarial que quiera ser coherente debería estar más atenta a qué hacen los directivos y qué ejemplo dan que a elaborar documentos declarativos sobre posicionamientos éticos o responsables de la empresa.

¿SER O PARECER?

Por último parece oportuno reclamar al mismo tiempo, que el ser responsable de una empresa no siempre es reconocido (formalmente, públicamente), puesto que es algo más complejo a que diversos expertos o entidades emitan un juicio sobre una compañía que, con perdón, muchas veces no llegan a conocer más que por lo que ella misma dice de ella o, en su caso, de modo parcial, cómo es lógico y natural.

La responsabilidad no es un estado sin fallas ni fallos, es algo dinámico y tiene –como la verdad– muchas caras. Admitir que la verdad existe es precisamente entender que para emitir un juicio sobre un ente tan complejo como una empresa hace falta algo más que encuestas o el análisis de lo que la empresa declara hacer en responsabilidad. Si algo es manipulable son las encuestas; si algo es subjetivo es lo que una empresa dice de sí misma; si algo está sujeto a lo subjetivo –antipatías, prejuicios, simpatías– es precisamente la valoración personal.

Podría esgrimirse que para eso están los estándares 'objetivos' de rendición de cuentas en responsabilidad o sostenibilidad. Y efectivamente, no se tienen que despreciar. Pero nunca, nunca, un grupo de indicadores (sea el GRI o cualquier otro) puede sustituir al trabajo interno, específico, siempre diferente, de reflexión, convicción y acción sobre de qué somos responsables, en qué medida lo somos, qué podemos hacer individualmente, colectivamente y como comunidad empresarial.

Cuando el discurso de la virtud –sea personal o corporativa– no se puede hacer, caemos en el formalismo de una norma que acaba devorándonos a la búsqueda de más y más normas: no otra cosa está sucediendo con esto de la responsabilidad, las memorias y el afán predatorio de definir vía la ley o a través de comisiones y comités lo que en la práctica no somos capaces. Y todo ello

perdiendo tiempo, esfuerzos y generando una mayor desconfianza.

En este sentido, cuando hablamos de confianza, creo que sería oportuno alejarse de una visión de ésta como una especie de *commodity* que se vende y se compra, que se construye a voluntad, fundamentalmente, de nuestra estrategia de comunicación más o menos sofisticada. El auge de la reputación corporativa no puede hacernos olvidar que precisamente hoy las personas, muchas personas, desconfían más que antaño de las empresas. Quizás es porque saben que comunicamos bien, pero hacemos mal. Una cosa es la confianza y otra cosa es ser digno de confianza. Y esto último se consigue con la constatación de que nuestras palabras son coherentes con nuestros hechos.

EL PAPEL DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES



JUAN MANUEL TAPIA, responsable de Negociación Colectiva y Responsabilidad Social de **CCOO de Catalunya**

CCOO de Catalunya ha sido un sujeto activo en el movimiento, que desde finales de los años 90, ha hecho emerger el concepto de Responsabilidad Social o Responsabilidad Social de Empresa. Fuimos el único sindicato catalán que, como tal, intervino en el periodo consultivo que daría lugar a la elaboración del Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea.

Es importante comprender la importancia que para nuestro sindicato adquirió, desde sus inicios, la cuestión de la Responsabilidad Social, porque esto explica nuestra perspectiva en esta materia.

Para el sindicalismo, el concepto de Responsabilidad Social –que implica tanto a las empresas como a las administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil– no es nuevo. Históricamente, el sindicalismo de todas las tradiciones ha defendido que la empresa, como unidad económica, tiene necesariamente una dimensión social, es decir, un conjunto de vínculos e intercambios con la sociedad en la que vive. Esta dimensión social de la empresa implica que el empresario no tiene un derecho ilimitado en el gobierno del proyecto empresarial.

Los límites al derecho de propiedad unilateral del capital sobre la empresa son dobles. Por un lado, la sociedad de las personas y su entorno. Por otro, el hecho de que la empresa no es producto exclusivo del capital y sus titulares, sino, también de lo que representa el factor trabajo, las personas que lo encarnan, su esfuerzo, su creatividad, su formación general y profesional, y su capacidad para adaptarse a los cambios.

En el pasado periodo del capitalismo, el que podemos denominar fordismo-taylorismo, se estableció un pacto social implícito respecto a la regulación de los límites al derecho de propiedad unilateral de la empresa.

En Europa es donde se hace una construcción más explícita, a través de la constitucionalización del

estado social de derecho. Así, aparecen los conceptos de economía social de mercado o de la economía al servicio del interés general. Las políticas económicas del estado democrático, en representación de la sociedad y las personas, tienen una capacidad reguladora del mercado y la actividad económica. En la empresa, los trabajadores adquieren, con rango constitucional, el derecho a la plenitud del ejercicio de la libertad sindical y la participación en la empresa —con distintos modelos según los países—. Las personas y la sociedad quedan protegidas por el Estado del Bienestar, que convierte los derechos sociales de protección en verdaderos derechos universales de ciudadanía.

Este equilibrio, que ha protagonizado buena parte del siglo XX, se ha visto quebrado por las transformaciones económicas y sociales del final de siglo. El proceso de globalización económica, sostenido por una revolución científico-técnica sin precedentes —la revolución de las tecnologías de la información, la comunicación y el transporte—, domina con sus lógicas económicas los viejos mercados nacionales.

El sindicato acepta la voluntariedad de los compromisos de la Responsabilidad Social, pero una vez enunciada la voluntad de adquirirlos, el empresario deben negociar sus contenidos concretos con los distintos grupos de interés legitimados.

El Estado ha perdido, en esta transformación, capacidad para regular los mercados, sin que por el momento hayan nacido las nuevas instituciones internacionales o una verdadera reforma de las que tenemos, capaces de establecer nuevas reglas del juego en representación de las sociedades. Un equilibrio, pues, roto a favor de las empresas y los mercados mundiales, en detrimento de la sociedad y el control político.

Una empresa transformada, frente a la gran empresa integrada e integral del fordismo, se convierte en una empresa 'constelación', descentralizada, flexible, que además pone en práctica, ante la falta de controles, políticas de 'externalización del riesgo'.

Es curioso que el viejo concepto que otorgaba una pretendida autoridad del capital sobre el factor trabajo, el riesgo, desaparece y las empresas practican la externalización a los demás de los riesgos que deben asumir, sean estos otras empresas de la cadena de valor, la sociedad o las personas, el medio natural o el entorno territorial.

Distintas actuaciones antisociales de estas empresas globales han hecho evidente los riesgos de este desequilibrio. Los casos son numerosísimos, la lista inacabable: Enron, Ikea, Nike y un largo etcétera de impactos negativos sobre el medio ambiente, el territorio o las comunidades, violación de derechos humanos y sociales fundamentales. Nuevos y viejos movimientos sociales, desde muchas y diversas perspectivas —entre ellos el sindicalismo— exigen Responsabilidad Social y control, al mismo tiempo que la empresa, desprestigiada, busca y necesita, una nueva legitimación social.

Es en este contexto, en el que aparece, vuelve a ganar valor la necesidad de exigir y valorizar la dimensión social de las empresas. Así nace el moderno concepto de Responsabilidad Social y las iniciativas a muy distintos niveles, desde el local al europeo o el mundial. Un concepto que no es unívoco, que, ciertamente, va adquiriendo perfiles definidos, pero es, al mismo tiempo, un terreno de noble conflicto de ideas e intereses.

Sirva para ejemplarizar las distintas perspectivas sobre la Responsabilidad Social de la Empresa, las posiciones antagónicas de dos conocidos premios Nobel de economía: Milton Friedman, negando cualquier Responsabilidad Social de la Empresa, más allá de la obtención lícita de beneficios; o Amartya Sen, asegurando la necesidad de que la empresa funde su actividad en principios éticos.

¿QUÉ APORTA, DE ESPECÍFICO, EL SINDICALISMO CONFEDERAL AL ACTUAL DEBATE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL?

En primerísimo lugar, aporta una concepción contractualista de los compromisos de Responsabilidad Social. Estamos de acuerdo, y existe un amplísimo consenso entre todos los sujetos que intervienen en la cuestión, en que los compromisos de Responsabilidad Social deben ser voluntarios por parte de los empresarios.

Ahora bien, que la Responsabilidad Social sea voluntaria no es sinónimo de que sea unilateral. El sindicato acepta la voluntariedad de los compromisos de la Responsabilidad Social, pero una vez enunciada la voluntad de adquirirlos, el empresario debe negociar sus contenidos concretos con los distintos grupos de interés legitimados. Esta contractualidad y participación debe extenderse no sólo en la configuración de los compromisos de Responsabilidad Social, sino también a su desarrollo y aplicación, y a la fase de verificación o auditoría.

Nos preocupan, y nos negamos a aceptar, pretendidas políticas de Responsabilidad Social que practican muchas empresas, que terminan siendo, pura y simplemente, políticas de marketing y propaganda. Compromisos de Responsabilidad Social 'virtuales' que gestiona unilateralmente el empresario y que incluso, en la fase de verificación, son auditados por empresas u organizaciones financiadas por el propio empresario y en un régimen de subalternidad y falta de independencia. Así, la Responsabilidad Social pasa de ser una oportunidad para todos a convertirse en un puro elemento mercantil. Está emergiendo un verdadero mercado de la Responsabilidad Social.

Necesitamos un sistema de auditoría y verificación que tenga un control de calidad público, y participado por los grupos de interés. Estamos, también de acuerdo, en que los compromisos de Responsabilidad Social no deben confundirse con el cumplimiento de la ley y deben suponer un 'ir más allá de la ley' o un cumplimiento 'excelente' de la misma. Para el sindicalismo, este principio de la Responsabilidad Social es fundamental. El puro cumplimiento de las leyes y los convenios colectivos no autoriza al empresario a predicar prácticas de Responsabilidad Social.

Otra característica de nuestra posición, en relación a la Responsabilidad Social, es una visión de carácter integral e integrado. La Responsabilidad Social debe estar integrada en el conjunto de las políticas y prácticas empresariales, no debe confundirse con actuaciones de tipo filantrópico. Al mismo tiempo, debe ser integral, es decir, debe alcanzar a todas las dimensiones de la actividad empresarial. No nos sirve, por poner un ejemplo, una empresa responsable en orden a las modalidades de contratación laboral y su uso tendente a dar la máxima estabilidad y seguridad a sus trabajadores y trabajadoras, si paralelamente, su nivel de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales es muy superior a la media de su sector de actividad.

La Responsabilidad Social debe alcanzar a toda la cadena de valor, es decir, debe referenciarse al conjunto del ciclo de trabajo, no sólo a la empresa central sino también a las empresas subcontratadas o

suministradoras. Incluso cuando estas empresas están localizadas en otras zonas del globo.

En los sindicatos hermanos de los países en desarrollo existe la lógica preocupación porque las prácticas de Responsabilidad Social puedan sustituir la necesaria construcción del Estado del Bienestar en esos países, con sus necesarias políticas sociales. Esta es, también, una preocupación de los sindicatos del primer mundo.

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL SINDICATO Y SUS REPRESENTANTES EN LA EMPRESA?

El sindicato tiene una posición peculiar como grupo de interés, en representación de las personas en la empresa: es el único sujeto social que está organizado, simultáneamente, en la empresa y en la sociedad.

En relación a lo que denominaríamos Responsabilidad Social Interna, es decir, del empresario hacia las personas que trabajan en la empresa; el sindicalismo es un interlocutor exclusivo. Sólo el sindicato está legitimado para representar este grupo de interés y somos, además, beligerantes con cualquier modalidad de suplantación de nuestra representatividad democrática.

En relación a la Responsabilidad Social Externa, es decir, a aquella que vincula a la empresa con el conjunto social genérico, la comunidad o el territorio; el sindicalismo debe, y de hecho lo hace, compartir su legitimidad como grupo de interés con otros sujetos sociales, muy especialmente, las organizaciones no gubernamentales.

Respecto a nuestro modelo de participación en materia de Responsabilidad Social vinculada a las relaciones de trabajo, hemos acumulado muchas experiencias en el último periodo. El convenio colectivo general de la industria química es un buen ejemplo, no el único, de cómo se regula la participación del sindicato en los procesos de negociación y verificación de los compromisos de Responsabilidad Social. Respecto a nuestras experiencias en compartir interlocución en cuestiones de Responsabilidad Social, con otros grupos de interés, nuestras experiencias también están creciendo. Es el caso del trabajo respecto al medio ambiente y a la movilidad sostenible, o en relación a las políticas sociales o las Inversiones Socialmente Responsables.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA**JOSEP MONTOYA, UGT CATALUNYA**

La definición de la RSE es todavía un tema complejo y polémico y, a pesar del debate abierto en la UE, todavía nadie ha sido capaz de dar una respuesta que satisfaga de manera general, ya que la RSE engloba muchos ámbitos diferentes: laboral, fiscal, mediambiental... y, por lo tanto, también implica a actores diversos. Bajo la etiqueta de RSE podemos encontrar, pues, muchas actuaciones e interpretaciones. Partiendo de esta premisa, lo más acertado, desde mi punto de vista, es integrar las diferentes visiones, superando y concretando, no tanto la definición del concepto, como las actuaciones a llevar a cabo de manera progresiva y temporalizada.

En esta materia es básico el consenso, más si tenemos en cuenta que la RSE debe ser una cuestión de futuro para todas y cada una de las empresas, y que no pueden quedar excluidas las de dimensión pequeña y mediana. Además, el concepto de RSE puede convertirse en una oportunidad empresarial para compartir actitudes y actuar de fondo en la empresa, concitando compromisos. La propia aplicación de la RSE debería suponer una visión de la empresa definida por un modelo de gestión que, actuando internamente, tiene también un impacto externo.

A partir de estas consideraciones, es necesario buscar elementos que aseguren la aplicación de la RSE y ello pasa, a mi entender, por la búsqueda de una propuesta de indicadores que puedan servir para la autorregulación y la autoevaluación de los comportamientos responsables. Es decir, realizar el paso del plano teórico al práctico, garantizando su aplicación en el ámbito interno de la empresa. Ahora bien, cualquier propuesta de indicadores debe venir presidida, para ser efectiva, por principios de aportación y corresponsabilidad de todas las partes implicadas. Sólo así la RSE puede convertirse en una herramienta útil para superar contradicciones de intereses, implicar progresivamente a todos los partícipes y, de este modo, producir cohesión social. En una frase, es imprescindible superar las visiones reduccionistas y definir las actuaciones de Responsabilidad y Sostenibilidad Social como prácticas que, de manera progresiva, vayan impregnando las estrategias empresariales de nuevos valores.

EL MODELO CATALÁN DE EMPRESA COMPETITIVA, REPONSABLE Y SOCIALMENTE SOSTENIBLE

En lo que se refiere al debate sobre la voluntariedad/normativización de los comportamientos socialmente responsables, lo que a mi parecer está demostrado, al menos en esta materia, es que ni la voluntariedad ni la ley son una garantía suficiente de cumplimiento. Así pues, y sin descartar una posible y seguramente

útil legislación para el impulso, que no obligación, de los comportamientos socialmente responsables de las empresas; es la negociación colectiva la que mejor puede incorporar elementos de RSE, pues es el único instrumento que permite la aplicación consensuada, progresiva y adaptada a cada empresa, teniendo en cuenta su propia cultura empresarial, su situación particular y sus posibilidades reales de implicación y compromiso.

Partiendo de estas consideraciones, sólo la coincidencia de objetivos aplicados de manera progresiva pero decidida, podrán hacer que la expresión RSE sea algo más que una declaración teórica y exprese un auténtico compromiso empresarial respecto a determinados valores sociales. En este sentido, deberían aprovecharse al máximo las potencialidades que brinda la negociación colectiva para incorporar los valores sociales a las actuaciones centrales y estratégicas de gestión de una empresa, en un contexto de cambio, y garantizar así un mejor futuro social y económico. Ello significa situar a las personas en el eje central de la actuación empresarial.

Pero, insisto, por encima de todo, lo que interesa es superar los debates teóricos y situar el futuro de la empresa en términos de valores y de definición de un modelo de empresa competitiva, socialmente sostenible y responsable. Por ello, en ocasión de la negociación del *Acord estratègic per la competitivitat, la qualitat de l'ocupació i la internacionalització de l'economia catalana*, UGT Catalunya apostó por definir y consensuar una propuesta que aunara los conceptos de competitividad y Responsabilidad Social, sobre el convencimiento de que los comportamientos responsables y sostenibles no son antagonicos, sino al contrario, indisolubles de los parámetros que producen competitividad empresarial. Es lo que el mencionado acuerdo recoge como "modelo de empresa competitiva, socialmente responsable y sostenible".

La clave para afrontar la gestión del cambio en una empresa pasa, pues, por definir valores que se adapten a un modelo de empresa competitiva, pero también socialmente sostenible, y que dichos valores, objetivables, medibles y aplicables, sean compartidos por empresarios y trabajadores. Hablo de valores que conviertan a la empresa en una organización flexible, con capacidad real de adaptación a los cambios pero, a la vez, con capacidad de generar sinergias con el conjunto de personas que la integran, con un tipo de organización más horizontal e integrada en su entorno, que incorpore la calidad del trabajo, la innovación, la mejora continua, el desarrollo y la implicación de las personas, y el uso de tecnología y la formación.

ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Debo insistir, pues, en la aportación decisiva que la negociación colectiva puede tener en relación a dichos retos, especialmente si actúa buscando el máximo consenso sobre tres grandes ámbitos fundamentales:

1 Las personas y el conocimiento, centro de la empresa: un elemento que a menudo ha diferenciado a las empresas de nuestro país respecto al modelo de empresa europea tiene que ver con el papel otorgado a las personas. Es necesario introducir nuevas relaciones internas basadas en la cooperación y la participación, la interacción y la confianza, la descentralización en las decisiones, la adaptabilidad y el interés común. La participación real y la negociación colectiva son, de nuevo, ejes centrales. La expresión 'equipo humano', más que la de 'recurso humano', suma y se relaciona con conceptos como: estabilidad, experiencia, conocimiento, formación, perspectiva y promoción profesional, pero también tiene que ver con la 'sostenibilidad' del entorno social de la empresa.

2 La tecnología y los instrumentos de trabajo: la actualización tecnológica debe ser una constante estratégica de las empresas, pues permite mejorar de manera generalizada los instrumentos y medios de trabajo, la eficacia y los resultados empresariales. Además, la mejora de los parámetros referentes a

las condiciones de trabajo o producción limpia se relaciona fundamentalmente con los nuevos medios de producción y/o servicio, así como con el entorno más ergonómico, saludable y sostenible que configuran. Este componente de innovación tecnológica debe ir teniendo también una visualización en los procesos de negociación colectiva.

3 La investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i): en el proceso de innovación tecnológica intervienen diversos elementos, como pueden ser las capacidades tecnológicas o empresariales relacionadas con la dimensión financiera y comercial de la empresa, las relacionadas con los equipos humanos y su permanente actualización o el propio sistema de innovación del cual forma parte la empresa, es decir, cuál es su entorno (agentes públicos y privados, competidores, consumidores del producto, universidades, centros de investigación o el propio sistema educativo).

El compromiso sindical para garantizar estos procesos de innovación debe basarse en una participación sindical amplia, ejercida más allá de los márgenes estatutarios y normativos vigentes, de manera que el convenio colectivo acabe por convertirse en un auténtico instrumento de modernización y motor de cambio en la empresa, más aún, puede llegar a convertirse en el mejor plan de viabilidad económica y social de la empresa.

PROPUESTA DE INDICADORES DE UGT CATALUNYA

En base a lo argumentado hasta ahora, paso a relacionar lo que, a mi entender, deberían ser considerados indicadores definitorios de una empresa competitiva, socialmente responsable y sostenible:

- 1 Los equipos humanos:** situar a la persona como primera prioridad de una empresa reclama que ésta disponga de los mecanismos suficientes para que a la cualificación inicial y continua de sus empleados/as se pueda añadir, de manera complementaria, su polivalencia, movilidad y capacitación permanente. En este aspecto, la negociación colectiva puede tener una contribución indiscutible para incorporar las actuaciones más equilibradas.
- 2 La formación, la trayectoria profesional y la empleabilidad en la empresa:** la empresa deberá garantizar la formación de su capital humano con objeto de facilitar su proceso de adaptación progresiva y continua a su puesto de trabajo y su promoción profesional. Para la consecución de ambos objetivos, la regulación pactada de la formación en la empresa mediante la negociación colectiva será la mejor garantía.
- 3 La tecnología:** la tecnología es una forma de conocimiento y no una simple acumulación de información. Ahora bien, las capacidades tecnológicas son acumulativas, es decir, todo lo que una persona o empresa son capaces de desarrollar en el futuro está fuertemente influenciado por su experiencia pasada. Cierto es que dichas capacidades requieren de un proceso de aprendizaje que puede resultar costoso, tanto en tiempo como en recursos, pero la inversión en tecnología, en términos de Responsabilidad Social, es fundamental. Las necesidades concretas, en relación al qué y al cómo, pueden ser definidas en procesos de negociación colectiva (no necesariamente en convenios colectivos).
- 4 La innovación:** es el conjunto de procesos que emprende la empresa para poder aplicar los resultados de la investigación académica (o propia) en favor de su modernización, ya sea desde el punto de vista de la organización del trabajo o desde la mejora de la gestión y distribución del producto/servicio. En ambos supuestos la negociación colectiva puede recoger las actuaciones previstas.
- 5 La gestión:** una empresa socialmente responsable debería planificar adecuadamente qué producto quiere ofrecer al mercado, qué servicios quiere prestar, a qué destinatarios los dirige, en qué mercados le interesa introducirse, con qué financiación podrá contar, cuál será el circuito comercial más apropiado, la estrategia de Recursos Humanos necesaria, etc. En modelos de empresa participativa, con procesos de negociación colectiva normalizados, algunas de dichas decisiones, cuanto menos las más estratégicas,

pueden ser compartidas, y por qué no codecididas con la representación legal de los trabajadores.

- 6 Las relaciones en la empresa:** introducir nuevas relaciones internas basadas en la cooperación, la participación, la intervención, la confianza, la descentralización en la toma de decisiones, la adaptabilidad y el interés común, reforzando de una manera clara la práctica de la participación y contribuyendo de sobremanera a configurar una organización responsable.
- 7 La participación:** hace referencia a todos aquellos canales que permiten una intervención activa, en mayor o menor grado, de la representación legal de los trabajadores o inclusive de éstos de manera directa, y abarca desde la simple información y consulta hasta el control de determinadas decisiones empresariales o cualquier mecanismo u órgano que permita, con carácter permanente, conocer, contrastar y tener en cuenta su opinión acerca de decisiones fundamentales que puedan afectar, directa o indirectamente, a sus condiciones de trabajo presentes o futuras.
- 8 La igualdad y la no discriminación:** la empresa debe garantizar un acceso al puesto de trabajo en igualdad de condiciones, pero también debe asegurar dicho principio de igualdad en el establecimiento de las condiciones de trabajo y en el respeto a los derechos que se deriven de la legislación, los convenios colectivos o los acuerdos de empresa vigentes. Todo ello evitando cualquier diferenciación por razón de sexo, edad, condición social, raza, modalidad contractual, tipo de jornada laboral, etc.
- 9 La seguridad y la sostenibilidad:** este parámetro nos debería indicar qué inversión y previsiones se han hecho para garantizar una empresa más segura, más saludable y más sostenible, tanto en relación al entorno laboral como al social. De nuevo se trata de materias que pueden y deben tener una clara definición en un convenio colectivo.
- 10 La calidad del empleo en la empresa:** la estabilidad de la plantilla es un valor añadido de la empresa, pues aporta unas mayores posibilidades de acumulación de experiencia en sus trabajadores y trabajadoras. Por contra, unos niveles altos de contratación temporal y de rotación impide el aprovechamiento de las capacitaciones de su equipo humano y, por lo tanto, le resta a la empresa un valor fundamental que contribuye a un aumento de su productividad y, por extensión, de su competitividad. Es éste un aspecto básico en la caracterización de una empresa como socialmente responsable, pues contribuye a su sostenibilidad en el tiempo y, por lo tanto, también de los puestos de trabajo que acoge. Es, por este motivo, no un eje central, sino 'el eje central' de la negociación de cualquier convenio colectivo.

CONCLUSIONES

Todo lo hasta ahora mencionado no tendrá, sin embargo, una efectividad completa si no se prevén instrumentos colaboradores que faciliten el incremento de la calidad y la mejora de la gestión de las empresas. Muy especialmente en el caso de las pymes, deben articularse instrumentos que las ayuden a afrontar determinadas informaciones imprescindibles para poder afrontar el cambio hacia este nuevo modelo de empresa, más competitivo pero a la vez más social.

Quiero insistir, finalmente, en una serie de cautelas que la experiencia nos obliga a tener presentes. En primer lugar, debe preservarse el principio de adaptación a cada situación y evitar que el concepto RSE pueda confundirse con un nuevo marco de derechos y obligaciones superpuesto al ya existente. Y, por lo que refiere a los indicadores, deberían ser entendidos, en todo caso, como pautas orientativas a seguir, a partir de las cuales cada empresa, juntamente con la representación legal de los trabajadores, deberá posteriormente decidir cuáles priorizar. En cualquier caso, siempre deberemos tener en cuenta que, para mantener la objetividad del valor del indicador, deberemos modificarlo a medida que se vayan introduciendo cambios en el proceso productivo y en los métodos de trabajo: nuevas necesidades, nuevos perfiles requeridos, etc. En definitiva, considerar que lo más importante en el ámbito de la RSE es la actitud adoptada por la empresa ante los procesos de cambio.

**LA RSE Y LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN:
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ACOGIDA****MIGUEL ÁNGEL ALLER,**
senior executive vicepresident-group HR de Sol Meliá

Uno de los pilares del éxito de cualquier empresa de servicios, y en particular de Sol Meliá, es el equipo humano. La calidad profesional y humana de cada uno de los empleados que forman parte de la compañía es un elemento decisivo a la hora de transmitir a los clientes la pasión por el servicio, aspecto que se ha convertido en los últimos años en un factor diferencial clave, debido principalmente a la mayor facilidad de copia y/o compra de los activos tangibles, que se ha visto favorecida por la gran cantidad de liquidez existente en los mercados.

En este entorno, las personas son, y cada vez más, el elemento clave de diferenciación de las empresas. Por tanto, captar, retener y desarrollar talento es una de las preocupaciones actuales más importantes.

Las empresas competimos en el mercado por los mismos profesionales, intentando atraer a los candidatos que mejor se ajusten al perfil descrito y a los valores y cultura de la compañía. Demandamos cada vez más en nuestros potenciales empleados con el objetivo de poder adaptarnos a un entorno global y cambiante como el actual. Ya no buscamos sólo conocimientos técnicos a la hora de reclutar perfiles, sino que cada vez concedemos más importancia a lo que podría llamarse 'cartera de habilidades, valores y actitudes'. Competencias tales como capacidad de aprendizaje, superación continua, trabajo en equipo, iniciativa, innovación... son consideradas requisitos imprescindibles a la hora de seleccionar a los mejores profesionales.

A la vez, nos encontramos en una época en la que el talento es cada vez más exigente en lo concerniente a las condiciones y características que demandan a las empresas en las cuales desean trabajar. Los profesionales más preparados o cualificados demandan y solicitan a las empresas la puesta en marcha de procedimientos o actuaciones socialmente responsables de manera corporativa e institucional, exigen un tratamiento personalizado y unas condiciones laborales, económicas, personales y profesionales acordes con sus expectativas. El empleado valioso busca proyectos motivadores, equilibrio entre la vida personal y profesional, planes de formación y desarrollo, una correcta remuneración y un clima laboral óptimo. Este segmento de profesionales es, por su escasez, el que elige la entidad u organización en la que desarrollar su carrera profesional, y, por el contrario, no es la empresa la que los elige a ellos, tal como sucedía hace años.

En este escenario, la gestión óptima y eficiente de la Responsabilidad Social Corporativa se ha

convertido en una herramienta relevante en relación a la atracción, captación, retención y desarrollo del talento como soporte para poder conformar plantillas altamente competitivas y dotadas de la máxima calidad. Los 'buenos' profesionales quieren desarrollar sus carreras en 'buenas' empresas.

En Sol Meliá hemos trasladado el principio de Responsabilidad Corporativa a todas las facetas de nuestra organización, y, en concreto, a la estrategia de reclutamiento, selección, acogida y desarrollo, siendo una de las misiones de Recursos Humanos dotar a la compañía de las capacidades requeridas para su evolución futura.

La imagen de nuestra marca, como empleadores, su amplio reconocimiento, nuestra transparencia, reputación e imagen corporativa asociada, junto a nuestra cultura corporativa, caracterizada por el trabajo en equipo, la comunicación franca, abierta y honesta, el espíritu emprendedor, la gestión de la diversidad y el liderazgo, son usados como un elemento más en procesos de captación de talento.

La RSC se ha convertido en una herramienta relevante en relación a la captación y retención del talento. Los 'buenos' profesionales quieren desarrollar sus carreras en 'buenas' empresas

Nuestro código ético y de valores es clave para crear compromiso e identificación de los profesionales cualificados con nuestro proyecto empresarial. Nuestros propios empleados, son el principal activo en los procesos de selección. Se publican y difunden todas las ofertas de puestos vacantes en el apartado de gestión del talento de nuestro portal del empleado, ofreciendo a todos nuestros profesionales, sea cual sea la ciudad, país o continente en el que trabajen, la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección abiertos en la organización. Así, cualquier empleado de Sol Meliá, siempre que lo desee, puede participar en el proceso de selección enviando su currículum actualizado al equipo de selección, previa comunicación a su superior inmediato. Nuestros empleados tienen altas posibilidades de moverse y crecer dentro del grupo. De hecho, contamos con una estimación media de cobertura de vacantes con personal interno del 70%.

A nivel externo, contamos con una amplia red de contactos que nos permiten obtener una numerosa base de potenciales empleados antes de iniciar un proceso de selección. Así, tenemos acuerdos y llevamos a cabo colaboraciones activas con numerosas facultades y escuelas universitarias, organismos públicos, centros de formación profesional, escuelas de negocio, etc.

Los programas de prácticas en nuestra empresa representan una gran oportunidad de integración y aprendizaje en el mundo profesional para los estudiantes, destacando, además, en el 90% de los casos, la posibilidad de poder continuar en la empresa una vez finalizada la beca. Tan sólo durante el 2007, contamos con el apoyo y colaboración de aproximadamente 3.250 alumnos en prácticas, tanto en oficinas corporativas como en hoteles.

Otro de los aspectos en los que ponemos hincapié es en la integración laboral de las personas discapacitadas. Anualmente, realizamos la identificación y análisis de los puestos dentro de nuestra compañía que pueden ser ocupados por personas con algún tipo de discapacidad, colaborando con entidades y

organismos sin ánimo de lucro para dar cobertura a las mismos.

Una vez hemos atraído y reclutado el talento, llega la hora de seleccionarlo. Para ello, contamos tanto con las descripciones de todos los puestos de nuestra organización, las cuales nos indican la misión, responsabilidades, funciones y dependencias del puesto, como con los perfiles de competencias de los mismos, es decir, la formación técnica y las competencias gerenciales que deben estar presentes en la persona que pase a ocuparlos para que la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones sea la máxima posible. Actualizamos dichas descripciones y perfiles competenciales cada vez que se produce un cambio o se asumen nuevas responsabilidades.

El equipo de selección realiza un análisis exhaustivo de todas las candidaturas recibidas. En base a los requisitos del perfil, se hace una primera criba curricular, realizando un primer sondeo telefónico con aquellos candidatos que, a priori, parecen cumplir los requisitos exigidos. A partir de aquí se decide qué personas son candidatas a trabajar con nosotros y las convocamos al proceso de selección. Entrevistas por competencias, pruebas situacionales, dinámicas de grupo, tests psicotécnicos..., son algunas de las pruebas que los candidatos tienen que afrontar durante el proceso.

Junto al cumplimiento del perfil de competencias, concedemos gran importancia a los valores del candidato, no siendo suficiente tan sólo avalar que podrá y querrá realizar el trabajo, es decir, que aporte los conocimientos y experiencia necesarios y demuestre interés y motivación por el puesto y la organización; sino también que se adaptará e integrará la filosofía y compartirá los valores de nuestra organización. Llevamos a cabo una gestión especializada e individualizada de cada candidato, dedicando el tiempo necesario y proporcionando un tratamiento personalizado, diferenciado y con profundo respeto. Valoramos todas y cada una de sus aportaciones, escuchamos y atendemos a sus pretensiones, expectativas, necesidades, objetivos, en función de los cuales y del perfil competencial se determina tanto la adecuación de su perfil a las responsabilidades del puesto como la coincidencia de sus valores a los de la filosofía y cultura de nuestra organización. Cuidamos mucho que el candidato obtenga la información que pueda necesitar, pues entendemos que el proceso de selección debe ser bidireccional. Le ofrecemos toda la información disponible sobre el puesto, filosofía de empresa, condiciones, historia...

Empleo estable, un sistema de retribución competitivo acorde con la experiencia y aptitudes, planes de carrera adecuados a las necesidades de desarrollo profesional, formación y un sistema de trabajo por objetivos y orientado al logro son variables presentes en la mayor parte de nuestras ofertas.

En Sol Meliá reconocemos la plena igualdad de oportunidades a todos los candidatos y empleados, política que aplicamos a todos los términos y condiciones de empleo. Tenemos establecido en nuestro código ético como uno de los principios fundamentales el rechazo a cualquier tipo de discriminación y la promoción de la diversidad.

Uno de los grandes ejes de nuestra filosofía es el fomento de un entorno internacional para poder adaptarnos de manera más fácil, rápida y óptima al mercado y expectativas de nuestros clientes. Contamos con mano de obra extranjera (10% del total) en la mayor parte de nuestras áreas, filosofía que al facilitar el intercambio de estilos, costumbres y puntos de vista, permite enriquecernos día a día como empresa. Muestra de ello es el hecho de que entre nuestros empleados haya más de 80 nacionalidades diferentes, por una parte, en respuesta a las necesidades del negocio, y por otra, al compromiso social que consigue una mezcla cultural que nos enriquece.

Una vez seleccionado al candidato, nuestro principal objetivo es que se sienta bienvenido, que se acomode a los procedimientos utilizados en su puesto de trabajo y que se integre de forma positiva al equipo y a la empresa. Durante el proceso de acogida intervienen los propios compañeros, el jefe inmediato y el departamento de Recursos Humanos. Pretendemos ofrecer la mayor información posible y apoyo necesario para que puedan desenvolverse adecuadamente, desencadenando en ellos la sensación de pertenencia a la organización. Contamos con un completo manual de acogida disponible en el portal del empleado que contiene los aspectos más relevantes de nuestra compañía (historia, valores, cultura, políticas...) y llevamos a cabo varias jornadas de inducción, donde, por un lado, se dan a conocer todas las unidades de negocio, marcas y personas que forman parte de nuestra organización, y por otro, se conoce el día a día del hotel y el resto de negocio, donde diferentes responsables de departamento hablan de sus funciones, responsabilidades, gestión... En una compañía donde la generación de experiencias en el cliente es una de las prioridades clave en el éxito de nuestro negocio, es muy importante que nuestros empleados, aunque no vayan a prestar sus servicios directamente en contacto con el cliente final, entiendan el negocio y dispongan de los conceptos básicos de la gestión operativa. Hacemos un seguimiento exhaustivo de las nuevas incorporaciones, manteniendo a los tres meses y al año de su incorporación una reunión individual con cada uno de ellos con el objetivo de conocer tanto su grado de satisfacción como su adaptación al puesto y a la compañía.

En conclusión, la Responsabilidad Social Corporativa y su representación real, práctica y efectiva en los procesos de incorporación y gestión del talento se ha convertido en un elemento clave en los modelos de gestión de Recursos Humanos avanzados. Sin ello, en un entorno de demanda de talento al alza y oferta estable o a la baja, el riesgo para las organizaciones es patente.

**INTEGRACIÓN DE PERSONAS
CON DISCAPACIDAD FÍSICA****CRISTINA GONZÁLEZ,**
directora de la Fundación Integralia DKV

DKV Seguros es la filial española de Deutsche Krankenversicherung AG, perteneciente al grupo alemán ERGO y líder europeo en seguros de salud. El grupo asegurador, con más de 33 millones de asegurados, está presente en España, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Portugal, República Checa, Noruega, Suecia y China, país donde posee una oficina de representación. En España, DKV presta servicio a 1,6 millones de clientes. La compañía está implantada en todo el territorio nacional, con una amplia red de 72 oficinas y 21 consultorios, y cuenta con más de 700 empleados. Su sede central se encuentra en Zaragoza.

DKV es una empresa de seguros personales, especializada en salud, comprometida con las personas y orientada al desarrollo sostenible. En los últimos años, se ha convertido en una de las primeras compañías de seguros médicos del país, es líder en el seguro de subsidio y se ha introducido con fuerza en el ramo de los decesos. En 2007, el Grupo DKV Seguros ha experimentado un crecimiento del 9,5% y ha alcanzado un volumen de primas de 411 millones de euros. El resultado antes de impuestos ha ascendido a 30 millones de euros, un 21% superior al de 2006, debido fundamentalmente al crecimiento en primas y a los buenos resultados financieros. El resultado neto ha sido de 25 millones de euros, ligeramente inferior al del año anterior (25,5), debido al pago, por primera vez, del Impuesto de Sociedades tras haber consumido todas las bases imponibles negativas existentes.

DKV Seguros ha integrado la Responsabilidad Social en su estrategia de negocio de forma que genere valor para todos sus grupos de interés. La compañía considera que las empresas tienen una Responsabilidad Social ante los ciudadanos y apuesta por el desarrollo sostenible. Defiende que la necesidad de obtener beneficios económicos, a través de buenos productos y un buen servicio, es compatible con la búsqueda del beneficio social y medioambiental. Por este motivo, impulsa diferentes proyectos sociales en el ámbito de la salud, la inserción laboral, la sostenibilidad, la conservación del medio ambiente, la cooperación y el desarrollo.

Sin duda, uno de los grandes esfuerzos de DKV en este ámbito ha sido la Fundación Integralia, creada en 1999 para facilitar la inserción socio-laboral de personas con discapacidades físicas. El nacimiento de Integralia es fruto del compromiso que mantiene DKV con la Responsabilidad Social, una clara apuesta por conjugar desarrollo económico con el crecimiento sostenible, y sobre todo, una oportunidad para construir una sociedad más justa. Con esta iniciativa sin ánimo de lucro, DKV Seguros se ha convertido en la empresa española con mayor cuota de personas con discapacidad integradas en su plantilla, un 15,9%, y en una de las compañías mejor valoradas por su acción social.

LA FUNDACIÓN INTEGRALIA

La labor de Integralia es prestar apoyo a las personas con discapacidad física, que presentan grandes dificultades para integrarse en el mundo social y laboral, no sólo formándoles sino ofreciéndoles también una red que les permita mejorar sus habilidades sociales. El éxito de un proyecto pionero como éste ha sentado un precedente y un modelo a imitar por parte de otras compañías y organizaciones que se han inspirado en Integralia para trabajar por la integración de este colectivo. Además, Integralia participa continuamente en numerosos foros empresariales y apoya a entidades que desean repetir la misma experiencia.

El principal proyecto de la Fundación Integralia es su centro de atención al cliente, el primer *contact center* de Europa atendido por personas con discapacidad. Cuando se inauguró, en septiembre de 2000, contaba con nueve empleados. En la actualidad, su plantilla asciende a 120 personas con discapacidad, que ofrecen atención multicanal en castellano, catalán, alemán e inglés. Esta cifra supera con creces los 45 puestos de trabajo que la fundación se planteó como objetivo en sus inicios. DKV Seguros es el principal cliente del *contact center*, que también presta servicio a otras entidades, entre las que se encuentran DKV Servicios, el Hospital de la Vall d'Hebrón, el Hospital Parc Sanitari Pere i Virgili, el Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona, el Instituto Catalán de la Retina, Novartis Farma, Unilever Best Food, Intermon Oxfam, el Hospital de la Paz, la asociación de antiguos alumnos de ESADE, el Hospital General de Vic y la Fundación Empresa y Sociedad.

Entre los valores añadidos del servicio que la Fundación ofrece a las empresas se encuentran, por un lado, la dedicación y entrega que las personas con discapacidad ofrecen en su trabajo: su sensibilidad en el trato con las personas es superior a la de otros colectivos y la satisfacción del cliente es, por ello, mayor. Por otro lado, es una opción que permite aunar compromiso social con rentabilidad.

Desde su creación, la línea de trabajo de esta entidad ha sido la integración en el mundo laboral de las personas con discapacidades físicas graves que tienen especiales dificultades para incorporarse a la actividad profesional. En su mayoría, son afectados por lesiones medulares, paraplejas, tetraplejas o enfermedades degenerativas. El perfil más habitual en los beneficiarios de Integralia es el de personas familiarmente dependientes en el momento de su incorporación a la Fundación, que no se habían planteado volver a trabajar después de sufrir la lesión y cuya formación se interrumpió a raíz de su discapacidad. Para la gran mayoría -un 70% de ellos- se trata de su primer trabajo.

En la actualidad, Integralia cuenta con dos centros de trabajo. El primero, creado en el año 2000 en la localidad barcelonesa de El Prat de Llobregat, cuenta con una plantilla de 120 personas y constituye la plataforma principal de Integralia. En 2006, se inauguró el *contact center* de Madrid, ubicado en la planta baja de las oficinas del Grupo ERGO, en la calle Concha Espina. Allí trabajan 15 personas con discapacidad física que se encargan de gestionar el servicio telefónico de citas e información al paciente del Hospital La Paz y de los centros adscritos al mismo.

Próximamente, se inaugurará en Jerez de la Frontera (Cádiz) un centro de formación ocupacional con compromiso de contratación para personas con discapacidades. El objetivo final es facilitar la integración laboral de estas personas en el centro especial de empleo que Integralia abrirá en estas mismas instalaciones o en empresas de la zona. Está previsto que el centro de formación ocupacional realice dos cursos al año, lo que supondrá la formación de treinta alumnos como teleoperadores. El compromiso mínimo de contratación posterior es de un 60%, por lo que al menos 20 de estas personas podrán integrarse en el mundo laboral.

La calidad del servicio prestado por Integralia se encuentra por encima de la media del sector de los *call centers*, con un 95% de efectividad y un tiempo medio de espera inferior a 20 segundos. El absentismo es inferior al 5%, un índice dentro de la normalidad en este tipo de actividad. Para motivar la carrera profesional de los empleados existen diferentes acciones de desarrollo profesional. Se ha diseñado un plan de promoción interna y externa que permite el desarrollo profesional de los trabajadores. La interna se realiza mediante la asunción de mayores responsabilidades por parte de los trabajadores especializados, que son promocionados a supervisores y coordinadores de grupo.

Fuera de Integralia, DKV Seguros suele ser la primera vía de integración laboral en empresa ordinaria de los empleados de Integralia, que se incorporan a cualquiera de los departamentos de la aseguradora en los que surjan vacantes. Los miembros de Integralia son personas muy demandadas en los puestos de administración de la propia compañía al estar profundamente formados en los procesos internos de la propia organización. Pero también se intenta facilitar las oportunidades laborales en otras empresas a través de los contactos y relaciones que la Fundación establece con otras entidades.

Integralia mantiene claro su objetivo global de promover la inserción laboral de este colectivo, por eso trabaja más allá de los límites de la propia fundación para potenciar los contactos con empresas del sector y permitir el acceso de las personas con discapacidad a otros puestos de trabajo cuando se encuentren preparados para ello, garantizándoles una promoción adecuada a la formación y la experiencia laboral que han adquirido.

Pero la labor de Integralia va más allá del ámbito laboral. Desde la Fundación se facilita a sus empleados apoyo personal para que el empleo sea una experiencia positiva en sus vidas, les ayude a desarrollarse humanamente y les permita llevar una vida independiente y lo más normalizada posible. Desde sus inicios, se desarrollan diferentes actividades en el ámbito del ocio para personas con discapacidad, organizando cursos de esquí adaptado, submarinismo para personas con discapacidad, vela sin barreras y otras prácticas de tiempo libre. Asimismo, ofrece diversos programas de formación para estas personas y sus familiares. La entidad realiza una importante labor de difusión y sensibilización social sobre los principales problemas y barreras que debe superar el colectivo de personas con discapacidad. La participación en foros, conferencias y encuentros contribuye activamente a incrementar el conocimiento de la realidad y cómo es la vida diaria de estas personas.

UN ESFUERZO VALORADO Y RECOMPENSADO

La creación de la Fundación Integralia ha supuesto un enorme esfuerzo para DKV Seguros, que se ha visto recompensado con creces. La satisfacción personal de todos los que han participado en el proyecto es unánime y manifiesta, al ver que el objetivo de mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas con discapacidad a través del trabajo, se ha convertido en realidad. La mayoría de los empleados de la compañía se implicaron desde un principio en la puesta en marcha de este proyecto social. Durante el año en que se fue gestando la Fundación Integralia, fue crucial la aportación de los diferentes departamentos de DKV Seguros. Su participación consiguió que exista una gran vinculación con el proyecto, con el que se encuentran especialmente comprometidos los miembros del Consejo Asesor de la Fundación, un grupo de voluntarios responsables de presentar iniciativas y actividades relacionadas con Integralia y cuya colaboración desinteresada se valora en una inversión de 6.000 euros en horas de trabajo. Además, se constituyó un equipo para liderar el proyecto integrado por personas del área del Consejero Delegado, debido a la trascendencia estratégica de la iniciativa, que trabajó prácticamente a tiempo completo.

El camino recorrido por la Fundación Integralia no se ha hecho en solitario sino con la ayuda y el apoyo de múltiples entidades o instituciones que han apostado por este proyecto. Integralia cuenta con la ayuda y colaboración de la Conselleria de Bienestar Social de la Generalitat de Cataluña, que ha apoyado el proyecto desde el inicio y lo condujo en sus primeros pasos. También se implicó desde el principio el Ayuntamiento de El Prat de Llobregat, a través del cual la compañía se puso en contacto con las asociaciones del ámbito de la discapacidad en el territorio. La Asociación para el Desarrollo de la Economía Social (ADES) se ha encargado desde el principio de la asesoría técnica, jurídica y laboral. También han colaborado otras entidades como el Taller Escuela de Barcelona (TEB), que ha aportado su experiencia y sus relaciones; la Fundación ONCE, Fundosa y Minusvàlids Físics Associats (MIFAS), que han facilitado el entrar en contacto con personas que padecen alguna discapacidad grave y buscan trabajo.

El Instituto Guttmann ha sido también un fiel compañero de Integralia, a la que ha proporcionado contactos de personas con discapacidad a los que el proyecto podía ayudar a retomar su vida. La Unidad de Lesionados Medulares del Hospital Juan Canalejo de A Coruña ha colaborado en una parte fundamental: la relación con las personas que padecen discapacidades graves. Ha ayudado a Integralia a definir los objetivos de su labor hacia ellos y a medir los resultados. Por último, no hay que olvidar a la FECOM, como asociación de la zona que tiene un gran conocimiento de las personas con discapacidad a las que se puede ayudar con el proyecto y como empresa de referencia con la que colaborar para la formación profesional de las personas con discapacidad de la zona.

Integralia es el proyecto social que más apoyo ha recibido por parte de los empleados de DKV y con el que se sienten más identificados. El 80% de los empleados de DKV trabajan prestando algún servicio a la Fundación, lo que les permite sentirse parte del proyecto.

La importante labor que DKV Seguros ha realizado en el terreno de la inserción socio-laboral de personas con discapacidad física la ha convertido en la aseguradora mejor percibida por su acción social. Además, el informe presentado por la Fundación Empresa y Sociedad señala a DKV como la cuarta compañía mejor percibida por su acción social de integración laboral y una de las diez primeras en acción social apoyada en productos y servicios en financiación de proyectos sociales. DKV es también la segunda empresa mejor percibida por su apoyo al empleo de personas desfavorecidas y destaca en el Informe Anual del Observatorio de la Acción Social de las Empresas en España por su labor en el empleo de personas con discapacidad y en 2007 ganó el premio en la categoría 'Empleo' de la Fundación Empresa y Sociedad.

Por su parte, Fundación Integralia ha recibido diversos premios y reconocimientos desde su constitución en 1999. Desde noviembre de 2003, posee la certificación de calidad ISO 9001:2000 y, en 2004, ha sido galardonada con el Premio a la Calidad, otorgado por la Generalitat de Cataluña, por su excelencia en la gestión, en la que destaca principalmente su plan estratégico, enfocado a las personas y al servicio al cliente.

Además, DKV recibió en 2002 el premio a la Iniciativa Social en Dirección de Recursos Humanos por su proyecto 'Fundación Integralia'. Asimismo, la directora de Integralia, Cristina González, fue galardonada con el Premio Mujer Joven Directiva 2001 (FEDEPE) por la gestión del *contact center*. En noviembre de 2001, la Fundación obtuvo el Premio Empresa sin Barreras (*Dossier Econòmic*) y el Premio al Mejor Proyecto de Gestión de Recursos Humanos (IESE). Los últimos galardones recibidos han sido el Premio Cermi.es en la categoría de 'Inclusión Laboral', que concede el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad; el Premio Preventia 2007 y el Premio Fundación Empresa y Sociedad 2007, en la categoría de 'Empleo'.

**INTEGRACIÓN DE PERSONAS
CON DISCAPACIDAD**

JOSEP M^a CORBINOS,
director gerente de La Fageda

INTRODUCCIÓN

La Fageda es una cooperativa de iniciativa social, sin afán de lucro, que está formada por 190 socios trabajadores y fue creada en Olot (Girona) el año 1982 por un grupo de profesionales del Hospital Psiquiátrico de Salt (Girona). Se quería salir al paso del vacío asistencial en el que se encontraba el colectivo de personas con enfermedad mental severa. Ya que, por un lado, se reconocía la necesidad de trabajar para conseguir su rehabilitación e integración social; pero, por otro, no había en el mercado ningún puesto de trabajo para estas personas.

Actualmente, La Fageda elabora y vende 35 millones de yogures al año, siendo el tercer productor de Cataluña en esta categoría de alimentos. Además, tenemos una granja con 500 cabezas de ganado y desarrollamos la actividad de jardinería para los ayuntamientos y parques de la comarca de la Garrotxa (Girona), donde somos líderes en ambos sectores. Así, producimos cerca de un millón de plantas para la reforestación que vendemos por toda la península ibérica. Las actividades empresariales en su conjunto suponen una facturación anual de cerca de nueve millones de euros.

Paralelamente a la actividad económica, La Fageda creó en 1997 una fundación asistencial que es titular de un servicio de terapia ocupacional para 40 personas con discapacidad y del mismo número de plazas de residencia en pisos asistidos, amén de desarrollar actividades de tiempo libre, culturales y de formación para esas personas.

Es importante señalar que, hoy en día, la tasa de paro en el colectivo de personas con discapacidad psíquica o enfermedad mental crónica de la comarca de la Garrotxa (situada en el prepirineo catalán y que cuenta con 51.000 habitantes) es igual a 0.

EL TRABAJO EN EL PROYECTO DE LA FAGEDA

Partiendo de la base de que el trabajo es esencial en la integración social y en el equilibrio de cualquier ser humano, consideramos que puede actuar como un elemento rehabilitador importante para las personas que padecen discapacidad psíquica o trastorno mental severo.

El trabajo es el eje vertebrador del proyecto de La Fageda. Por un lado, como base rehabilitadora, desarrollamos buenos puestos de trabajo, adaptados a las características de las personas con discapacidad

psíquica o trastorno mental severo, para que éstas dejen de ser un elemento pasivo y contribuyan activamente al desarrollo de la sociedad. Por otro lado, el trabajo se convierte en la herramienta intermediaria para acceder y atender a las otras áreas psicosociales, tan importantes también en la vida: familia, vivienda y convivencia, ocio, hábitos y capacidades, relaciones sociales...

Los puestos de trabajo reales sólo se dan en empresas reales. No podemos disfrutar de los beneficios del trabajo en puestos ficticios, haciendo 'como si trabajásemos'. De modo que el primer objetivo de La Fageda es crear un estructura empresarial como herramienta, como medio para cubrir y atender las necesidades del colectivo, de todo el colectivo. Esta estructura debe ser fuerte y sólida para convertirse en el núcleo de nuestro proyecto. Cuanto más éxito empresarial consigamos, más éxito social alcanzaremos.

Partimos de la convicción de que no hay personas discapacitadas, sino que todas las personas tenemos capacidades distintas, 'porque todas tenemos distintas capacidades'

LA FAGEDA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro de los valores de la empresa, situamos a la persona como eje. Este valor define una cultura organizacional, una forma de hacer y actuar muy concreta y central. Es el valor que sitúa a la persona en primer término y que, por tanto, focaliza todas las acciones de la organización y de las personas que lo componen en un pensamiento claro y unívoco: ante todo, la persona. Ésta constituye nuestro principal valor y la finalidad de nuestro proyecto: acompañar y mejorar la calidad de vida de las personas. En todo momento, situación, incidente, selección, primero miramos a la persona y luego al profesional o al usuario. Las dos miradas son importantes, pero una pasa delante de la otra.

Consecuentemente con el mapa antes dibujado, en La Fageda no tenemos lista de espera. Atendemos todas las solicitudes de trabajo de las personas adultas de la comarca que disponen de un certificado de discapacidad psíquica. Quien tiene habilidades con las máquinas, trabaja en la cadena de elaboración de lácteos o en el almacén. Quien necesita el contacto con la naturaleza y con seres vivos puede escoger entre la granja vacuna o el vivero forestal. Y si goza de un mayor grado de autonomía, podrá optar por trabajar en la sección de jardinería. De hecho, adaptamos nuestros procesos productivos, tareas y actividades a las demandas de trabajo que recibimos y que queremos cubrir y no al revés. Partimos de la convicción que no hay personas discapacitadas, sino que todas las personas tenemos capacidades distintas, 'porque todas tenemos distintas capacidades'. Nuestro objetivo es conseguir que afloren las posibilidades de todas las personas que forman parte del proyecto.

La función que La Fageda lleva a cabo en la sociedad va más allá de la generación de capital activo, ya que responde a las necesidades de unas personas que, si no actuaran correctamente, se encontrarían desatendidas en distintos aspectos de su vida. Esta realidad retorna al proyecto como una responsabilidad de hacer bien el trabajo, de trabajar con la máxima calidad en todas las áreas.

La Responsabilidad Social es tan consustancial con el proyecto de La Fageda que podemos afirmar, como el personaje de Molière al que su profesor le decía que había dos maneras de expresarse, en prosa o en verso, que 'hablamos en prosa sin saberlo'. Desde los inicios, hemos hecho RSE sin saberlo, porque era lo único que nos interesaba, insertar a un colectivo laboral y socialmente desatendido.

IMPLICACIÓN CON EL TERRITORIO Y ALIANZAS

La conciencia de contribuir al desarrollo del territorio más próximo, de formar parte del crecimiento de éste y de trabajar para que sea un lugar mejor es imprescindible en el modelo de empresa social que se fija La Fageda. De este modo, el proyecto se convierte en un elemento dinamizador entre el colectivo que atendemos y el territorio en el que convivimos. Para nosotros, enraizarnos en el territorio significa querer resolver un problema de la comarca, desde la comarca. Esta implicación se traducirá en contratos con la Administración Pública, en proyectos con otras instituciones, en coordinaciones, servicios...

Somos conscientes de que tenemos que trabajar conjuntamente con otras instituciones y servicios para ofrecer la mejor atención posible y que ello pasa por crear vínculos, colaboraciones o alianzas con estos distintos agentes.

En nuestro caso, el hecho que la asistencia psiquiátrica de la provincia de Girona dependiera de un organismo público, ha favorecido el desarrollo del proyecto asistencial-empresarial, que ha crecido al amparo de la red psiquiátrica existente en el territorio. Este vínculo se ha convertido, con los años, en una base muy importante para La Fageda.

Igualmente, hemos creado vínculos y alianzas con otras entidades que, aunque tengan una política de gestión diferente, nos pueden aportar capital o conocimiento para seguir jugando 'en primera división': la Obra Social Caja Madrid para acometer las inversiones más importantes, la Fundación Accenture en nuevas tecnologías e I+D, Taylor Nelson Sofre (TNS) en investigación de mercado o la Fundació Un Sól Món (Caixa Catalunya) en la plasmación de un modelo de gestión que pueda ser replicable.

Cuando hemos encontrado otras entidades que comparten ciertos aspectos con nosotros, podemos generar una relación para trabajar conjuntamente en ellos. La Fageda es cofundadora de los grupos de relación Grup Clade y Sinergrup. Grup Clade es el primer grupo cooperativo catalán que actualmente engloba a 11 cooperativas o sociedades laborales punteras en los respectivos sectores de actividad, teniendo en común el concepto de empresa. Sinergrup es una asociación de Centros Especiales de Empleo de Cataluña que da trabajo a cerca de 3.000 personas y con las cuales compartimos el objetivo del proyecto: trabajar en la atención a colectivos vulnerables a través de la economía social.

RECONOCIMIENTO SOCIAL

La cooperativa La Fageda ha creado, en estos años, un modelo de empresa social, es decir, de gestión empresarial con un objetivo social, que es perfectamente exportable, que ha suscitado admiración y propiciado la creación de otros proyectos similares en Cataluña, en el resto de España, en Latinoamérica y en otros países.

La expectativa creada es tal que la Fageda ha creado una fundación, la Fundació Privada Sentit, cuyo objetivo, entre otros, será la conceptualización y difusión de un modelo de gestión apto para proyectos del Tercer Sector pero también para empresas ordinarias que quieran dotarse de 'alma'. Esta fundación cuenta, asimismo, con varios socios para cubrir los aspectos financieros, académicos y de desarrollo.

Cada año unas 35.000 personas vienen a visitar las instalaciones de la cooperativa, en la reserva natural del Parque de la Zona Volcánica de la Garrotxa. Son amantes de la naturaleza, consumidores, admiradores y también curiosos, la mayoría de los cuales se convierten en auténticos prescriptores de la marca de yogures La Fageda. Porque, de hecho, La Fageda no hace publicidad alguna.

Durante el 2007 más de un centenar de estudiantes de las distintas universidades catalanas y españolas realizaron trabajos sobre integración social, marketing, comunicación, ética empresarial, cooperativismo... tomando como referente a La Fageda. Actualmente, las escuelas de negocios Esade e IESE están redactando sendos casos que presentarán este año en Harvard, la universidad más prestigiosa del mundo.

Desde los inicios, hemos hecho RSE sin saberlo, porque lo único que nos interesaba era insertar a un colectivo laboral y socialmente desatendido

El reconocimiento público hacia La Fageda se ha traducido en las siguientes distinciones:

- En 2003, recibimos el premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya, el premio Carrefour a la mejor empresa agroalimentaria catalana, el premio ONCE a la Solidaridad y a la Superación, y el premio a la Mejor Acción Social que conceden los periódicos *Expansión* y *Actualidad Económica*.
- En 2004, La Fageda participa en la exposición de *Buenas Prácticas en el Ámbito Económico, Empresarial y Social* del Forum Universal de les Culturas Barcelona 2004.
- En 2005, obtenemos de la Fundación Empresa y Sociedad el premio a la mejor iniciativa de inserción laboral, concedido por el Presidente del Gobierno, y el de Empresario Social del Año en España por la Schwab Foundation de Ginebra (Suiza), entidad ligada al Forum Económico Mundial de Davos. La Fageda también fue distinguida con el premio Trabajo sin Barreras del semanario *Dossier Econòmic*.
- En 2006 la cooperativa La Fageda recibió en Madrid el Premio Randstad Fundación a la Acción Social 2005 junto con Iberia, Renfe y Fremap. Por otro lado, la Fundación Àgora le otorgó el Premio Cataluña de Comunicación y Relaciones Públicas en un acto solemne en el Palau de la Música de Barcelona.
- El 2007 fue reconocida como la mejor iniciativa solidaria en el Premio Catalán del Año, concedida por *El Periódico de Catalunya* y TV3.

Un reciente estudio de la Fundación Empresa y Sociedad sobre *Las empresas mejor percibidas por su acción social*, basado en la opinión de 275 expertos, incluye por primera vez a La Fageda entre las diez empresas mejor percibidas por su acción social en España.

LA INSERCIÓN EN LAS ETT**FRANCISCO JAVIER PÉREZ,**
coordinador regional de FUNDACIÓN ADECCO Cataluña

¿La política más social? Un empleo de calidad para todos. Este es el entorno en el que se desarrolla nuestra actividad empresarial, el del empleo. Contribuir a que nuestros clientes cumplan sus objetivos con la ayuda de nuestros trabajadores y que nuestros colaboradores encuentren el empleo que necesitan es, básicamente, nuestro principal objetivo.

El primer paso para la integración social es el empleo. Conseguirlo, mantenerlo y desarrollarlo. Eso es lo que desde nuestras empresas pretendemos hacer con nuestros trabajadores. Ayudarles a encontrar un trabajo, que éste se adecue lo máximo posible a sus requerimientos y competencias, desarrollar su empleabilidad, su formación, sus habilidades y que encuentren en nuestra organización un aliado que le acompañe en su trayectoria profesional.

Hoy el sector da empleo a más de 750.000 personas, formalizando más de 2.500.000 de contratos laborales. De todos ellos, un tercio obtiene finalmente un contrato indefinido con nuestro cliente, habiendo utilizado la ETT como una plataforma de empleo. Ésta es ya una labor importante y probablemente poco conocida y poco reconocida de las empresas de trabajo temporal. Pero creo que nuestra contribución va mucho más allá de eso.

Son muchas, muchísimas las personas que se acercan a nuestras oficinas en busca de empleo. De empleo, unos lo quieren indefinido desde el principio; a otros les da igual, 'tan sólo' buscan un trabajo, sí luego se convierte en estable, tanto mejor; y otro gran colectivo busca sólo trabajo temporal. Aquí son muchas las circunstancias personales, familiares, sociales, culturales, etc. las que inciden, pero a grandes rasgos, todos buscan ayuda efectiva en la búsqueda de empleo.

Ahora bien, a todos ellos, como no podía ser de otra manera y aunque todavía muchas personas piensen lo contrario, bien por desconocimiento o bien por prejuicio, a todos ellos se les ofrecen unas condiciones de trabajo, unas garantías y unos derechos que al final lo que está provocando es que, efectivamente, cuando alguien busca trabajo, la empresa de trabajo temporal aparezca como un garante de solvencia, eficacia y seriedad. Si no fuese así, los trabajadores o las personas que buscan empleo no acudirían como realmente lo están haciendo a nuestras delagaciones.

De hecho, tan evidente es para nosotros que el trabajador es un activo, un activo en alza y nuestro mejor activo, que lo que procuramos es atenderle como realmente se merece, con rigor y profesionalidad, alcanzando en algunos casos, como en el nuestro, garantías de servicio que exigen compromisos firmes con respecto a ellos. Al igual que nos comprometemos con nuestros clientes y con nuestros trabajadores de estructura interna, lo hacemos también con nuestros colaboradores.

Y como resultado de todas estas iniciativas, destacan algunos datos:

- De las 750.000 personas que accedieron a un empleo a través de ETT en el último año, el 70% pertenecen a colectivos prioritarios.
- El 45% fueron mujeres.
- El 39% jóvenes.
- Los mayores de 45 años se han incrementado un 30% en un año.
- En sólo seis años, los contratos a mujeres mayores de 45 años han pasado de ser el 46% (40.000) del total de contratos al 58% (120.000) de esa franja de edad.

Ofrecer más oportunidades de empleo para más personas es la principal aportación de las ETT en materia de inserción laboral. Ya tenemos multitud de datos empíricos que así lo acreditan

Ofrecer más oportunidades de empleo para más personas es nuestra principal aportación en materia de inserción laboral. Ya tenemos multitud de datos empíricos que así lo acreditan, más allá de nuestras propias cifras. Sirvan como ejemplo a esta contribución positiva de las empresas de trabajo temporal en la integración laboral, algunas de las conclusiones a las que se han llegado diversos estudios de diferentes universidades españolas:

- Universidad Carlos III: “Los desempleados que han trabajado para una empresa de trabajo temporal tienen más posibilidades de salir del paro”.



- Universidad de Salamanca: “La empresa de trabajo temporal contribuye positivamente a la estabilización de la carrera profesional, sobre todo en las mujeres”.
- Universidad Rey Juan Carlos: “El 77% de los trabajadores está globalmente satisfecho con la gestión de la empresa de trabajo temporal”.
- Universidad Pablo de Olavide: “Las mujeres que trabajan a través de empresas de trabajo temporal tienen un 62% menos de posibilidades de volver al desempleo y un 20% más de ocupar un puesto de mayor cualificación”.

Facilitar el acceso al mercado de trabajo en igualdad de condiciones para todos, y especialmente para quién lo tiene más difícil, es nuestra mayor responsabilidad y nuestra mejor contribución

Facilitar el acceso al mercado de trabajo en igualdad de condiciones para todos, y especialmente para quién lo tiene más difícil, es nuestra mayor responsabilidad y nuestra mejor contribución. De hecho, pese a las fuertes obligaciones legales a las que está sometido nuestro sector, somos varias las empresas las que estamos caminando mucho más allá del cumplimiento formal de esas obligaciones, en la medida en la que creemos que estas iniciativas suponen una fuente de valor añadido para nuestro clientes y para nuestros trabajadores.

Nuestras empresas son las únicas que por imperativo legal están obligadas a invertir el 1,25% de su masa salarial en formación de trabajadores, una parte importante en prevención de riesgos laborales. De esta obligación se deriva una inversión en capital humano que pretende poder dar o complementar a nuestros trabajadores con las competencias y habilidades requeridas por nuestros clientes, incrementando de paso la empleabilidad de nuestros colaboradores.

Y todo ello, tanto la formación como la búsqueda de empleo, realizado no sólo bajo la más absoluta gratuidad de cara al trabajador, sino además garantizando todos los derechos y prestaciones derivados tanto de su inclusión en la Seguridad Social, como de los efectos derivados de la más estricta aplicación tanto de la legislación laboral como de la negociación colectiva sectorial, que entre otras muchas cosas, garantiza el hecho de que el trabajador obtendrá el mismo salario que sí estuviese contratado directamente por la empresa cliente, en clara contraposición a la economía sumergida y a los abusos de que de ahí se derivan para con los trabajadores.

Como resultado de la aplicación de todos estos preceptos, Adecco, en este caso, como empresa líder del sector, contrata diariamente a más de 40.000 personas en más de 18.000 clientes de todos los sectores de actividad.

Contribuimos en la mejora de la gestión de los RRHH de nuestros clientes, aportando flexibilidad y competitividad, ayudando a mejorar la carrera profesional de personas activas e inactivas, interviniendo en su reclutamiento, selección, formación e integración en el mercado de trabajo.

- 151.320 personas encontraron empleo con la ayuda de Adecco el año pasado.
- 45.396 empleados temporales obtuvieron contratos indefinidos.
- 35.410 inmigrantes fueron contratados.
- 11.993 personas mayores de 45 años encontraron empleo.

Esta es nuestra principal aportación en materia de inserción sociolaboral: ayudar a encontrar más y mejor empleo.

**PLAN DE FORMACIÓN SOCIALMENTE
RESPONSABLE Y SOSTENIBLE**

ÁNGELA Mª MONTENEGRO, directora del Depto. de RRHH y coordinadora del Sistema de Gestión Ética Socialmente Responsable de Contratas y Obras Empresa Constructora

Ser conscientes de la importancia que supone tener en el mundo de los negocios una visión y actuación ética y responsable ante la sociedad y de que los valores éticos sean el eje no sólo de nuestra estrategia empresarial, sino de todos los procesos y las decisiones individuales que se lleven a cabo diariamente, nos llevará a tomar las decisiones más adecuadas en cada momento y hacer compatibles la calidad de productos y servicios con una política empresarial acorde con los nuevos valores y modelos de gestión.

Las empresas modernas, a causa de la importancia que están adquiriendo los denominados 'activos intangibles', se van dotando de un valor añadido y estratégico basado en los mismos, de modo que, conceptos como reputación corporativa, capital social, capital intelectual, Responsabilidad Social Empresarial, transparencia y buen gobierno corporativo, ética empresarial, identidad corporativa, etc., necesitan ser liderados de una forma profesionalizada y eficaz, acorde con la rentabilidad económica y social. Desde este punto de vista, los responsables de los Recursos Humanos han de trabajar intensamente para enfocar a la organización y a las personas que trabajan dentro de ella en compartir valores que favorezcan este tipo de actuaciones.

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL HACIA
UNA CULTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE**

Las empresas innovadoras que deseen obtener un plus de productividad, competitividad y rentabilidad, y estén interesadas en atraer personal cualificado a sus plantillas deberán, necesariamente, adoptar un modelo de gestión sostenible y socialmente responsable.

El modelo de Responsabilidad Social Empresarial se construye en diálogo permanente con los *stakeholders* identificados (empleados, clientes, administración, proveedores, industriales y grupos sociales), cuyas expectativas se deben intentar conocer y satisfacer de manera equilibrada, y en la que se reconoce a los empleados como uno de los pilares fundamentales para la consecución de los éxitos empresariales y para al sostenibilidad económica, ambiental y social de la empresa.

Una propuesta del Modelo de Responsabilidad Social integrado al plan de formación de la empresa, y que dé respuesta a la necesidad de crear una cultura empresarial basada en valores éticos, responsables y sostenibles, debe contar con los siguientes criterios y programas de acción:

1 Elaboración del propio código de conducta: identificar los valores y determinar los principios éticos que reflejan la identidad corporativa de la compañía, que implicará capacitación en cada una de las áreas productivas de la empresa.

- 2 Implantación de una Gestión Ética Socialmente Responsable:** busca establecer en la empresa las condiciones idóneas que permitan un proceso de mejora continua dentro de la misma, identificando en cada momento las necesidades de la empresa, de sus *stakeholders* y de su personal para darles respuesta adecuadamente.
- 3 Responsabilidad Social Interna RRHH:** gestión y formación en proyectos orientados a la conciliación vida laboral y familiar, plan de igualdad, comunicación interna, incentivo a la innovación y prevención de riesgos laborales.
- 4 Responsabilidad Social Externa:** el compromiso por la Responsabilidad Social debe estar integrado en el código ético empresarial y en el núcleo de su estrategia empresarial como un valor a fomentar dentro de la organización, con el interés de promover una preocupación y cultura de respeto frente a la sociedad. Proyectos de acción social, entorno social y ambiental, comunicación y elaboración de memorias de sostenibilidad deben contar con la activa participación de los empleados.
- 5 Evaluación y Valoración de la Cultura Empresarial:** Análisis DAFO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) como base para elaborar el código ético y el plan estratégico (visión, misión, valores, objetivos, líneas estratégicas). Evaluaciones anuales de desempeño y competencias al empleado, autoevaluación de la gestión personal y profesional y encuestas de satisfacción laboral son herramientas que permiten valorar periódicamente como se están integrando estos valores en el desarrollo profesional del empleado y en el proceso productivo de la empresa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA & PLAN DE FORMACIÓN

Actualmente, en el mercado laboral los profesionales más preparados o cualificados demandan a las empresas en las que desean trabajar que actúen en dos ámbitos determinados: en primer lugar, en la implantación de procedimientos o actuaciones socialmente responsables de manera corporativa e institucional y, en segundo término, exigen un tratamiento personalizado y unas condiciones laborales, económicas, personales y profesionales acorde a sus expectativas.

De ahí la importancia de que los planes de formación estén adaptados a la estrategia de la empresa y a la medida de las exigencias en este ámbito de los profesionales, siendo la compañía la que diseñe internamente la formación referente a la parte estratégica y organizacional que estará vinculada directamente al negocio y en el que se tenga en cuenta la gestión de la diversidad, el aprendizaje de la gestión de la red de contactos, las habilidades de dirección o competencias de gestión, la incorporación de la Responsabilidad Social y los valores éticos corporativos, etc.

Este desarrollo y formación en competencias y valores, servirá, entre otros objetivos, para seleccionar personal, conseguir la adecuación y coincidencia de la cultura corporativa y los valores de la empresa con los valores de los candidatos, medir la adecuación del perfil de los mismos al puesto concreto, conocer las posibilidades de movilidad de los empleados, disponer de una base de datos con las cualidades clave del personal para su promoción, etc.

El logro de este plan de formación puede estar integrado por diferentes acciones:

- 1 Fomento de una cultura y gestión ética empresarial:** dada la importancia que tienen los valores éticos tanto en el quehacer diario como en cada decisión que se tome en el ámbito empresarial, la organización debe contar con su propio código ético empresarial, elaborado a través de un proceso participativo y desarrollado desde la concepción de una ética centrada en la conciencia de sus valores identificados y compartidos por las personas que integran la organización. Este enfoque supone que los verdaderos valores de cualquier empresa o institución tienen como fuente a las personas mismas y la

tarea consiste en poderlos reconocer en un documento que exprese lo que realmente desean ser y hacer como profesionales. La implantación efectiva del código ético supone un proceso de divulgación y capacitación que no concluye con la publicación del documento. Su objetivo está orientado a proveerles de las herramientas necesarias para la comprensión y aplicación del código, para fortalecer conductas y valores del personal de la empresa, con el fin de contar con personas dispuestas a incorporar estos valores y principios en sus decisiones cotidianas.

2 Consolidar el liderazgo empresarial: el directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos en la cultura del fin de siglo. No sólo por la importancia de las decisiones que debe tomar o por la capacidad de gestión que debe demostrar. Su liderazgo ha trascendido las fronteras de la empresa. El suyo es ya un liderazgo social y por ello se espera de él una conducta ejemplar.

La gestión ética y la Responsabilidad Social han cambiado la visión frente a las nuevas exigencias y competencias de los directivos y el estilo de liderazgo. Las habilidades directivas requeridas para generar un espacio ético van desde guiar y servir de ejemplo, ser coherentes con nosotros mismos y con los valores que queremos transmitir, capacidad de integrar y utilizar la información, capacidad de comprensión de los nuevos cambios, capacidad de visualizar escenarios futuros posibles en la empresa y orientar el cambio sabiendo comprometer a sus colaboradores, saber comunicar y transmitir, capacidad de internalizar la cultura y valores de la empresa a la que representa, ser honesto e inspirar credibilidad, tanto a sus empleados como a sus clientes; en últimas contar con líderes con convicción y creer en lo que se hace/querer lo que se hace. Para dirigir bien ya no basta con saber administrar y gestionar bien, es preciso comunicar eficazmente y ejercer un liderazgo integral. No sólo el liderazgo del experto técnicamente cualificado, sino el liderazgo de un comunicador éticamente responsable. Dirigir una empresa con criterios éticos es simplemente dirigir. No puede haber una dirección técnico-económica correcta sin una dirección ética correcta. En la toma de decisiones empresariales es donde se ha de aplicar el criterio ético. Pero, además, la ética tiene un componente motivacional y de ayuda a la organización y profesionalidad del trabajador, y de la persona. Para ello la organización debe apostar por una formación continua en habilidades directivas

3 Formación interna: el mayor esfuerzo del plan de formación se debe orientar a la formación interna en la que se integre todos los criterios de gestión involucrados en el proceso productivo, calidad, medio ambiente, prevención de riesgos, innovación y ética socialmente responsable. Por ello es necesario contar con un plan de acogida, que pretende básicamente enseñar al recién ingresado los contenidos de su trabajo, así como aquellas normas de seguridad y los principios en los que se basa el ámbito productivo y el entorno en el que se mueve. Con esta formación se pretende pues: conocer los principios de la unidad de negocio y la orientación de la empresa; proporcionar a los participantes un entrenamiento integral en los procesos, políticas, valores y estilo de la organización, y favorecer la visión de conjunto en el candidato, entre otras. El personal de nueva incorporación valora como positivo el hecho de que la empresa disponga de un código ético, además de los diferentes programas que involucran la Responsabilidad Social Externa con la acción social y la Responsabilidad Social Interna con la conciliación de vida laboral y familiar, que le sirve a la hora de escoger la mejor opción profesional y empresarial.

4 Evaluación de desempeño y competencias: la política de Recursos Humanos debe ser una extensión de los valores corporativos, promoviendo un entorno de trabajo respetuoso con los empleados, en el que se potencia su formación y desarrollo profesional, aplicando un sistema de evaluación por competencias como indicador estratégico para el crecimiento y consolidación de la empresa. De ahí que se tenga en cuenta, cada vez con mayor asiduidad, la importancia de los valores humanos en los individuos que contratan y su capacidad para sumarse a este nuevo modelo de gestión ético y socialmente responsable. Es necesario implantar un sistema de evaluación de la formación recibida y un

seguimiento de la eficacia de la formación, que incluye la valoración de su aplicación y eficacia en la mejora del desempeño y desarrollo de competencias. Asimismo, la mejor forma de valorar el desarrollo profesional y satisfacción de los empleados es a través de entrevistas de evaluación de desempeño, en las que se detecten las posibilidades de asumir nuevos retos y responsabilidades que faciliten su promoción, y las necesidades formativas para el logro de estos nuevos objetivos. La implantación de un sistema de evaluación de desempeño y por competencias debe realizarse a través de un proceso participativo y comunicativo entre jefe y colaborador, acompañado de una auto-evaluación de su gestión, con la posibilidad de dar valoraciones y sugerencias para la mejora de la empresa. En dicha evaluación se debe determinar la capacidad de la persona para crecer en el puesto de trabajo y la propensión futura a ocupar puestos de mayor responsabilidad o contenido organizativo en la empresa. La promoción de un empleado hacia puestos de nivel superior es uno de los factores de motivación más notables que podemos encontrar en las organizaciones. La promoción se entiende como un proyecto individual, en igualdad de oportunidades, que se desarrolla de acuerdo con las cualidades de cada empleado, su afán de superación y su capacidad para asumir nuevas obligaciones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO VALOR ESTRATÉGICO

Aunque la responsabilidad principal de la empresa consiste en generar beneficios, debe estar motivada en contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y de respeto por el medio ambiente, integrando dicha motivación en el núcleo de su estrategia empresarial, en sus políticas, manuales de gestión y en el conjunto de su actividad, la cual pretende involucrar voluntariamente a cada una de las personas que integran la organización, aprovechando la capacidad técnica y profesional de la empresa, en las iniciativas y proyectos sociales promovidos.

Una política de Responsabilidad Social Empresarial debe promover y fortalecer el diálogo, la comunicación y el intercambio de información y conocimiento entre los diferentes interlocutores sociales y partes interesadas (*stakeholders*) que se interrelacionan dentro del negocio y proceso productivo, con el fin de involucrar y motivar a las diferentes partes interesadas en todas aquellas actividades de acción social promovidas por la empresa, incrementando así el número de *stakeholders* partícipes del compromiso ético socialmente responsable.

CONCLUSIÓN

Una empresa ética debe contar con una cultura organizacional basada en valores comunes para sus miembros que debe ser divulgada y compartida por todos, teniendo como máxima aspiración el luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa. Estos valores éticos que se plantean en su actividad empresarial constituyen la identidad de la empresa, que se forja día a día y que sirven de respuesta a la pregunta '¿quiénes somos realmente?'

El impacto de las tecnologías de la información, la modificación de los procesos productivos y particularmente su tecnificación, la adopción de nuevos valores culturales y los cambios de orientación en el negocio son factores que inciden en el binomio persona-puesto y que requieren de retroalimentación para garantizar su mayor eficacia.

En última instancia, mantener por parte de la empresa una actitud innovadora e incorporar cambios estratégicos en su cultura empresarial implica un mayor esfuerzo en la formación de sus profesionales, motivándolos a involucrarse activamente en la integración de las nuevas prácticas y valores empresariales, que van desde la incorporación del concepto del buen profesional ético en la misión fundamental de la empresa hasta el apoyo de todas aquellas iniciativas que promuevan el compromiso social.

COMPETENCIAS



ALFONSO JIMÉNEZ,
socio director de PeopleMatters

Siempre he creído que la Responsabilidad Social de la Empresa tiene su máxima expresión en los temas relacionados con la Gestión de las Personas que trabajan en la empresa. No concibo una compañía que se considere responsable socialmente en relación con clientes, proveedores, inversores y sociedad, y se considere irresponsable en relación a sus propios efectivos.

De hecho, no creo que haya mayor Responsabilidad Social en una empresa que, por ejemplo, distribuir una parte del valor generado para el pago de salarios y otras compensaciones, además del consiguiente pago de impuestos. La partida de salarios y otras compensaciones es, con diferencia, el mayor flujo económico de una empresa, especialmente en estos momentos en los que los servicios son la principal fuente de riqueza y de trabajo en la sociedad moderna.

Por tanto, de las diferentes facetas y traducciones de la Responsabilidad Social de la Empresa, creo que las relacionadas con las personas son las más que tienen el mayor impacto.

Los procesos de Gestión de Personas tienen que reflejar un talante socialmente responsable. Todos ellos, desde el reclutamiento en las fases iniciales de incorporación hasta el proceso de desvinculación, son reflejo de un comportamiento más o menos responsable

Dicho esto, podríamos pensar cómo concretar dicho enunciado general en instrumentos concretos. Para mí, al hablar de personas en la empresa, hay dos grandes áreas: la los procesos de Gestión de Personas y el área de los usuarios de dichos procesos que son, fundamentalmente, todos los directivos que tienen responsabilidades sobre personas. Por tanto, la traducción de la Responsabilidad Social de la Empresa en cuanto a las personas, debería reflejar su impacto en ambos mundos: los procesos, por un lado, y la estructura directiva y gerencial, por otro. Los procesos de Gestión de Personas tienen que reflejar un estilo y un talante socialmente responsable. Todos

ellos, absolutamente todos ellos, desde el reclutamiento en las fases iniciales de incorporación a la empresa hasta el proceso de desvinculación, son reflejo de un modo de comportamiento más o menos responsable. La Responsabilidad Social de la Empresa está, por tanto, en la base de una estrategia del capital humano y está íntimamente conectada con la propia identidad y cultura empresarial.

En mi experiencia, uno de los mayores errores en Gestión de Personas, que además es una falta clara de responsabilidad, es incorporar profesionales, y no digamos directivos, 'para probar'

En los procesos de incorporación se deben reflejar criterios de igualdad de oportunidades por los que las personas son incorporadas en función de sus adecuaciones a la cultura empresarial y a los puestos concretos, teniendo en cuenta sus competencias y sus valores. En los procesos de incorporación se suelen sobreexponer los proyectos empresariales, siendo esta actitud normalmente el primer mensaje de falta de responsabilidad cuando se contrasta el proyecto presentado con la realidad. Es una mala manera de empezar una relación.

A veces se venden proyectos de desarrollo cuando la práctica habitual es la de 'usar y tirar', y para nada se concreta en un plan de carreras realista y estructurado las promesas de desarrollo. A veces, también se venden proyectos sin explicar conscientemente en detalle todas las variables del negocio. Esta ocultación de información es poco responsable. La utilización de criterios familiares, personales y coyunturales, son otros ejemplos de mala praxis en los procesos relacionados con la incorporación.

En mi experiencia, uno de los mayores errores en Gestión de Personas, que además es una falta clara de responsabilidad, es incorporar profesionales, y no digamos directivos, 'para probar'. Es malo para la empresa y es malo para la persona. A veces, la presión del crecimiento del negocio hace que no tengamos tiempo para desarrollar un proceso serio de reclutamiento y selección, y finalmente contratemos profesionales llamados a fracasar, que hacen fracasar sus proyectos. La mayor Responsabilidad Social de toda empresa es hacer que el negocio funcione, se cree riqueza, se mantengan los puestos de trabajo con la consiguiente distribución del valor y la riqueza creada y se desarrollen las personas del proyecto, siendo capaces de aportar más valor día a día.

Si en los procesos de incorporación hay que ser responsable, también hay que serlo en los procesos de gestión 'de permanencia'. Me refiero a las compensaciones, la evaluación, la formación, la trayectoria profesional y la comunicación.

En el ámbito de la compensación la responsabilidad se traduce en utilizar criterios profesionales a la hora de establecer las estructuras retributivas, la aplicación de principios de equidad interna, igualdad de oportunidades, y de congruencia con nuestro posicionamiento de mercado externo.

En relación con las evaluaciones, ser responsable exige ser justo en el criterio, incluso cuando

se establecen medidas de seguimiento y control, como es el caso de la dirección por objetivos. Siempre la evaluación es un proceso subjetivo que debe ser realizado con criterios responsables de justicia, fiabilidad y validez.

La formación es otro proceso clave para el desarrollo de las personas. No es responsable no desarrollar las competencias y encontramos un día que el CV de un profesional o de un colectivo de profesionales se ha quedado desfasado y no queda más remedio que prescindir de ellos. Un proceso de formación responsable es aquel que vela por la lógica del desarrollo personal y la empleabilidad interna y externa de las personas que conforman nuestro proyecto.

La trayectoria profesional es otro proceso que, aunque con muchas dificultades derivadas de las incertidumbres de los mercados, tiene que estar más o menos definido. Las personas quieren, queremos, saber qué va a ser de nosotros en nuestro futuro más inmediato. Hacia dónde vamos, qué tenemos que hacer para evolucionar en esa dirección, etc. En este sentido, es responsable explicitar las rutas profesionales que luego podremos cumplir. Es muy habitual reclutar con una lógica de trayectoria ascendente y después actuar con una lógica de entrar y salir según las necesidades coyunturales del negocio. Ser responsable en esta materia implica tratar de cumplir con los criterios definidos.

Ser responsables implica confiar en las personas y comunicarles no sólo aquello que necesitan para hacer bien su trabajo, sino aquello que necesitan para estar tranquilos y confiar en el proyecto en el que desarrollan una parte importante de su vida, al que venden día a día 'los mejores años y horas de su vida'

La comunicación es, sin duda, otro proceso de permanencia muy importante en cuanto al tema que nos ocupa. Comunicar responsablemente es no mentir, ni siquiera decir verdades a medias. Realmente hay muy pocas cosas en una empresa que no pueden ser comunicadas y, sin embargo, es una asignatura pendiente de muchas empresas. Ser responsables implica confiar en las personas y comunicarles no sólo aquello que necesitan para hacer bien su trabajo, sino aquello que necesitan para estar tranquilos y confiar en el proyecto en el que desarrollan una parte importante de su vida, al que venden día a día 'los mejores años y horas de su vida'.

Finalmente, creo firmemente que en el proceso de desvinculación, tanto deseada (cuando sacamos a alguien de una organización), como no deseada (cuando alguien que nos gustaría que siguiera en nuestro proyecto decide abandonarnos), es el proceso más sensible a ser socialmente responsable, tanto en cuanto a la propia decisión de desvincular como al modo de hacerlo. Son muchos los ejemplos que podríamos poner en este sentido relacionados con el proceso de desvinculación, pero es sin duda el área más sensible y el mejor *test* a la responsabilidad de los encargados de la Gestión de Personas.

Un ejemplo muy interesante respecto a cómo actuar responsablemente es cuando nos encontramos ante la tesitura de 'cerrar' un centro de producción porque nos resulta más eficiente trasladar dicho centro a otro lugar en el que los costes de mano de obra sean más baratos, por ejemplo, en Marruecos, África en general o cualquier otro destino. Podríamos pensar que desvincular a los trabajadores para obtener una mejora del beneficio no es responsable socialmente. Sin embargo, mantener una producción a un coste elevado, cuando nuestra competencia está produciendo más bajo, tampoco es responsable en el medio plazo. Nos puede llevar a poner en riesgo la empresa y, por tanto, la sostenibilidad de un número de puestos de trabajo aún mayor. Esto nos muestra cómo las decisiones responsables no son obvias y requieren siempre un segundo análisis.

Si los procesos de Gestión de Personas son importantes como instrumentos de implantación de un modelo de Responsabilidad Social, no debemos reducir nuestro marco de actuación a los procesos. Los procesos son importantes, pero sus usuarios, esto es, los directivos y gerentes que toman decisiones sobre las personas, son si cabe aún más importantes que los fríos procesos.

Los directivos, aquellos que tienen responsabilidades de dirección sobre otras personas de la empresa, son los máximos exponentes de la Responsabilidad Social. Su actuación y, en menor medida, sus palabras son la manifestación máxima de responsabilidad en relación a las personas. Por ello, en la definición de modelos de competencias directivas, que son guías para una determinada actuación directiva, tenemos que tener en cuenta la Responsabilidad Social.

En primer lugar, tenemos que asegurar que nuestra estructura directiva y gerencial tiene la capacidad de hacer buenos negocios. Como decíamos anteriormente, no hay mayor responsabilidad de una empresa que la de generar riqueza, generar valor y luego poder distribuirlo entre accionistas, empleados, proveedores y la sociedad (a través del pago de impuestos más cualquier otra vía de aportación adicional a la regulada por las leyes fiscales).

Tenemos pues que asegurar que nuestra estructura directiva sabe conducir adecuadamente un negocio hoy, pero también mañana. La sostenibilidad de los negocios se vincula de esta manera al concepto de Responsabilidad Social. Un negocio tiene que ser rentable cuando se espera que sea rentable, pero además, un negocio tiene que ser sostenible en el plazo esperado por las distintos *stakeholders*. Un mal directivo, al menos un directivo poco responsable, es el que no prepara al negocio para hacer frente a las circunstancias del mañana. En este sentido, todo directivo debería tener la competencia de mirar al exterior, mirar al futuro, que muchas veces se hace entrever en el hoy, y preguntarse cómo afectarán los primeros síntomas y cambios de tendencias a nuestro negocio. Y no sólo preverlo, sino tomar las medidas correctoras para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Un directivo tiene que utilizar responsablemente el poder que tiene, aplicando los procesos de Gestión de Personas con criterios de equidad y justicia. Un directivo tiene muchos poderes, toma decisiones que afectan a muchas personas. Dichas decisiones tienen que ser responsables y ser tomadas más por criterios profesionales de negocio que por intereses meramente personales. Cuando un directivo puede tomar decisiones que tienen un impacto medioambiental, debe de ser consciente de sus consecuencias, tanto directas como de imagen, y no digamos legales cuando sus actuaciones estén reguladas. El directivo no sólo tiene que cumplir la ley, debe ser ético. Estas

actuaciones son difícilmente traducibles en términos de competencias y difícilmente desarrollables, no saben de grados. El directivo lo es o no lo es, y nunca debe generar dudas de manejarse en terrenos claros y oscuros e indefinidos. En caso de dudas, debe preguntar y nunca ponerse sonrojado por haber tomado decisiones inadecuadas o irresponsables.

En el ámbito social, hay dos niveles de actuación que deben ser clarificados por cada empresa. Un nivel de actuación básico es el que considera que una empresa rentable y sostenible ya es responsable socialmente. Y es verdad, una empresa genera flujos económicos multidireccionales que implican un reparto del valor generado. Una parte de esos flujos son los relacionados con las regulaciones fiscales de cada país que finalmente se traducen, en mayor o menor medida, en actuaciones sociales. Las empresas sostienen una parte importante de los sistemas públicos de protección social. Por tanto, este nivel básico ya muestra un grado de Responsabilidad Social, aunque sea impuesto. El siguiente nivel de actuación es el que considera que además de cumplir con las legislaciones fiscales, la empresa tiene que desarrollar planes de acción social propios en aquellas comunidades donde está presente o en determinados componentes sobre los que puede actuar con programas que van desde la donación al voluntariado o a la contratación de trabajadores en riesgo de exclusión social por diversas causas (sexo, origen, discapacidad, marginalidad, etc.). El directivo tiene que poner en marcha y ser ejemplo de aquellas iniciativas que definen el modelo de acción social de la empresa y no considerar éstas como un tema de bajo nivel, sino como un elemento esencial de implantación de la identidad y cultura corporativa,

Los directivos, aquellos que tienen responsabilidades de dirección sobre otras personas de la empresa, son los máximos exponentes de la Responsabilidad Social. Su actuación y, en menor medida, sus palabras son la manifestación máxima de responsabilidad en relación a las personas

Una competencia fundamental de todo directivo es la comunicación. El directivo dedica una parte importante de su agenda a comunicarse con diversos grupos de interés y en sus comunicaciones tiene que ser responsable. En relación a la comunicación, ser responsable tiene mucho que ver con ser transparente, claro, sincero o lo que es lo mismo, no ser oscuro, no decir medias verdades, ni comunicar sólo aquello que necesitamos para lograr la reacción esperada de la audiencia. Por ejemplo, a un accionista se le puede ocultar fácilmente una situación irregular. Ser responsable implica explicar el problema y explicar las soluciones puestas en marcha. De esta manera, el directivo no perderá jamás credibilidad. La comunicación es una competencia que debe ser siempre responsable. Y esto en todas las direcciones. Hacia los accionistas, los proveedores, los clientes, los empleados, la sociedad y cualquier otro grupo de influencia directa o indirecta sobre el negocio.

Como vemos, las competencias directivas deberían ser revisadas desde la óptica de la Responsabilidad Social, ya que enmarcan la actuación de los directivos y conforman la cultura y el

estilo de la organización, creando una imagen de marca y una reputación que, sin duda, también redundará en nuestro negocio, tanto actual como futuro.

Nuestros planes de negocio serán más creíbles en la medida que sean expuestos por un equipo directivo no sólo capaz, sino también responsable.

Así pues, debemos pensar que la Responsabilidad Social no es sólo una moda, sino un imperativo para hacer negocios no especulativos que generen valor en múltiples direcciones.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



REGINA REVILLA,
directora de Relaciones Externas de MSD

Hace ya tiempo que las organizaciones descubrieron que son sus activos intangibles, sus recursos o capacidades los que les aportan un verdadero valor, por encima incluso de los activos materiales y financieros. Más aún, existen incluso modelos desarrollados que traducen los intangibles en impacto en el *bottom line* de las compañías.

La gestión de esos activos, de ese capital intelectual es lo que se denomina gestión del conocimiento, en lo que las empresas vienen invirtiendo muchos recursos en los últimos 20 años. La gestión del conocimiento se define como disciplina que promueve un enfoque integrado y de colaboración para crear, captar, organizar, tener acceso y hacer uso de los activos de información de una empresa. Esos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, lo que es más importante, la capacidad y experiencia tácitas y no captadas de los empleados.

Gestión del conocimiento es, en definitiva, crear y distribuir el conocimiento por toda la empresa. La finalidad de todo ello es clara: generar innovación.

El valor de una adecuada cultura de intercambio de conocimiento se multiplica al combinarse con una cultura empresarial que fomente la diversidad, el trabajo en equipo y promueva la flexibilidad y la conciliación

Pero no sólo los empleados tienen conocimiento relevante para la compañía, sino que una parte muy importante de conocimiento crítico está distribuido entre los distintos grupos de interés. Las compañías, en la actualidad, perciben como parte de su Responsabilidad Corporativa abrirse a la sociedad y ser permeables a su aportación, intercambiar conocimiento con el conjunto de sus grupos de interés.

El valor de una adecuada cultura de intercambio de conocimiento se multiplica al combinarse con una cultura empresarial que fomente la diversidad, como reflejo de la diversidad existente en la sociedad. Una cultura que respete a los individuos y sus diferencias, fomente el trabajo en equipo, y promueva la flexibilidad y la conciliación. Todo ello, maximiza la contribución de cada empleado y estimula la creatividad y la innovación que se necesita, en el caso de una compañía farmacéutica como MSD, para descubrir, desarrollar y demostrar el valor de nuevos medicamentos que satisfagan las necesidades de los pacientes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

La diversidad y la inclusión son elementos esenciales de los estándares de liderazgo de MSD y parte integral de los esfuerzos de la compañía para crear una organización de alto rendimiento y centrarse más en las necesidades de sus clientes, entendidos éstos no sólo desde la perspectiva comercial sino como el conjunto de grupos de interés.

Si la diversidad de sus empleados es reflejo de la diversidad de la sociedad para la que MSD desarrolla sus medicamentos; promover la diversidad, la inclusión y las contribuciones diversas y únicas de cada empleado constituye la mejor forma de obtener información y generar conocimiento sobre las necesidades de los diversos grupos de interés dentro la compañía. Y, por extensión, generar conocimiento sobre las necesidades de los grupos 'espejo' de interés en la sociedad.

El objetivo de crear una organización que fomente la inclusión y que sea representativa de la diversidad del 'mundo real', del mercado global en el que la compañía opera y que constituya una importante fuente de conocimiento de los grupos de interés de la empresa es lo que ha llevado a MSD a la creación de un modelo estratégico de fomento de la diversidad. Este modelo es lo que en MSD se han denominado *Global Constituency Groups* (GCG) o Grupos Globales de Diversidad (GGD) en su traducción al castellano.

Los GGD están integrados por líderes de la organización, contando con miembros de la dirección mundial como sponsors y bajo la coordinación de la dirección de Diversidad, que la organización ha creado específicamente dentro del área de Recursos Humanos

A través de los GGD, los líderes de la organización guían la reflexión de la compañía con respecto a las tendencias del mercado y a las estrategias de gestión del talento en 10 grupos de interés fundamentales, en razón de género, edad, cultura, orientación sexual, etc.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

De todos ellos, el *Women's Global Constituency Group* (WGCG) o Grupo Global de Mujeres (GGM), en castellano, representa uno de estos grupos de interés y el primero de los modelos estratégicos de diversidad que se ha empleado como 'piloto'.

En menos de un año, el GGM ha puesto las bases para generar un impacto significativo a corto plazo en los objetivos y los programas estratégicos de MSD, al trabajar con un sentimiento de urgencia en el desarrollo de una estrategia y en la formulación de recomendaciones que puedan aportar resultados tangibles y medibles. Contando con la más alta dirección de la compañía como apoyo y *sponsor*, el GGM ha desarrollado recomendaciones específicas para fomentar la inclusión y el desarrollo de las mujeres en la compañía. Adicionalmente, el Grupo Global de Mujeres ha

orientado la estrategia de la compañía hacia las mujeres en general, como un grupo de interés que tiene un impacto extraordinario en las decisiones sobre salud que se toman en las familias. En ese sentido, se han elaborado recomendaciones de cómo y con quién establecer relaciones de confianza entre las organizaciones de mujeres a nivel mundial.

El Grupo Global de Mujeres ha puesto las bases para generar un impacto significativo a corto plazo en los objetivos y los programas estratégicos de MSD, al trabajar con un sentimiento de urgencia en el desarrollo de una estrategia y en la formulación de recomendaciones que puedan aportar resultados tangibles y medibles

En el desarrollo de sus recomendaciones, el Grupo Global de Mujeres entrevistó a 750 mujeres de toda la organización a nivel mundial y consultó a expertos en la materia y grupos de interés externos. Con las opiniones directas obtenidas y una revisión de la literatura existente al respecto, se emprendió un sólido análisis de toda la información para obtener con claridad 'la voz del cliente'. Haciendo las preguntas apropiadas, el objetivo de toda esta fase de recogida de información era maridar las perspectivas internas de la organización con las realidades externas, para desarrollar correctamente el negocio.

Toda esta fase inicial de recogida de información y percepciones aportó un conocimiento muy rico a la organización, una gran cantidad de enseñanzas que permitieron generar una serie de recomendaciones de acción con impacto potencial en la actividad de la compañía hacia, con y por las mujeres, entendidas como colectivo integrado en sus grupos de interés.

Conocimiento y consiguientes recomendaciones que se vierten en dos ámbitos: por un lado, el de las mujeres empleadas y por otro, el de las mujeres de los grupos de interés externos a la compañía MSD.

Las mujeres que trabajan en MSD valoraban lo que la compañía les aportaba: beneficios económicos y sociales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, apoyo... También encontraban espacio para la mejora en áreas como desarrollar líderes femeninas en la alta dirección o superar las barreras culturales. Y además subrayaban la importancia de aspectos como el *mentoring* o 'acelerador de carreras', o de la conciliación y la flexibilidad laboral, así como de la mejora del entorno laboral para una mayor satisfacción y a la vez productividad de los empleados.

Además, el GGD analizó la información recabada de los grupos de interés, concluyendo que, puesto que las mujeres son el 50% de los pacientes y las que gestionan la salud familiar, además de estar presentes en número creciente en las profesiones sanitarias, es fundamental para la compañía mejorar las alianzas y la colaboración con este grupo de interés.

Este modelo piloto de promoción de la diversidad para la generación de conocimiento tiene una trascendencia que va más allá de la mera consulta o voluntad de escucha de los empleados y que radica en que las recomendaciones emitidas por el GGD se traducen en indicadores concretos que se trasladan a los objetivos de la compañía.

Como ejemplo inmediato, MSD ha realizado en marzo de 2008 una encuesta a 9.000 empleados sobre temas de flexibilidad en el trabajo que servirá para orientar el desarrollo de una política global de flexibilidad que se implantará en el segundo semestre de 2008.

MSD ha realizado en marzo de 2008 una encuesta a 9.000 empleados sobre temas de flexibilidad en el trabajo que servirá para orientar el desarrollo de una política global de flexibilidad que se implantará en el segundo semestre de 2008

En definitiva, la generación del conocimiento a través de la escucha a los grupos de interés se constituye en herramienta de apertura responsable a la sociedad, de integración de sus necesidades y demandas, y de respeto a la diversidad de los empleados dentro de la organización si (y sólo si) ese conocimiento se traduce en objetivos reales con indicadores medibles y respaldados por el compromiso de la alta dirección.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA
LABORAL Y PERSONAL

JOSÉ MANUEL SEDES,
manager de Responsabilidad Corporativa de Vodafone España

El panorama laboral ha cambiado de forma notable en los últimos años en España debido a un amplio conjunto de circunstancias, siendo una de las más significativas la creciente demanda de soluciones orientadas a lograr la adecuada conciliación de la vida laboral y personal, como elemento básico en el aumento de la calidad laboral y que al mismo tiempo no signifique un detrimento en la competitividad empresarial. Es preciso reconocer que, en un mercado en el que los niveles de competitividad y la exigencia laboral son cada vez más altos, conciliar la vida laboral y personal no resulta sencillo.

Aunque estas demandas son relativamente recientes en nuestro país, ya en 1997 un estudio realizado por la revista *Fortune* resaltaba que la mayor preocupación de los profesionales norteamericanos no era el dinero, sino la falta de tiempo. Una escasez que generaba tensiones en los profesionales, al afectar de forma negativa en la calidad de su vida personal y familiar.

Para responder a este nuevo reto, tanto las administraciones como numerosas empresas vienen desarrollando diversos tipos de iniciativas. Así, en los últimos años se ha observado una creciente sensibilidad y preocupación de las diferentes administraciones hacia los temas de conciliación laboral y familiar y de beneficios sociales, lo que se ha traducido en la publicación de diversas normativas en esta materia, siendo de destacar, entre otras:

- La Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, de noviembre de 1999, por la que se introducen cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- El Plan Concilia, de diciembre de 2005, que constituye el plan integral de conciliación de la vida personal y laboral en la Administración General del Estado.
- La Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, de marzo de 2008, que presta especial atención a la corrección de la desigualdad en el ámbito de las relaciones laborales y pretende promover la adopción de medidas concretas a favor de la igualdad en las empresas, situándolas en el marco de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido.

Por su parte, un número significativo de empresas españolas, incluso anticipándose a las iniciativas normativas mencionadas, vienen promoviendo y aplicando desde hace unos años planes de conciliación y de beneficios sociales, que se enmarcan, cada vez más, dentro de programas de RSE coherentes, a su vez con aquellos objetivos estratégicos y valores culturales de la empresa orientados a satisfacer las expectativas de uno de sus grupos de interés sin duda más determinantes para el éxito de la organización: sus empleados. En este sentido, para que dichos planes satisfagan de forma efectiva las expectativas de los empleados es necesario que la identificación previa de éstas se realice a través de los adecuados canales y mecanismos de comunicación e involucración periódica con los empleados.

La conciliación se empieza a convertir en una oportunidad estratégica para las empresas que desean diferenciarse y aumentar su competitividad, al tiempo que puede influir de forma destacada en la salud de la familia y de la sociedad. A este respecto, conviene resaltar que conciliar la vida laboral y personal no significa trabajar menos, sino hacerlo más eficientemente, lo que implica un uso más racional de las capacidades, trabajando mejor las horas dedicadas a la actividad profesional. Para ello es necesario aplicar la gestión por objetivos. De esta forma, se permitirá a la familia disponer del tiempo necesario para cumplir su función como creadora y formadora de capital humano y social.

Los planes de conciliación que están siendo desarrollados por las empresas incluyen iniciativas de lo más variadas: horarios flexibles, puestos de trabajo compartidos, programas de permisos (incluyendo excedencias), protección de la maternidad (ampliaciones de bajas, reducciones de jornadas laborales, ampliación del horario y duración del período de lactancia, etc.), instalación de guarderías y centros de salud, ayudas para familiares dependientes, teletrabajo, videoconferencia, etc.

Así, en cuanto a flexibilidad y racionalización de horarios, se empiezan a proponer soluciones orientadas a adaptarse a un sistema más europeo; es decir, no una jornada partida y muy larga, sino con horarios flexibles de entrada y salida, y más concentrada (adecuando la jornada laboral al horario escolar), llegando algunas iniciativas empresariales a la jornada continua durante todo el año. Para ello es necesario formar a directivos y empleados en la gestión eficaz del tiempo profesional y personal, de modo que la mayor flexibilidad y racionalización de los horarios contribuya a una mayor productividad.

Las políticas y actuaciones de conciliación y beneficios sociales, al mismo tiempo que constituyen una de las respuestas de las empresas ante el cambio en el panorama laboral, aportan numerosas ventajas a los empleados, no sólo personales, sino también profesionales. Así, según estudios realizados por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE sobre 'Conciliación Vida Profesional y Personal' y por CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos) sobre 'Beneficios de Políticas Flexibles', la implantación de políticas de conciliación en las empresas reduce la rotación, el absentismo, el estrés, la ansiedad y la depresión en los empleados, y por otra parte aumenta la productividad, la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral en los mismos, y en general mejora las relaciones laborales. Los beneficios de la inclusión de estos planes de conciliación en los programas de RSE alcanzan también a las propias empresas, ya que ayudan a potenciar sus activos intangibles y especialmente su reputación corporativa, favoreciendo tanto la atracción del talento como la retención del existente.

A este respecto, es preciso tener en cuenta que, dadas las particularidades del mercado de la oferta y demanda laboral, los profesionales más cualificados pueden gozar del privilegio de disponer de mayores opciones de elección de las compañías en las que trabajar, y entre los criterios de selección

incluyen, cada vez más frecuentemente, aspectos como la conciliación de la vida personal y laboral, la igualdad, los beneficios sociales, la flexibilidad de horario, etc.

CASO PRÁCTICO: LA CONCILIACIÓN EN VODAFONE ESPAÑA

Para Vodafone, la conciliación de la vida laboral y personal es uno de los aspectos fundamentales de su Programa de RSE. No en vano, de sus seis objetivos estratégicos, uno es 'ser una empresa responsable' y otro es 'crear el mejor equipo global'.

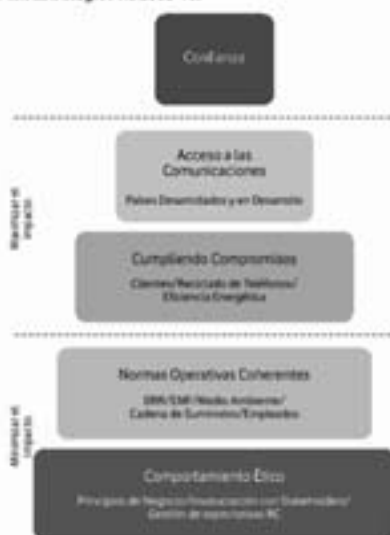
Estos dos objetivos estratégicos se apoyan en la propia cultura empresarial, resumida en sus cuatro valores corporativos (definidos como pasiones: por los empleados, por los clientes, por los resultados, y por el mundo que nos rodea) y en los 10 principios de negocio, que constituyen su código de conducta, tanto a nivel empresarial como individual.

Vodafone ha establecido una estrategia de Recursos Humanos que contempla seis áreas clave: organización y cambio, recursos, comunicación e implicación, aprendizaje y desarrollo, recompensa y reconocimiento, y salud, seguridad y bienestar. De esta estrategia deriva un amplio conjunto de actuaciones, de las cuales se pueden destacar las relativas a la conciliación de la vida laboral y personal, dado que Vodafone cree firmemente que la conciliación aporta no sólo éxito a nivel personal profesional, sino también competitividad empresarial.

Así, desde mucho antes de que se promulgaran las leyes relativas a la promoción de la conciliación y para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Vodafone se había anticipado con la implantación de una amplia serie de medidas que superan lo contemplado en dichas Leyes. Entre otras actuaciones, estas medidas contemplan:

- **Maternidad.** Permiso previo: Vodafone ofrece a todas las futuras madres la posibilidad de solicitar un permiso retribuido de 15 días de descanso antes de la fecha prevista de alumbramiento.
- **Paternidad.** Además de los 13 días naturales ininterrumpidos contemplados en la Ley, Vodafone España ofrece cinco días laborables de permiso desde la fecha de nacimiento o efectividad de la adopción.
- **Ampliación del periodo de lactancia.** Se amplía el plazo de una a dos horas diarias y de nueve a 12 meses, sin que afecte al salario.
- **Cuidado de hijos.** Se ofrece la posibilidad de reducir la jornada entre una y cuatro horas hasta que el niño tenga ocho años. También se puede solicitar una excedencia para su cuidado hasta que el niño tenga cuatro años, teniendo derecho a la reserva del puesto de trabajo durante el primer año.
- **Seguro de salud para los hijos.** Se ofrece la posibilidad de dar de alta a los hijos en el seguro de salud, con ventajosos descuentos.
- **Ayudas económicas a familiares.** Vodafone ofrece una ayuda económica mensual para niños de cero a cuatro años. Si se tiene familia numerosa, se ofrece una ayuda económica anual por cada uno de los hijos y si se tiene un hijo con alguna discapacidad, se ofrece una ayuda

Plan Estratégico RC 2005-10.



económica mensual hasta que éste cumpla 15 años.

- Flexibilidad en los horarios de trabajo. Vodafone ofrece la posibilidad de flexibilizar el horario de sus empleados, reduciendo el tiempo de comida.

Por otra parte, además de las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, Vodafone España viene desarrollando su Programa de Beneficios Sociales, denominado internamente como 'Vodafone Wellness', que entre otras actuaciones contempla:

- Plan de pensiones. Vodafone España ofrece la posibilidad a sus empleados de realizar aportaciones individuales al plan de pensiones. La compañía aporta dos veces la aportación del empleado, con un máximo del 4% del salario regulador.
- Seguro de Salud. Se ofrece a los empleados con contrato indefinido o antigüedad superior a un año, el pago del 100% de coste de la póliza.
- Seguro de vida y accidentes. Desde el momento de la incorporación a la compañía, todos los empleados disponen de una póliza colectiva de seguro de vida y accidentes.
- Retribución variable. Todos los empleados que no están en planes de incentivos comerciales, tienen un incentivo variable vinculado a los objetivos estratégicos de la compañía, que son abonados al término del correspondiente ejercicio, siempre que se hayan conseguido los mínimos establecidos para cada objetivo.
- Acciones. Vodafone España dispone de planes por los que se otorgan acciones a todos los empleados como forma de participación en los resultados de la empresa.
- Plan Relat. Vodafone ofrece hasta un 50% de descuento en telefonía móvil particular.
- Tienda del Empleado, donde se pueden adquirir artículos de telefonía móvil a precio ventajoso.
- Visa Oro. Vodafone ofrece una Visa Oro Corporate, sin coste alguno, que incluye seguro de accidentes y asistencia en viaje gratuito.
- Oficina Virtual Bancaria. Es una oficina con todos los productos y servicios de una oficina bancaria tradicional, con importantes ventajas para los empleados de Vodafone y en la que se pueden realizar todas las operaciones bancarias a través del móvil, por Internet o hablando por teléfono con un agente.
- Premio al Mérito. Si a la vez que se está trabajando en Vodafone, se cursa una titulación universitaria o FP de grados superior, puede optarse a este premio que trata de reconocer el esfuerzo de compaginar estudios y trabajo.
- Tickets restaurante, para todos sus empleados, de lunes a jueves y durante los nueve meses de jornada ordinaria (de septiembre a junio).



Como conclusión, se puede decir que la conciliación de la vida laboral y personal debe ser una prioridad social y económica tanto de las administraciones, como de las empresas y los agentes sociales. En definitiva, se precisa la implicación de toda la sociedad, puesto que de uno u otro modo reporta beneficios para todos los agentes involucrados.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



PILAR PUIG,
RH executive para Iberia de Primark

Ante la tesitura de escribir un capítulo sobre gestión de la diversidad en la empresa, sobre la base de mi experiencia profesional, conviene indicar que las reflexiones desarrolladas en el presente capítulo se centran en dos realidades concretas:

- La realidad de las empresas de restauración moderna.
- La realidad de las empresas de *retail* multinacionales afincadas en España.

Parecen sectores totalmente distintos tanto desde el punto de vista de negocio como desde el punto de vista de los Recursos Humanos, pero lo cierto es que encierran ciertas similitudes. Tanto la restauración moderna como el *retail* son sectores que tienen en común las siguientes características:

- 1 Son sectores intensivos en mano de obra, el cliente final accede a los servicios que ofrece la empresa a través de los empleados, es decir, a más previsión de ventas más empleados. Hay un sinnúmero de sectores que compiten en este nicho: restauración, comercio, actividades de ocio. Y todos prestan sus servicios a sus clientes fuera del llamado 'horario de oficina'. Los horarios de apertura de los restaurantes y de las tiendas los marca el mercado. Los horarios laborales son un punto decisivo a la hora de competir en el mercado de trabajo, no sólo los salarios.
- 2 El 90% de las personas que empiezan a trabajar en un restaurante o en una tienda lo hacen para obtener unos ingresos adicionales y no lo consideran como una opción laboral ni profesional. En el caso de mano de obra no cualificada, puede acabar siendo una opción laboral. Ello hace que muchas veces los varones tiendan a utilizarlo como un trabajo puente entre los estudios y el trabajo, o entre dos trabajos, siendo las mujeres que todavía se consideran la segunda economía del hogar las que encuentran en las jornadas parciales una fórmula interesante. Son sectores en los que se puede salir y entrar con facilidad. Esto también es un atractivo para muchas mujeres.
- 3 Las empresas grandes de restauración y de *retail* tienen una dispersión de los centros de trabajo muy grande y ello significa que necesitan de profesionales muy cualificados al frente, que gestionan cuentas de resultados importantes. Por ello, hay recorrido para aquellas personas que deseen pasar de un trabajo ocasional a una carrera profesional con gran valía en el mercado laboral.

Todo ello hace que los Recursos Humanos sean a la vez un factor estratégico y un coste a controlar. En un mercado laboral con un índice de desempleo bajo, se comprende que las empresas deban tener unos criterios muy claros sobre cómo debe ser la estrategia de Recursos Humanos e integrarla en el cuadro de mando de la dirección general.

Si nos atreviéramos a realizar una fotografía robot de las plantillas del *retail* moda y de la restauración moderna, éste sería el siguiente:

- Población de origen extranjero: entre un 40% y un 60%.
- Género predominante: entre un 60% y un 80% son mujeres.
- Franjas de edad: entre un 60% y un 80% tiene entre 20 y 35 años.
- Nivel de estudios: sobre un 50% entre ciclos formativos y bachillerato.

El factor dispersión juega un papel crucial, ya que el mercado laboral es muy local y la composición de las plantillas será un reflejo siempre de la sociedad en la esté el centro de trabajo, muy dispar en toda la geografía nacional. Podríamos decir que éste sería el perfil genérico del empleado prototipo en el que las empresas deberían pensar a la hora de configurar la oferta de empleo y de retener el talento en la compañía: mujer de origen extranjero en edad de constituir una familia y de tener hijos, y sin una vocación profesional clara.

Para constituir la oferta de empleo los factores más importantes suelen ser:

- Horarios adaptables a la responsabilidad familiar.
- Sueldos que se puedan complementar cuando sea necesario.
- Facilidad de acceso al trabajo.

Para retener el talento los factores más importantes son:

- Valoración del potencial personal a través de la valoración del trabajo realizado.
- Plan de carrera profesional al que puedan acceder con facilidad.
- Flexibilidad real en las jornadas laborales.
- Facilitar la iniciativa y el involucrar a los empleados en la mejora diaria del trabajo y de los procesos.
- Respeto por las diferencias.

Sin embargo, todavía no hemos definido qué es diversidad. Ardua tarea. Tampoco estoy segura que nos pudiéramos de acuerdo, aunque consultáramos el diccionario de la Real Academia. En lo que sí nos pondremos de acuerdo es que la diversidad hace que las personas sintamos la vida y la vivamos de manera significativamente diferente. Hemos observado en el entorno empresarial varios factores determinantes que, analizándolos, nos hacen reflexionar sobre nuestra oferta laboral, sobre las relaciones internas y sobre qué procesos y procedimientos pueden ayudarnos a sacar partido en beneficio tanto de la compañía como de los empleados. Esos factores observados son:

- Rol social de la mujer. Desde la más tradicional hasta la más evolucionada. En la empresa pueden convivir todos los tipos de familia, donde la responsabilidad del cuidado del resto de miembros de la familia recae por entero en la mujer o puede quedar repartido entre los adultos de la unidad familiar. Se trata además del poder de decisión que se le otorgue a la mujer. Por ejemplo, hay mujeres que van acompañadas en la búsqueda de empleo o que su pareja se presenta en el centro de trabajo pidiendo explicaciones sobre un malentendido de la susodicha con un compañero de trabajo. No es banal, podemos plantear un plan de carrera impecable, pero nadie va a querer acogerse a él por cuestiones tan domésticas como las antes descritas.
- Visión de uno mismo. Las mujeres traen consigo al trabajo una concepción de sí mismas condicionada por la cultura de origen, la edad o el nivel de estudios. Muchas de estas mujeres con un alto potencial nunca se han imaginado a ellas mismas como jefes, con un título en la mano, mandando a otras personas o que alguien esperara una orden de ellas. Así, en estos casos, ellas no suponen que los planes de promoción y de carrera vaya con ellas y no presentan su candidatura.

- Concepciones del individuo respecto a la autoridad y a lo que supone el mando. La diferencia cultural también se refleja en la forma cómo se entiende la relación entre jefe y subordinado, y pone a prueba el estilo de liderazgo en la empresa. Conviven en la empresa personas que no esperan ser consultadas, sólo esperan órdenes con las que esperan ser siempre consultadas y que las órdenes que reciben siempre han de ser razonadas. Conviven sistemas de 'cómo soy el jefe has de obedecerme' y 'sé más que tú' con liderazgos verdaderamente participativos. Hacía tiempo que no se veía tanta dispersión en los estilos de liderazgo.
- Hábitos religiosos. Cada cultura lleva inherentes unos hábitos religiosos que se han consolidado como culturales, al margen de que cada persona se considere más o menos creyente y/o practicante de una religión determinada. El factor religioso toma relevancia en la empresa acostumbrada a la laicidad y a unos hábitos monoculturales. Pongamos por ejemplo los lotes de Navidad. ¿Por qué de Navidad y no de año nuevo? ¿El contenido es aceptable para cualquier religión? ¿Cómo ha de ser el uniforme de los empleados para que refleje la imagen que la empresa desea proyectar a sus clientes y a la vez las creencias personales? ¿Dónde termina el derecho personal del individuo y dónde empieza la cultura de la empresa?

Cada vez cobra más importancia que la empresa tenga una cultura clara y definida, unos valores reconocidos de éxito y unas pautas de comportamiento muy bien especificadas, ya que serán el referente de tanta diversidad. Y el marco en que las distintas culturas y formas de ser y de pensamiento han de compararse y han de buscar los mecanismos de integración.

La cultura de la empresa nos ayuda a crear comunidad y a tener un referente común. En la compañía todos hemos de entender que 'aquí se hacen las cosas de esta manera y ello no supone una falta de respeto con mis valores personales', que 'puedo compaginar el ser de una manera y comportarme como la empresa me pide', y que 'me siento parte de la empresa porque mi forma de hacer y mis comportamientos en el trabajo son comunes a todos mis compañeros y observo que en otras empresas y en otros negocios no pasa lo mismo'.

Sin una cultura de empresa fuerte no sabremos qué sistema de liderazgo es el correcto, ni qué he de hacer cuando un empleado nos pide el sábado libre porque ha de acudir a los servicios religiosos, ni cuáles son los criterios objetivos de promoción, ni a quién dar prioridad en la flexibilidad de horarios, etc. Por ello, para gestionar la diversidad debemos revisar los siguientes aspectos básicos:

- 1 Los valores de la compañía y las competencias corporativas.
- 2 Los sistemas y procedimientos de reclutamiento y selección.
- 3 Los sistemas y procedimientos de promoción interna.
- 4 Los sistemas y procedimientos de detección de potencial.
- 5 El sistema de liderazgo imperante en la empresa.
- 6 Los mecanismos y procedimientos por los que un empleado puede presentar una alegación o una reclamación.
- 7 Los mecanismos a través de los cuales se previenen situaciones de falta de respeto tanto a la diversidad como al marco competencial de la compañía.
- 8 Oferta laboral básica: turnos y horarios de trabajo, nº de horas por contrato, posibilidad de realizar más horas.
- 9 Los mecanismos de comunicación interna.

En siguiente lugar, supone revisar los criterios de los condicionantes del trabajo:

- 10 Planificación y adjudicación de los turnos de trabajo.
- 11 Mecanismos y procedimientos para hacer viable la flexibilidad horaria.
- 12 Planificación y adjudicación de vacaciones.
- 13 Mecanismos y procedimientos para la adjudicación de días personales.
- 14 Ayudas para favorecer los traslados a otros destinos.

En efecto, ello supone volver a revisar desde el principio las estructuras básicas de Recursos Humanos. Un trabajo apasionante, además de estratégico. El compromiso de la dirección general y del comité de dirección son decisivos.

Sólo después podemos pasar al segundo nivel y crear programas específicos de gestión de la diversidad que fortalezcan al mismo tiempo la creación de la comunidad. Tales como programas de descuentos, de atención al empleado que le ayuden en la conciliación de la vida personal y laboral, de atención complementaria que le ayuden en consultas de situaciones estresantes que podrían llegar a derivar en mobbing o acoso, servicio de extranjería, programas de fidelización y de beneficios sociales.

Un comentario aparte merece la profesionalización como factor clave de la gestión de la diversidad. Las empresas necesitan mantener viva una cantera de empleados que tengan potencial para crecer y que deseen hacer carrera profesional en la compañía. Este es un factor clave y diferenciador de la competencia ya que, en una sociedad donde a algunos colectivos les es muy difícil progresar por cuestiones discriminatorias, pueden encontrar en la empresa un canal por el que, además de ser aceptados sin ser cuestionados, pueden crecer profesional y socialmente sobre criterios estrictamente profesionales. El progreso profesional es un potente elemento fidelizador e integrador.

De todas maneras, todos sabemos que el papel todo lo soporta. La realidad es tan dinámica, tan cambiante y tan caótica que hemos de gestionar muy de cerca. Las encuestas de clima son una herramienta interesante que nos ayuda a sacar datos de nuestra población de empleados y nos ayudan a diseñar y establecer correcciones de rumbo y políticas a medio plazo.

Sin embargo, hemos de pisar el terreno, estar muy cerca de la gente, porque es allí donde se producen las dificultades y una dificultad solucionada a tiempo es una oportunidad de futuro, pero una dificultad dejada a su libre albedrío puede convertirse en un conflicto o en un enquistado comportamiento no deseado. Los especialistas de Recursos Humanos han de estar muy cerca del negocio, visitar constantemente los centros de trabajo y solucionar los problemas desde la base.

Desde el departamento de Recursos Humanos debemos de conocer con nombres y apellidos a todos los mandos del negocio y a los empleados con potencial. Ello hará que la comunicación de lo que está bien y de los que no está bien, de los objetivos de la empresa, de los procesos, de los porqué sí y de los porqué no, tenga las menores distorsiones posibles y que las desviaciones de las conductas y de los procedimientos a reforzar en la compañía se corrijan constantemente y lleguen a sus destinatarios finales.

A modo de resumen, diremos que la gestión de la diversidad en la empresa nos obliga a tener unas miras más amplias que en un entorno monocultural y que es una oportunidad estratégica para la compañía. Una cultura de empresa clara y definida, impulsada por el comité de dirección, ayuda a la creación de la comunidad como factor cohesionador de las distintas diversidades que conviven en el seno de la empresa.

En el entorno siempre cambiante que ya hace años nos toca vivir, la gestión de la diversidad es un camino, no una meta. Es una constante adaptación a la realidad de las personas que participan en nuestro proyecto de empresa. En definitiva, la gestión de la diversidad es un factor estratégico de diferencia competitiva para la empresa.

PLANES DE IGUALDAD



ENCARNA GUIRAO,
directora de Recursos Humanos de HERO

CONSIDERACIONES GENERALES

No es fácil describir la situación de la igualdad en nuestra sociedad. La igualdad, tal y como está configurada en la legislación, no tiene nada que ver con la realidad. Es cierto que se han conseguido hechos importantes, ya que los pasos logrados en las sociedades desarrolladas como principio esencial están permitiendo que la igualdad esté teórica y formalmente en la Ley, en aspectos económicos y de oportunidades, consiguiendo pasos que irán permitiendo, de forma escalonada, poder hablar de igualdad y entenderla.

Después de estas consideraciones, que ponen de manifiesto que no son hechos tan efectivos en la sociedad como para contar con ayuda de forma natural para conseguir la igualdad efectiva, nos damos cuenta del camino que aún queda por recorrer.

En el mundo de la empresa es más fácil conseguir la igualdad, ya sea por la voluntad de las partes, por las exigencias legales, por los cambios sociológicos o por todos juntos. En las organizaciones, las dificultades o las no aplicaciones de la Ley de Igualdad, se encuentran en las problemáticas familiares, sociales e incluso voluntarias de los propios interesados.

En el mundo de la empresa, es más fácil conseguir la igualdad, ya sea por la voluntad de las partes, por las exigencias legales, por los cambios sociológicos o por todos juntos

Si analizamos el día a día, se observan múltiples experiencias individuales, propuestas de oportunidades, y en muchos casos concretos estudiar las circunstancias personales, familiares y sociales nos lleva a una discriminación en la raíz, aún más a las madres que a las mujeres por las excesivas cargas y las responsabilidades familiares no compartidas, haciendo que la igualdad no pueda llevarse a cabo.

Cualquier conducta que deje fuera la igualdad no puede, no debe ser aceptada. Cualquier consideración económica, ideológica o judicial en la que se ignore al 50% de la población, está dejando fuera de consideración al 50% del poder decisivo.

Los tiempos están cambiando y ya estamos constatando que la igualdad tan reconocida en las leyes, pronto tendrá su gran implantación.

Las nuevas generaciones no van a necesitar tantas directrices ni leyes, lo van a llevar implícito en su ser, no se puede ir para atrás. Lo difícil es llegar a entender cómo ha podido ser de otra manera, sin que ello haya tenido y tenga consecuencias aún peores de las que existen. Quizá sea porque la responsabilidad, la alta consideración hacia la paz, la no violencia y su alto instinto de protección maternal la hayan posicionado en un papel 'más débil' y se le haya definido en la parte menos decisiva, fuera de la fuerza económica. Los especialistas en marketing ya se están dando cuenta de que se debe contar con esta parte de la población porque tiene un papel decisivo y no se puede obviar.

Con suerte, podremos conseguir la igualdad en las empresas, tal y como debemos entenderla, el día en que las mujeres dejen de tener remordimientos de 'malas madres' o 'malas hijas', por trabajar muchas horas y no poder atender y cuidar adecuadamente a los suyos

Muchas veces, exponiendo estos temas en distintos foros, he llegado a la conclusión de que estamos en una situación bisagra, donde tenemos que encajar piezas que todavía no están del todo pulidas, todavía 'chirrían demasiado algunas piezas'. Pero también es cierto que dentro de poco tiempo, quizá menos del que pensamos, estaremos en condiciones más positivas para conseguir que la igualdad sea algo por derecho, tan natural que no habrá que considerarla. Estamos hablando siempre de sociedades desarrolladas, porque está claro que, en la que no existe el progreso, no hay igualdad, no hay derechos y siempre esta parte es la peor.

Con suerte la igualdad, tal y como se debe entender, podremos conseguirla en las empresas el día que las mujeres dejen de tener remordimientos de 'malas madres' o 'malas hijas' por trabajar muchas horas y no poder atender y cuidar adecuadamente a los suyos. O cuando no les importe que haya días que no estén tan atractivas y no pase nada; cuando sea natural hablar de sus hijos, su casa, coches, viajes... A pesar de estas consideraciones sociológicas, hay un hecho claro: las empresas deben cambiar su rumbo, asentarse en la Responsabilidad Social y desde ese gran pilar de la ética empresarial, empezar a considerar la igualdad.

LA IGUALDAD EN HERO ESPAÑA, UNA BUENA PRÁCTICA CONSTATADA

En Hero España, S.A., la igualdad ha estado siempre representada y muy arraigada desde la legalidad y ligada a las directrices no publicadas de las costumbres y necesidades de nuestro personal en cada momento.

Se ha realizado una labor callada, pero efectiva, a través de acciones de Responsabilidad Social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social. La base de este tipo de políticas se encuentra en la filosofía y cultura de Hero, la cual se asienta sobre unos pilares de integración, motivación, Responsabilidad Social, no discriminación y absoluto respeto por los derechos fundamentales de las personas.

El principio de igualdad de trato y de oportunidades en el conjunto de las políticas de Recursos Humanos de Hero España, S.A. tiene como objetivo evitar la segregación laboral, eliminar las diferencias retributivas, potenciar el valor del trabajo de las mujeres y la participación equilibrada de mujeres y hombres en las tomas de decisiones, entre otros. La no discriminación ha sido la clave para conseguirla. Se ha llegado a la igualdad de oportunidades a través de poner los medios necesarios para que la mujer pudiera en primer lugar trabajar, desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, poder realizarse y lograr poder adquisitivo para llevar bienestar a su vida y a la de los suyos igual que el hombre. Todos/as han sido considerados/as necesarios/as para nuestro desarrollo.

En Hero España se adoptaron medidas más favorecedoras que la propia Ley, ya que permitimos que la mujer profesional de Hero pudiera desempeñar su trabajo y convivir con sus compañeros en igualdad, sin sometimiento y adoptando una medida importante que fue 'facilitar', mucho más que la sociedad, para que la mujer y la madre pudieran seguir trabajando sin poner en 'peligro' su familia, tiempo libre, etc.

Con estos antecedentes empresariales, contando con una cultura multinacional, como es nuestro caso, ha sido 'más fácil' y tenemos más voluntad de ser muy activos en esta materia.

La representatividad de la mujer siempre ha sido muy alta, ya que la mayoría de la plantilla eran mujeres, por ello, aunque hubiera sido sólo por la fuerza, la influencia era muy fuerte e importante.

Los hechos concretos que se han realizado día a día, a través de políticas activas hasta la publicación de la Ley entre otros son:

- **Políticas de empleo** de no discriminación contempladas en el convenio colectivo, como el pacto de una cláusula en la que se determina que no se efectúa ni auspicia ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar. Hemos contado con el apoyo de los representantes sindicales de los trabajadores, llegando a establecer políticas internas activas y efectivas que han llevado a dar buenos resultados por ambas partes.
- **Políticas de selección.** Contamos con un sistema de selección objetivo: el Procedimiento de Selección de Personal de Hero España, S.A., que abarca todas aquellas áreas relacionadas con la detección de necesidades de personal, búsqueda de candidatos, selección de los mismos y la recepción e integración de la persona elegida en el seno la organización, siempre bajo el principio de igualdad y no discriminación. Bajo dicho principio, se prima igualmente la selección interna de forma que se valoren los talentos internos y sirva para motivar al personal de Hero.

- **Políticas retributivas**, basadas en el principio de equidad, considerando diversas variables, como son las valoraciones de los puestos y del desempeño de los trabajadores/as y estableciendo comparativas de referencia tanto internas como externas mediante encuestas salariales sobre grandes empresas del sector. Las retribuciones establecidas en Hero cumplen siempre lo establecido con la normativa legal y el convenio de empresa, y no atienden a razones de sexo. Los trabajadores/as pueden experimentar incrementos específicos en su salario a través de las continuas evaluaciones que se realizan a los mismos: planes de carrera, evaluación del desempeño por competencias, etc; atendiendo únicamente a razones de cualificación profesional y al buen desempeño del trabajador.
- **Políticas de conciliación**. Hero España alinea su política estratégica de Recursos Humanos con una cultura corporativa basada en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y la identificación de la empresa con la realidad sociolaboral, reconociendo la conciliación de la vida personal y profesional como un derecho fundamental y un soporte vital para el equilibrio social interno y externo. Hero España tiene establecidas medidas que aseguran la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de mujeres y hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en la atención a la familia como la flexibilidad horaria, de permisos y de espacio, y diferentes servicios para los trabajadores/as y beneficios extrasalariales, entre otros.

Hero reconoce la conciliación de la vida personal y profesional como un derecho fundamental y un soporte vital para el equilibrio social interno y externo a través de medidas como la flexibilidad horaria, de permisos y de espacio

- **Políticas de no acoso**, ejerciendo un continuo control y vigilancia desde la dirección de RRHH sobre cualquier comportamiento que pueda presentarse como similar a aquellos que definen prácticas tan perjudiciales para el empleado y la organización como el *mobbing*, el estrés, el *burnout* y todas las formas de acoso sexual y acoso por razón de sexo. Se mantiene la política para prevenir actuaciones que puedan transgredir los derechos fundamentales de los trabajadores/as, evitando conductas que supongan cualquier tipo de abusos ya sean de manera física o psíquica.
- **Políticas de formación y desarrollo**. La tendencia dentro de nuestro proceso es dirigir las áreas a las necesidades reales, identificando el déficit individual y de la organización, tanto de adquisición de conocimientos como de desarrollo personal; permitiendo la mejora a través de la aparición de comportamientos exitosos frente a las competencias y los valores de la empresa. Mejorar constantemente los procesos y sistemas de los que disponemos para desarrollar el potencial de los trabajadores/as. Estas políticas de formación y desarrollo tienen su fundamento en la persona, con lo que no cabe consideración discriminatoria alguna. La formación continua que se ha desarrollado en la empresa ha sido la clave de su enorme desarrollo y éxito. En definitiva se ha contado con todos/as para la importante conversión y consecución de ser una empresa líder. El gran cambio lo realizarían todos/as a través de la polivalencia, el

autodesarrollo y la formación continua, pero no hubiese sido posible si no se hubieran dado las circunstancias tan 'elementales' de dar oportunidades, de no dejar a nadie fuera. Esto sí que es igualdad, sí que es no discriminación, contar con todos/as, no dejar a nadie en la cuneta. Desde hace décadas se están recogiendo los frutos: el éxito, el compromiso, la competitividad y la retención del talento.

Prueba de la trayectoria de aplicación de estas políticas, es el reconocimiento obtenido mediante diversos premios:

- En junio de 2000, Premio de Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría 'Política de Formación y Desarrollo'.
- En marzo de 2004, Premio José Luis Pérez a la Responsabilidad Social de las Empresas, concedido por *Capital Humano* y ESTE-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- En noviembre de 2004, Premio a la Promoción de la Igualdad de la Mujer en su X Edición, organizado por la OMEP-Murcia.
- En octubre de 2005, Premio Empresa Flexible hacia el equilibrio de la vida personal y profesional, concedido por la consultora Comunicación de Valor Añadido (CVA), con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, la Universidad de Navarra-IESE y diversos medios de comunicación.

A partir de la entrada en vigor de nueva Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, se han recopilado estas actuaciones en un manual de gestión en el que se resume el compromiso e implicación de la empresa para tal fin y se han propuesto objetivos para continuar con este enfoque en el Plan de Igualdad de Hero España, el cual ha sido firmado por la dirección y el comité de empresa.

También se ha constituido un Comité de Igualdad de Género de Hero España, S.A., que permite realizar una revisión, evaluación y seguimiento del Plan de Igualdad, con vistas a velar por el cumplimiento de los compromisos obtenidos en cuanto a la No discriminación y el aumento de los ratios de representación de colectivos desfavorecidos.

Entre las actuaciones del plan, impulsadas desde 2007, están la formación y el acceso al empleo en diversas especialidades en las que las mujeres suponen el colectivo menos representado.



A partir de la publicación de la Ley, Hero, con su cultura multinacional de no discriminación y otras acciones anteriores para la promoción de la igualdad, acomete una auditoria interna para establecer el diagnóstico de situación y desarrollar de una forma más amplia y concreta todas las facetas donde la igualdad puede mejorarse.

El Plan de Igualdad de Hero España, firmado por la dirección y el comité de empresa, ha impulsado la formación y el acceso al empleo en diversas especialidades en las que las mujeres suponen el colectivo menos representado, entre otras actuaciones

Después del diagnóstico que nos muestra la situación, se acuerdan unos objetivos con los representantes de los trabajadores, donde queda reflejado el camino de la empresa para llegar aún más a todos los aspectos de la igualdad efectiva, equilibrada y justa. Ello no se manifiesta en cuotas, sino en competencias profesionales, integradas en el sistema de valoración por competencias, en los sistemas y procedimiento de selección, en los de comunicación a todos los niveles, formación, planes de carrera, en el lenguaje interno y en el Comité de Seguimiento.

Hero España, S.A., una vez más comprometida con su cultura de empresa responsable, ha incluido la igualdad y la no discriminación en sus sistemas de gestión de RRHH, de forma que se garantice su control, mejoras e innovación que ayudará como una auténtica herramienta para la competitividad y retención del talento.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO



CARLOS VIDAL-QUADRAS,
responsable del Programa de Voluntariado de la Fundación
"la Caixa"

En los últimos años se constata el aumento de empresas españolas que inician programas de voluntariado corporativo o voluntariado empresarial. Este aumento está relacionado con el auge de la Responsabilidad Social de la Empresa y la voluntad de ésta de hacer participar a los trabajadores en su acción social; con el aumento del número de voluntarios en España; y finalmente, con la mayor preocupación general por las cuestiones sociales que afectan a nuestra sociedad, en particular con las diferentes situaciones de necesidad y exclusión social de determinados grupos de población.

DEFINICIÓN DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL Y MARCO EN LA RSE

En este artículo se utiliza tanto la expresión voluntariado corporativo como voluntariado empresarial. La primera, más conocida, es una traducción literal del inglés que en español puede tener la connotación de 'corporación, gran empresa'. La segunda busca eliminar esta connotación acercando el voluntariado a empresas de cualquier tamaño. El voluntariado empresarial no es tanto una cuestión de tamaño de la empresa como de voluntad de desarrollarlo.

Existen varias definiciones según algunas organizaciones de promoción de la RSE. Sin embargo, una definición general e incluyente de diversas modalidades de voluntariado incluida en la *Guía para promover el voluntariado desde la empresa* apunta que "es el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial, medioambiental, educativo y cultural, entre otros, en las que intervienen personas ligadas directamente (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares) a la empresa".

El voluntariado corporativo se enmarca como parte de la estrategia de RSE en relación con la gestión de RRHH y dentro del ámbito de 'acción social con empleados'

El voluntariado empresarial se enmarca dentro del conjunto de acciones realizadas por la empresa en el marco de su estrategia de RSE. Sin embargo, decir que la empresa es responsable socialmente nos obliga a determinar ante quién es responsable; ante los *stakeholders* o grupos que comparten los mismos intereses como clientes, proveedores, grupos de presión social, grupos de presión medioambiental, accionistas, trabajadores, sociedad en general, etc.

Las posibilidades que tiene la empresa de ser socialmente responsable en la gestión de RRHH se pueden agrupar en 10 ámbitos:

- | | |
|--|---|
| 1 Formación continua y desarrollo de personas | 6 Relaciones laborales |
| 2 Salud y seguridad laboral | 7 Redimensionamiento de plantillas |
| 3 Comunicación interna | 8 Derechos humanos en Recursos Humanos |
| 4 Igualdad de oportunidades | 9 Creación de empleo estable |
| 5 Conciliación personal/laboral | 10 Acción social con empleados |

(Fuente: Artículo *¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual?*
Autor: Marcos González, director de Media Responsable)

El voluntariado corporativo se enmarca, pues, como parte de la estrategia de RSE en relación con la gestión de RRHH y dentro del ámbito de 'acción social con empleados'.

TIPOS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Existen diversas posibilidades para la empresa respecto al voluntariado corporativo. Sin embargo, antes de exponerlas es conveniente fundamentar la modalidad que la empresa elija, ya que una de las claves del éxito del programa de voluntariado corporativo es que integre tres elementos:

- 1 La naturaleza de la empresa:** cada empresa es diferente por su ámbito de negocio, la tipología de sus productos, su distribución territorial, el número y localización de sus centros de trabajo, las características de sus Recursos Humanos, conocimientos profesionales y por supuesto, su estrategia de RSE, su estrategia empresarial, sus proyectos, etc. Los programas de voluntariado empresarial deben integrar esta naturaleza y ser el reflejo de la idiosincrasia de la empresa en su acción social.
- 2 Los intereses de los empleados:** hay que tener en cuenta estos intereses respecto del voluntariado de empresa. Aquellos ámbitos de acción que les atraen más, cuáles son las limitaciones al programa o temores que pueden tener. Asimismo, es posible que de entre los empleados haya personas que colaboran como voluntarias en entidades sociales. El voluntariado empresarial lo forman personas las cuales no pueden ser meros sujetos pasivos, sino participantes activos en el programa y en las acciones que se proponen.
- 3 Las necesidades de la comunidad:** es necesario conocer los principales problemas sociales del entorno, si hay entidades sociales próximas a la empresa. Es importante que las acciones que se proponen estén enfocadas a mejorar situaciones concretas y cercanas al entorno social y humano en el que opera la empresa. Una vez realizado este análisis se podrá escoger con fundamento la modalidad de voluntariado más idónea para la empresa.

A continuación se exponen algunas posibilidades de voluntariado empresarial:

- **Dedicación de tiempo libre:** la empresa anima a los trabajadores en hacer voluntariado en su tiempo libre.
- **Bancos de tiempo:** la empresa destina un número de horas laborales por voluntariado.
- **Voluntariado profesional:** la empresa pone a disposición de entidades sus RR HH en trabajos técnicos o especializados.
- **Contribución a causas:** la empresa participa en campañas con sus empleados.
- **Contribución conjunta:** la empresa iguala los donativos de los empleados.
- **Contribución en especie:** la empresa hace donación de bienes/equipamiento a entidades donde colaboren los trabajadores.
- **Apoyo a iniciativas de empleados:** la empresa financia proyectos de entidades presentados

por trabajadores.

- **Actos:** la empresa apoya actos públicos de entidades con la participación de sus empleados.
- **Premios para reconocer la tarea voluntaria de los trabajadores:** la empresa reconoce la colaboración de aquellos empleados en entidades sociales con una donación a la entidad.

BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los programas de voluntariado empresarial tienen beneficios para la gestión de RRHH, la reputación empresarial y la comunidad. Sin embargo, son los beneficios en la gestión de RRHH los más significativos desde el punto de vista de la empresa.

Beneficios en la gestión de RRHH:

- Aumenta el grado de implicación y orgullo de pertenencia de los trabajadores e identificación con la empresa.
- Ayuda a que los empleados desarrollen competencias y habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, asertividad, capacidad de escucha, la gestión de conflictos, la iniciativa propia, la creatividad y la comunicación interpersonal.
- Mejora el clima laboral en la empresa, introduce elementos de distensión y cooperación sin diferencias de posición.
- Canaliza las inquietudes sociales de los empleados, proporcionándoles un programa donde pueden colaborar en equipo y aplicar sus conocimientos profesionales.
- Mejora las relaciones informales entre los empleados e incide positivamente en la cohesión de equipos.
- Ayuda a la retención de empleados y reduce los costes de selección de personal.

Beneficios en la reputación empresarial:

- Mejora positivamente la imagen pública de la empresa, especialmente la relación con el entorno. Permite impactos en medios de comunicación con contenidos sociales.
- Incorpora los valores de empresa ciudadana y responsable a los productos y servicios de la empresa.
- Contribuye a la lealtad de los consumidores.
- Diferencia a la empresa de sus competidores.
- Aumenta el atractivo de la empresa para futuros profesionales.

Beneficios en la relación con la comunidad:

- Contribuye a la mejora de la calidad de vida en el entorno en el que opera la empresa.
- Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad con la que se relaciona, tanto con administraciones públicas como con público en general.
- Abre canales de comunicación con la comunidad en base a intereses comunes.
- Aumenta el impacto de otras actuaciones de ámbito social que pueda tener la empresa e incorpora un componente humano a donaciones, patrocinios, etc.

En Estados Unidos se han realizado algunas encuestas que destacan los beneficios del voluntariado empresarial. En el estudio de impacto del voluntariado empresarial realizado en 2006 por Deloitte USA y Points of Light Foundation entre 750 directivos de empresa, están de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- “El voluntariado empresarial ha tenido consecuencias positivas en mi carrera profesional”, el

63% de los encuestados está de acuerdo.

- "Mis habilidades profesionales son valiosas para las entidades no lucrativas", el 73% se muestra de acuerdo.
- "En mi colaboración como voluntario busco oportunidades para aprovechar mis conocimientos profesionales", el 65% está de acuerdo.
- "La mejor contribución que mi compañía puede realizar a la comunidad es permitir que los empleados realicen voluntariado", el 40% está de acuerdo (superior a realizar donaciones: 37%).

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE "LA CAIXA"

La inquietud de los empleados de "la Caixa" en participar en la Obra Social, junto con el giro social impulsado por el anterior presidente de "la Caixa", Ricard Fornesa, están en el origen del voluntariado corporativo de "la Caixa" con el objetivo de acercar el voluntariado a los empleados, aprovechar sus conocimientos y experiencia en favor de las necesidades de la sociedad y ofrecerles una vía de participación en la Obra Social de la entidad.

El personal de "la Caixa" se encuentra distribuido por todas las provincias españolas. Por ello, el modelo escogido ha sido la creación de asociaciones locales y provinciales de voluntarios que puedan entrar en contacto con la realidad social local y ser autónomas para realizar acciones de voluntariado en coordinación con entidades sociales o propias de la asociación.

Para que todos los empleados y jubilados de la entidad tuvieran conocimiento de la propuesta se realizaron reuniones en todas las provincias españolas y posteriormente se constituyeron las asociaciones de voluntarios entre los primeros interesados, cada una con sus estatutos y personalidad jurídica propia.

Desde el inicio nos encontramos que muchas personas tienen ganas de colaborar como voluntarios y así ayudar a personas que padecen necesidades, pero que por diferentes razones no han dado este paso. Una propuesta de voluntariado lanzada por su empresa, en la que confían, les facilita el camino y les abre a esta realidad.

Un aspecto diferencial de nuestro modelo es la autonomía que tienen las asociaciones de voluntarios de "la Caixa" para programar y realizar sus acciones de voluntariado. El marco de acción establecido es muy amplio y responde a las características de Obra Social "la Caixa", que abarca diversos programas sociales, educativos, medioambientales y culturales.

Dos años después del inicio del programa, el voluntariado corporativo de "la Caixa" moviliza a más de 2.100 personas: trabajadores, prejubilados, jubilados, familiares y amigos, a través de 45 asociaciones de voluntarios de "la Caixa" que están realizando una amplia diversidad de actividades sociales, pero también medioambientales, educativas y culturales.

La lista de actividades realizadas por los voluntarios de "la Caixa" es extensa. En 2007, se realizaron 867 acciones de voluntariado. Los voluntarios han colaborado con personas que padecen disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, con familias en situación de marginación, con personas mayores, con drogodependientes o alcohólicos, en el ámbito hospitalario, con reclusos en centros penitenciarios y con inmigrantes. Algunos ejemplos de estas actividades, comunes entre varias asociaciones de voluntarios, han sido:

- Asistencia a niños en aulas hospitalarias.
- Actividades lúdicas y deportivas con niños en riesgo de exclusión, como clases de fútbol para niños de familias sin recursos.
- Clases de integración y de español para inmigrantes, ofreciendo orientaciones para desenvolverse en nuestro país, y clases de refuerzo escolar para niños de inmigrantes y niños de familias desestructuradas.
- Acompañamiento a personas discapacitadas en las visitas a diferentes instalaciones deportivas y culturales.
- Acompañamiento a los enfermos de Alzheimer para respiro familiar de sus familiares.
- Colaboración en actividades lúdicas y deportivas dirigidas a niños con disminuciones físicas y psíquicas.
- Clases de informática para personas con deficiencias intelectuales.
- Acciones medioambientales: plantación de árboles, limpiezas de playas y de márgenes de ríos.
- Voluntariado de apoyo a la gestión de entidades sociales en tareas de administración, contabilidad y consultas jurídicas, organización interna y búsqueda de financiación.
- CooperantesCaixa: voluntariado de cooperación internacional, apoyo en gestión a ONG de países en desarrollo.

Muchas personas tienen ganas de colaborar como voluntarios y así ayudar a personas que padecen necesidades, pero por diferentes razones no han dado este paso. Una propuesta de voluntariado lanzada por su empresa, en la que confían, les facilita el camino y les abre a esta realidad

Adicionalmente, en el lanzamiento y desarrollo de nuestro voluntariado corporativo detectamos que, a diferencia de otros ámbitos de gestión de la empresa como la gestión de Recursos Humanos, marketing, gestión de proyectos, administración, financiación, etc., donde existe literatura de consulta para orientar a sus responsables; en voluntariado corporativo no existía en España información de consulta que ayude a los responsables de estos programas. Éste y la promoción del voluntariado corporativo entre las empresas españolas son los objetivos de la publicación de la *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*, editada por Fundación "la Caixa" en 2006.

CLAVES EN EL PROCESO ¿QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA?

Fruto de nuestra experiencia y del conocimiento de otros programas de voluntariado corporativo se resumen algunos consejos para aquellas empresas que deseen desarrollar un programa de voluntariado:

- Dedicar un plazo suficiente para realizar correctamente el diagnóstico interno y externo, y la conceptualización del programa. Como muchos proyectos que afectan a Recursos Humanos de la empresa, es necesario analizar la información, reflexionar y valorar diferentes alternativas antes de lanzar una propuesta.
- Implicación de la dirección y del departamento de Recursos Humanos. El impulso que facilitará el avance de la propuesta está en la apuesta de la dirección por el voluntariado. La ubicación natural de estos programas es como parte de las funciones y objetivos del departamento de

RRHH. En aquellas empresas en que el programa dependa de RSE o de una fundación de empresa, la participación del departamento de RR HH deberá preverse en todas las fases de inicio, lanzamiento y seguimiento del programa.

- Formalizar el voluntariado corporativo en la estructura de la empresa: nombrar a un coordinador del programa, con funciones y responsabilidades definidas, y designar un comité de seguimiento del programa. Debe ser visible para toda la empresa un responsable del programa, además de otras funciones que pueda tener.
- Establecer mecanismos de participación de empleados en el programa, tener en cuenta sus opiniones y buscar que se apropien del programa ofreciéndoles capacidad de decisión sobre las actividades a realizar.
- Empezar con objetivos pequeños cuyo éxito permita el crecimiento del programa. Tener previstas vías de crecimiento
- Cuidar la difusión interna como reconocimiento a los voluntarios, animará a más personas a participar. Utilizar la revista interna, la intranet para noticias, entrevistas y testimonios.
- No perder de vista el objetivo social. Independientemente de los beneficios para la gestión de RRHH y para la reputación empresarial, los empleados participan en el voluntariado empresarial porque desean aportar un beneficio a personas necesitadas y a las organizaciones no lucrativas que les atienden.

FUNDACIONES EMPRESARIALES



RAMON FOLCH,
director de RSC de ISS Facility Services

PRINCIPALES ASPECTOS DE NUESTRA RSC Y SOSTENIBILIDAD

Visión: liderar el mercado español de las *facility services* (servicios generales).

Misión: ayudar a que nuestros clientes se concentren en su actividad principal de negocio, prestando y gestionando de manera eficiente la mayoría de servicios auxiliares de sus edificios e instalaciones, ofreciendo un empleo de calidad a los trabajadores de ISS, respetando la sociedad y el medio ambiente, y generando beneficios proporcionados para los accionistas.

Los empleados de nuestros clientes desarrollarán su actividad profesional de forma productiva y agradable en edificios que 'funcionen' perfectamente, con elevados estándares de higiene, temperatura adecuada, alimentación sana, salas e instalaciones a punto, en ambientes estéticos y cuidados, con servicios auxiliares prestados con amabilidad y eficiencia.

Los empleados de ISS tendrán un alto nivel de satisfacción, serán tratados con respeto y siempre habrá vías abiertas de diálogo. Cobrarán su remuneración puntualmente, tendrán uniformes estéticos y cómodos, recibirán formación adecuada y, siempre que sea posible, tendrán preferencia para ser promocionados. Confiamos en nuestras personas y, por tanto, prevalecerá la descentralización real de la toma de decisiones.

Todas las actividades de ISS se llevarán a cabo con un mínimo impacto medioambiental. Se desarrollarán ambiciosos programas de Responsabilidad Social Corporativa. Nuestras acciones operativas buscarán la rentabilidad necesaria para que los accionistas de ISS estén satisfechos de su inversión.

Valores:

Honestidad: respetamos.

Responsabilidad: respondemos.

Iniciativa: actuamos.

Calidad: cumplimos.

En ISS Facility Services siempre hemos pensado que las empresas debíamos mucho a la sociedad y, en consecuencia, teníamos que hacer algo para devolver, al menos en parte, el bien que nos ha aportado. Hemos encontrado una fórmula para poder cumplir este deseo y que, además, vinculará el enorme potencial humano que tenemos en la empresa (hoy somos casi 30.000 personas) con nuestro objetivo final de

ayudar a la sociedad. De todos es sabido que para que una empresa sea sostenible debe cumplir cuatro puntos:

- 1 Ganar dinero
- 2 Tener una buena relación con todos sus *stakeholders* (públicos de interés):
 - a Accionistas
 - b Empleados
 - c Clientes
 - d Proveedores
 - e Vecinos
- 3 Minimizar el daño que producimos en el medio ambiente como consecuencia de la actividad profesional.
- 4 Ser solidarios con las personas más necesitadas.

Somos sabedores de la polémica que existe entre los defensores de las acciones solidarias de las empresas y los detractores que argumentan que estas acciones reducen los beneficios que debemos a nuestros accionistas. Nuestro punto de vista al respecto se basa en que, como ya hemos comentado, creemos que la empresa está en deuda con la sociedad. Además, estamos convencidos de que dar un sentido social y solidario a nuestro quehacer diario aporta grandes beneficios para todos. En consecuencia, queremos realizar acciones solidarias dirigidas a personas necesitadas de países en vías de desarrollo y, al mismo tiempo, dar un sentido más social y solidario a la relación laboral de nuestros trabajadores, añadiendo valor a la relación laboral y enriqueciéndola con la satisfacción de estar ayudando a las personas más necesitadas. Con este fin, creamos en abril de 2007 la Fundación Una Sonrisa Más.

FUNDACIÓN UNA SONRISA MÁS

Una fundación no es un fin en sí mismo, sino un medio a través del cual podemos poner en contacto a las personas solidarias de ISS Facility Services con las personas más necesitadas del mundo. Con esta idea empezamos a trabajar en la fundación.

Objetivo: ayudar al impulso y generación de empleo en lugares desfavorecidos de países en vías de desarrollo, dando formación y capacitación profesional, aportando los recursos económicos necesarios para la inversión en bienes y maquinaria, y buscando vías de comercialización a sus productos y servicios.

¿Por qué generación de empleo? Porque generación de empleo significa dignidad, desarrollo, autonomía de la persona y de su familia, oportunidad, esperanza de subsistencia, esperanza en un futuro mejor, ilusión, lucha, apoyo a las personas y a sus sueños y el aumento de la autoestima de un pueblo.

Apoyo social: nos propusimos conseguir el mayor apoyo social, no sólo de los empleados de la compañía, sino también de los sindicatos de mayor implantación en ISS y en el país. Con este fin, planteamos a Comisiones Obreras (CCOO) y a Unión General de Trabajadores (UGT) entrar a formar parte como miembros del patronato de nuestra fundación, petición a la que accedieron con todo su apoyo y entusiasmo. Con esta aportación, conseguimos ampliar la base social y, al mismo tiempo, dar una mayor imagen de transparencia, tanto a nuestra fundación como a todos sus proyectos.

Nuestro primer proyecto ¿dónde?: en ISS España colaboran más de 2.400 extranjeros, siendo el colectivo de la República del Ecuador el más numeroso. Es por ello que decidimos realizar nuestro

primer proyecto de ayuda en este país.

Buscar un colaborador: debido a nuestro escaso conocimiento del país y de sus necesidades prioritarias, buscamos una organización que nos pudiera aportar todos estos conocimientos y con un contrastado prestigio y experiencia, como es Fundación Codespa.

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación Codespa es una organización española con más de 20 años de historia y que lleva 12 años trabajando en Ecuador, creando microempresas (generando empleo), dando formación y capacitación profesional, ayudando a la comercialización de sus productos y trabajando en colaboración con *partners* locales de gran eficacia como la Fundación Populorum Progreso. Tras comprobar que existía una sinergia entre Codespa y nuestra fundación, decidimos firmar un convenio de colaboración con ellos.

Objetivo: creación de seis microempresas en las comarcas más deprimidas del país (Azuay, Cañar y Cotopaxi): cuatro fábricas de queso, una cooperativa textil y un centro de acopio (cooperativa agrícola). Estas empresas dan trabajo a 371 personas de forma directa y 1.700 más de forma indirecta.

Financiación: en los inicios de la Fundación, ISS España aportó su capital social, y, asimismo, soportó los costes de gestión, aunque el objetivo final es que el proyecto sea financiado por los trabajadores de la compañía. De ellos depende el crecimiento de la fundación para acometer más proyectos y perdurar en el tiempo. Para financiar los proyectos, decidimos pedir a todos nuestros trabajadores que aportaran, de una forma voluntaria, los céntimos de su nómina (céntimos solidarios). Asimismo, la fundación también acepta aportaciones mensuales por el importe que desee cada uno o aportaciones únicas.

Promotores de Sonrisas: así es como llamamos a los colaboradores voluntarios de la Fundación Una Sonrisa Más. Su primera misión es ayudar a la fundación en las tareas de gestión y captación de nuevos afiliados. Debido a las características propias de la compañía, nuestro personal está disperso por toda la geografía del país y trabaja en horarios totalmente distintos. Es difícil llegar a todo el personal. Por ello es importante el máximo acercamiento a cada persona para poder generar la confianza suficiente mediante la información detallada y conseguir así una aportación solidaria.

Generando confianza: Los recientes hechos acontecidos en distintas ONG y fundaciones, y explicados con profusión por los medios no ayudan a generar confianza. Hechos que dificultan aún más la tarea de los Promotores de Sonrisas. Por todo ello, procuramos ser lo máximo de transparentes en nuestra gestión, aportando toda la información a través de la página web, nuestra newsletter, la revista corporativa, las reuniones promocionales, nuestra línea de teléfono 900 y la aportación de los sindicatos CC.OO. y UGT tanto a nivel de delegados como de sus secretarios generales. Además, realizaremos un sorteo para que tres de los inscritos en la fundación, con un acompañante, puedan visitar las seis microempresas, conocer a sus integrantes, convivir con ellos unos días y a su regreso poder actuar como 'notarios', dando testimonio de la realidad del proyecto, dando a conocer sus vivencias, fotos y testimonios.

Otras acciones solidarias: paralelamente a la acción realizada en el Ecuador, hemos colaborado con la organización Ciudad Saludable de Perú para organizar conjuntamente la campaña de Navidad de este año. En el marco de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa y a diferencia de otros años, decidimos obsequiar a nuestros clientes con una bolsa de algodón para

el pan que reunía las siguientes características:

- 1 Era ecológica, de algodón puro, sustituyendo a las bolsas de plástico.
- 2 Estaba confeccionada por la Fundación Ared, entidad que da trabajo a mujeres en riesgo de exclusión social.
- 3 Estaba decorada con un dibujo estampado en Talleres Icaria, centro especial de trabajo que da trabajo a deficientes psíquicos.
- 4 El diferencial de coste respecto a los tradicionales regalos de Navidad se entregó a la organización peruana Ciudad Saludable.

CIUDAD SALUDABLE

Misión: Ciudad Saludable es una organización que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población a través de sistemas innovadores de gestión ambiental y protección de la salud.

Visión: Ciudad Saludable es una institución con alto prestigio a nivel nacional e internacional, que ha contribuido a mejorar las oportunidades económicas, sociales y ambientales de la población, especialmente de los sectores menos favorecidos, promoviendo el manejo sostenible de los residuos sólidos y peligrosos, la producción más limpia y la calidad y seguridad de los alimentos a través del fomento de políticas y normas, del desarrollo de capacidades y de la implementación de sistemas integrales de gestión ambiental local y regional.

Objetivos:

- Contribuir a la mejora continua de la gestión ambiental de residuos sólidos en el Perú y otros países de América Latina y el Caribe.
- Contribuir a la creación y fortalecimiento de iniciativas empresariales y políticas públicas de producción más limpia en los sectores de medianas y pequeñas empresas.
- Contribuir a mejorar la calidad e inocuidad de la alimentación de la población en situación de pobreza.
- Fortalecer la sostenibilidad institucional de Ciudad Saludable articulando la gestión estratégica y operativa.

Ciudad Saludable ha recibido uno de los galardones más prestigiosos del mundo en investigación para el desarrollo: el Premio al 'proyecto más innovador de desarrollo' del año 2007 otorgado por el Global Development Network en Brisbane, Australia.

CONCLUSIONES

La Fundación Una Sonrisa Más está totalmente vinculada con el negocio porque parte de una iniciativa que va dirigida a comprometer a los trabajadores, a los sindicatos y en un futuro cercano a los clientes, proveedores y familiares en acciones solidarias vehiculadas por dicha organización, generando un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa entre los integrantes de la misma y creando una imagen de solidaridad asociada al trabajo diario de sus inscritos que no tendrían en el caso de una relación laboral estricta. Damos una mejor imagen de empresa solidaria ante nuestros distintos públicos de interés.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

MANUEL SORIANO,
director de Desarrollo Sostenible de Holcim España

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE

Un conocido adagio, frecuentemente citado, dice que “no heredamos la tierra de nuestros padres, la hemos tomado prestada de nuestros hijos”. En esta sencilla formulación está ya contenida la idea del desarrollo sostenible, cuya definición oficialmente aceptada se debe a la Comisión Brundtland (Comisión mundial para el desarrollo del medio ambiente de 1987): “el desarrollo sostenible es aquél que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

El compromiso de Naciones Unidas con el desarrollo sostenible se formalizó en la Declaración de Río de 1992 y se reforzó en la Asamblea General 1997, donde los signatarios de la citada declaración y la Unión Europea se comprometieron a elaborar estrategias en tal sentido para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002.

Con posterioridad, en el World Economic Forum de Davos de 1999, el secretario general de la ONU, Kofi Annan, lanzó una nueva iniciativa en esta materia, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact). Annan proponía hacer una llamada a los líderes y responsables de las empresas para que se unieran en un gran pacto fundamentado en 10 principios básicos sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, buscando un desarrollo sostenible para impulsar el progreso de la humanidad sin poner en riesgo la estabilidad de las sociedades futuras.

En mayo de 2001, la Comisión Europea presentó al Consejo Europeo de Gotemburgo una propuesta de Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible, COM(2001)264 final, en consonancia con la invitación realizada por el Consejo Europeo de Helsinki de 1999. La Unión Europea ve en el desarrollo sostenible una oportunidad para una sociedad más próspera y justa que permitirá una mayor calidad de vida para nosotros y nuestros hijos y nietos. Para conseguirlo, considera necesario que el crecimiento económico apoye al progreso social y respete el medio ambiente.



Desde el ámbito de las empresas, la posición a favor del desarrollo sostenible está liderada por el Consejo Mundial de la Empresas para el Desarrollo Sostenible WBCSD (de sus siglas en inglés World Business Council for Sustainable Development), una organización nacida en enero de 1995 de la unión de dos entidades precedentes: el Business Council for Sustainable Development, con sede en Ginebra, y el World Industrial Council for Environment, radicada en París.

Entre los objetivos del WBCSD se encuentran participar en el desarrollo de políticas, observar las mejores prácticas medioambientales y de Responsabilidad Social y comprometerse con un enfoque global para contribuir a un futuro sostenible en los países no desarrollados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El aspecto social constituye, según se ha explicado, una de las tres dimensiones del desarrollo sostenible y en el ámbito de las actuaciones empresariales se entiende como Responsabilidad Social Corporativa.

Las instituciones públicas, a través de la Comisión de las Comunidades Europeas, han adoptado un papel predominante y líder en la difusión y fomento de la RSC en Europa, de manera especial, desde la publicación del Libro Verde para fomentar un marco europeo para la RSC de las empresas, COM(2001) 366 final, que define la RSC como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores".

Las políticas públicas en España en materia de RSC, en parte como respuesta a las iniciativas mundiales y europeas, se han incrementado de manera importante durante la última legislatura

Las políticas públicas en España en materia de RSC, en parte como respuesta a las iniciativas mundiales y europeas, se han incrementado de manera importante durante la última legislatura. Destaca la formación del Foro de Expertos constituido a iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, compuesto por representantes del mundo empresarial y no empresarial, que ha servido de base para encauzar las iniciativas del Gobierno en materia de RSC y que se ha concretado en la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial, presidido por el Ministro de Trabajo. Asimismo, destaca el informe de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras *La Responsabilidad Social de la Empresa. Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, elaborado por un plantel de 27 destacados ponentes de distintas instituciones bajo la dirección de Aldo Olcese.

El WBCSD, en su documento *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, define la RSC como "el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico a la vez que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en su conjunto". Los asuntos considerados prioritarios en este informe fueron los derechos humanos, los derechos de los empleados, la protección ambiental, la involucración en la comunidad y la relaciones con proveedores.

Holcim es miembro desde agosto de 1999 del WBCSD y en mayo de 2003 lanzó su política de RSC. En el grupo Holcim entendemos la RSC como el compromiso de trabajar en equipo con todos nuestros *stakeholders*, para mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias y las comunidades vecinas a nuestras operaciones.

Para Holcim, el alcance de la RSC en su aspecto interno queda definido por la seguridad y la salud laboral y las prácticas de empleo, y en el externo por la conducta empresarial y las actuaciones de carácter social de la compañía en sus ámbitos de influencia. Entendemos la RSC como una oportunidad para garantizar nuestra licencia de operación a largo plazo, ya que reduce los riesgos para las personas y para el negocio, mejora las relaciones con nuestro entorno, refuerza la confianza de la Administración y de los colectivos sociales en la empresa, fortalece la imagen y el buen nombre de la compañía, desarrolla la capacidad de atraer y retener buenos empleados, mejora la calidad y la productividad, es un prerrequisito para tener acceso a la financiación y contribuye a la obtención de mejores resultados.

El eje central de dichas actuaciones es el diálogo con todas las partes interesadas, entre las que se incluyen empleados y sus familias, la comunidad en su conjunto, clientes y proveedores de la empresa, ONG, medios de comunicación, autoridades y otras instituciones de carácter científico o académico. Una manera de encauzar este diálogo de una forma sistemática es a través de los Comités locales de Información y Seguimiento, cuyo cometido es informar a los colectivos de los entornos locales de nuestras operaciones y de organizar y coordinar con ellos acciones relevantes de carácter social en beneficio de todos.

El compromiso de Holcim por la mejora educativa en aquellos asuntos relacionados con el desarrollo sostenible es otra manera de concretar la RSC de nuestra empresa. En este campo cabe mencionar la creación en el año 2003 de la Cátedra Holcim de Desarrollo Sostenible en la Universidad de Sevilla, cuyas actividades se realizan en la ETS de Ingenieros y en la ETS de Arquitectura.

La contribución a la solución de problemas de la comunidad es otra de las formas de ser socialmente responsable y en tal sentido cabe mencionar la participación activa de Holcim España en la gestión de residuos mediante el reciclado y la valorización energética en su proceso cementero, contribuyendo a un empleo más sostenible de los recursos naturales y a una disminución de sus emisiones de gases de efecto invernadero.

LA SEGURIDAD Y LA SALUD LABORAL, UNA PRIORIDAD INDECLINABLE DE LA RSC

En un sentido amplio se puede definir la seguridad como el conjunto de actitudes, comportamientos, procedimientos y técnicas que tienen por objeto la prevención de riesgos para las personas, los bienes y el entorno. Por ello, se acepta comúnmente que el objetivo último de la seguridad es la eliminación de los riesgos, con el fin de evitar los accidentes con sus efectos dolorosos para las personas, lesivos para el medio ambiente en algunos casos y siempre costosos para la economía de los países.

El trabajo es la actividad genuinamente humana que permite el desarrollo de la sociedad y la mejora de la calidad de vida de la población. Las actividades laborales se realizan fundamentalmente en la empresa, en unas condiciones de operación que entrañan ciertos riesgos potenciales. Hay que conocer y controlar dichos riesgos para que el trabajo se realice con las medidas de prevención necesarias para evitar accidentes y enfermedades de los trabajadores, y garanticen permanentemente su seguridad y su salud. Garantizar la seguridad y la salud de los empleados en el trabajo es la primera responsabilidad del empresario, tal como se recoge en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que traspone al ordenamiento jurídico

español diversas disposiciones de la Unión Europea. Sin embargo, la seguridad de los empleados ha de ser un compromiso ético del empresario que vaya más allá del cumplimiento legal. La seguridad y salud laboral no puede concebirse como un marco exclusiva o prioritariamente regulador sino como una actitud personal ante el trabajo y, por tanto, como una faceta esencial de la manera de ejercer la profesión tanto por parte de los empresarios como por parte de los trabajadores.

Siendo la seguridad eminentemente un asunto de actitud y comportamiento, la responsabilidad de que los trabajadores actúen de acuerdo con pautas seguras recae sobre la dirección de la empresa que, a través de un liderazgo efectivo, es quien puede y debe inculcar y exigir ese valor al conjunto de la organización y a cada uno de sus miembros. La dirección dispone de herramientas suficientes para establecer la seguridad como un valor en la cultura de la empresa, pero la forma más efectiva de conseguirlo ha de estar basada en tres pilares esenciales: el compromiso efectivo y demostrado de la línea de mando, la formación del personal y la exigencia del cumplimiento de las normas de seguridad.

Conscientes de la idoneidad de ese enfoque, en Holcim venimos trabajando en un proyecto de mejora de la seguridad, denominado 'Pasión por la Seguridad', cuyos ejes de actuación son: establecer la cultura de seguridad, asignar responsabilidades, movilizar a las personas y gestionar los resultados.

Se asume ya con carácter general que los accidentes pueden evitarse y que la única forma práctica de reducirlos es actuar sobre los actos inseguros para evitar que se produzcan incidentes y accidentes, aunque sean leves, que por pura probabilidad acabarían convirtiéndose en uno de carácter grave. La información que maneja el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo muestra que por cada 100 accidentes leves se acaba produciendo un accidente incapacitante, según la pirámide de proporcionalidad de Bird que se muestra en la figura 1. Sin embargo, la experiencia de DuPont indica una relación aún más elevada entre los accidentes registrados y un accidente mortal, lo cual permite una mayor capacidad de maniobra para actuar en materia preventiva, evitando los comportamientos y actos inseguros que originan situaciones peligrosas y accidentes leves y retrasando la aparición de los accidentes graves. La figura 2 muestra esta relación que se ha querido aclarar con un ejemplo práctico.

La condición básica para que una empresa sea segura es que la seguridad esté integrada en la estra-



Figura 1: Pirámide de Bird. INSH



Figura 2: Relación entre actos inseguros y accidentes. Cortesía de @DuPont de Nemours Internacional SA 2008

tegia del negocio al mismo nivel que la producción o las ventas. Sin embargo, la empresa no ha de quedarse sólo en el ámbito interno, ya que cada vez es mayor la externalización de determinadas actividades empresariales y la empresa debe adoptar el compromiso de exigir a sus subcontratistas y colaboradores los mismos niveles de desempeño que a su propio personal y a su vez garantizar la seguridad de los subcontratistas que trabajan en sus instalaciones.

Asumiendo que la seguridad es sobre todo una cuestión de actitudes y comportamiento personales, una gestión adecuada de la misma debe basarse prioritariamente en el elemento humano para crear el nivel de motivación y capacitación que permitan al trabajador realizar cualquier tipo de trabajo con garantías de seguridad, aunque la operación sea en sí misma compleja o entrañe un riesgo potencial. En cualquier caso, será siempre necesario contar con los equipos de trabajo y las condiciones de operación adecuados, como medidas preventivas de carácter colectivo, y con los equipos de protección individual oportunos que determine la evaluación de riesgos.

Sin embargo, la concienciación de los trabajadores y su capacitación para trabajar con un comportamiento seguro no es algo inmediato, sino que requiere de un proceso de aprendizaje de toda la organización en un tránsito desde las actuaciones meramente reactivas hasta las anticipativas, que son el fundamento de la acción preventiva. Este proceso queda perfectamente plasmado en la curva de Bradley que se reproduce en la figura 3.

Cada entidad, según su cultura, sus valores y su nivel de capacitación, se encuentra en una determi-

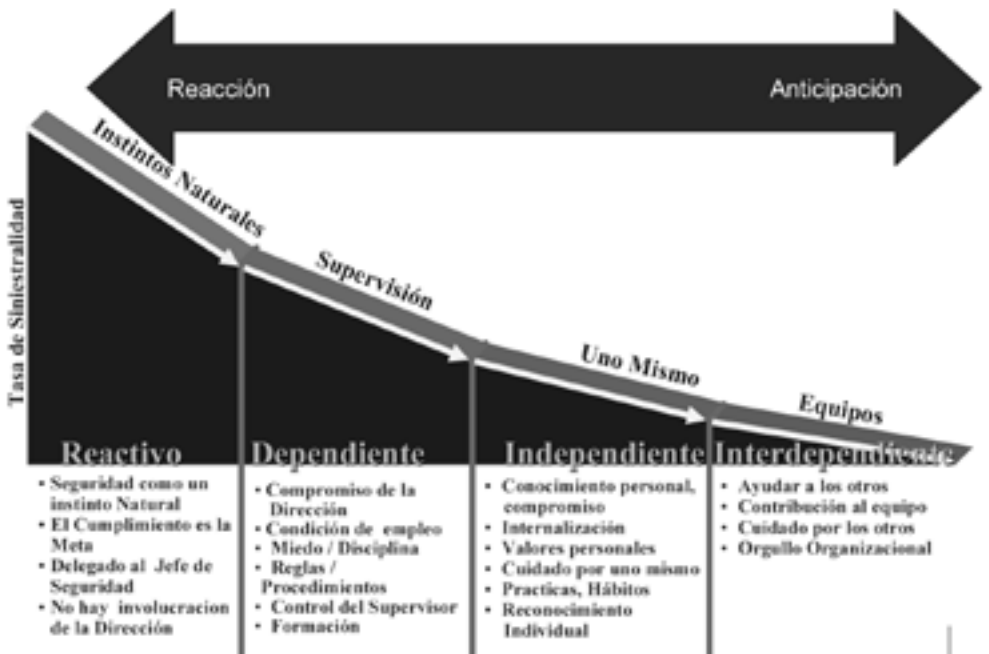


Figura 3: Curva de Bradley. Cortesía de @DuPont de Nemours International SA 2008

nada posición a lo largo de la curva de Bradley y ha de acometer determinadas acciones para llevar a toda la organización hasta una cultura de anticipación que permita conseguir un nivel de siniestralidad muy bajo, sin renunciar al objetivo de cero accidentes.

Los mayores índices de accidentalidad se dan en organizaciones muy reactivas, donde el mayor énfasis está puesto en el cumplimiento de la meta pero no existe una involucración directa de la dirección y la responsabilidad de la seguridad está delegada a la función (jefe de seguridad).

La condición básica para que una empresa sea segura es que la seguridad esté integrada en la estrategia del negocio al mismo nivel que la producción o las ventas

Un paso intermedio, aún muy reactivo pero absolutamente necesario si no se ha superado ya esa fase, lo representan las sociedades con un modelo de gestión que se denomina dependiente. Existe un compromiso de la dirección y existen también normas y procedimientos, y una acción de formación importante en materia de seguridad. La supervisión es enérgica y se toman medidas disciplinarias por incumplimiento de las normas de seguridad.

Una evolución importante en el modelo de gestión lo representan las organizaciones con un modelo independiente. La seguridad se ha asumido como un valor y como un compromiso personal, y se han desarrollado hábitos de trabajo seguros que le permiten al empleado cuidar de sí mismo. La empresa reconoce y valora individualmente los comportamientos seguros.

El estado más avanzado hacia una cultura anticipadora de la seguridad lo representan las sociedades con un modelo interdependiente. El empleado no sólo cuida de sí mismo sino que se preocupa y cuida al equipo y ha desarrollado un sentimiento de orgullo de pertenencia a una organización que es excelente en seguridad.

Un error típico en las empresas es preocuparse por la seguridad y declararla como un objetivo prioritario sin conocer los requerimientos de este proceso de aprendizaje que le garantice un cambio efectivo en los comportamientos y unos resultados sostenibles y ello a pesar de notables esfuerzos inversores en la mejora de los equipos y de la formación del personal.

CONCLUSIONES

El objetivo incuestionable de una gestión excelente de la seguridad ha de ser evitar los accidentes y, en consecuencia, erradicar las lesiones personales. Sin embargo, dicho objetivo no se alcanza si no es a través de un proceso estructurado que tiene por objeto conseguir un cambio en la cultura de la organización y en los comportamientos individuales.

La empresa ha de desarrollar sus actividades desde una actitud de Responsabilidad Social hacia los diferentes colectivos que resultan influenciados por ella y de una forma especial hacia sus trabajadores, a los que debe proporcionarles lugares y condiciones de trabajo saludables y seguros, según establece en su misión la OSHA. La seguridad, por tanto, está incardinada dentro de la Responsabilidad Social Corporativa, que constituye la dimensión social del desarrollo sostenible.

COMUNICACIÓN INTERNA

DIANA AZUERO,
responsable de RSE de Inforpress

Las empresas se enfrentan a relaciones con un entorno cada día más complejo: intensidad competitiva creciente por oferta y cantidad de competidores, canales alternativos de comercialización, nuevos modelos de llegada al mercado, gestión de nuevos retos como son el cambio y la diversidad, además de una creciente demanda de información sobre el gobierno de la empresa por parte de audiencias específicas, entre otros temas. Frente a esta situación, la necesidad de diferenciación, ya sea manteniendo o creando una propuesta de valor relevante, pasa a ser una obligación que se asocia con la supervivencia de la empresa.

De ahí que una adecuada gestión de los aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial Interna, tendientes a gestionar el talento y generar orgullo de pertenencia, sirva a los procesos de innovación y marca interna como aspecto clave para garantizar un sólido crecimiento del negocio. Si los empleados encuentran pocas razones para creer en la empresa, si les resulta difícil entender su rol dentro de la organización o si les es lejana la propuesta de valor que hacen a los clientes, la inversión se convertirá en gasto, la innovación en copia y la fidelización en utopía. Por eso, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a los mejores trabajadores del mercado, lograr que éstos permanezcan a su servicio y, además, con un alto grado de implicación.

En este contexto, la comunicación interna se erige como una herramienta fundamental en una empresa comprometida con sus trabajadores. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados, aunque este aspecto siga siendo indispensable. Se trata, además, de captar la atención y confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones, convencerla de su aporte a los logros de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades.

LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS

Este papel protagónico de la comunicación interna como expresión de una práctica responsable con los empleados está siendo entendido y atendido por los empresarios españoles, como lo indican los estudios llevados a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa¹. El Observatorio, creado por Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista *Capital*

Humano, ha seguido la evolución de la comunicación interna en el panorama español durante los últimos nueve años, llegando a concluir en su *IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas*² que la mayoría de las compañías han integrado la comunicación interna en su estrategia. En dicho estudio, el 55% de las compañías encuestadas afirman que los empleados poseen un conocimiento “alto” o “muy alto” de los objetivos estratégicos, lo que necesariamente influye en los también positivos resultados en la medición del sentido de pertenencia: tres de cada cuatro compañías asegura que es “alto” o “muy alto”. Lo anterior confirma el impacto de la comunicación interna en la creación de lazos racionales y emocionales entre el trabajador y la empresa. En estos resultados ha sido decisiva la profesionalización de esta función, ya que prácticamente la mayoría de las organizaciones (94%) cuenta con ella ubicada, en la mitad de los casos, dentro del área de RRHH.

La participación de la comunicación interna en la estrategia de diálogo de la empresa se hace indispensable con sus grupos de interés, entre los cuales los empleados suelen ocupar un lugar preferente

Independientemente de la posición que ocupe la comunicación interna dentro del organigrama empresarial, se hace indispensable su participación en la estrategia de diálogo de la empresa con sus grupos de interés, entre los cuales los empleados suelen ocupar un lugar preferente. En este contexto, trasciende su ámbito habitual de actuación.

LÍDERES RESPONSABLES

El IV estudio también confirma la implicación y compromiso del equipo directivo para mantener una plantilla motivada y alineada con los objetivos de negocio. La motivación (con un 27%) y la capacidad de comunicar (con un 17,6%) se alzan como las dos cualidades más importantes para la dirección de los equipos.

Pero también es importante gestionar estas cualidades. Por ello, es lógico que cuatro de cada cinco encuestados reconociera que el reto de los directivos pasa por desarrollar empatía hacia los empleados y ser capaces de exponer los mensajes con impacto. En cuanto a los mandos intermedios, los retos que deberán asumir en los próximos años se centran en potenciar las habilidades de escucha activa, seguidos de potenciar la inteligencia emocional, la negociación y la comunicación con impacto. Todas éstas, habilidades imprescindibles para construir relaciones de calidad entre los mandos y sus equipos, inciden en la satisfacción de expectativas/necesidades/derechos como puede ser el ser bien dirigido.

FUENTES

¹ El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa se constituye en 1998 con el propósito de aportar a la investigación y desarrollo de la comunicación interna en España. Son socios fundadores Inforpress, el Instituto de Empresa y la Revista *Capital Humano*. En la actualidad, conforman su consejo asesor DKV Seguros, Gas Natural, BBVA, Novartis, Gaes, Seur, Ayuntamiento de Madrid y Siemens. Además de los estudios citados, ha instituido el Premio al Mejor Portal del Empleado y a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

² IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas: *Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*. Elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2005, sobre los resultados obtenidos a una muestra de 133 de las 500 más importantes empresas españolas por facturación.

COMUNICAR PARA FIDELIZAR

Otro aspecto relevante del IV Estudio es el que afecta a los empleados y a su compromiso con la empresa. La investigación muestra que el sentido de pertenencia de los empleados es alto en el 56,1% de los casos y también lo es el conocimiento que tienen de los objetivos de la empresa (45%). Esto está muy relacionado con los valores que rigen la compañía, ya que una media de cinco sobre siete afirma que los valores están claramente definidos y escritos, además, son conocidos por todo el equipo.

A la hora de establecer los máximos responsables de la definición de los valores de la compañía, el 36% de las empresas que han participado en este estudio afirma que son definidos por el CEO y el comité directivo, pero se plantea un reto para el futuro en materia de comunicación interna: incrementar la participación de los empleados y la implicación de los mandos intermedios.

COMUNICACIÓN INTERNA Y MARCA COMO EMPLEADOR

Las prácticas tendientes a crear marca como empleador parten de la premisa esencial de que los trabajadores son, además de un grupo de interés prioritario, un prescriptor decisivo dentro de la estrategia de atracción de talento para la organización.

En un entorno marcado por fenómenos como la inmigración, las fusiones y las deslocalizaciones, aspectos de la Responsabilidad Corporativa Interna como la gestión de la diversidad hacen énfasis en que las características diferenciales de los recursos de una organización pueden generarle a ésta una ventaja competitiva sostenible. Si dichos recursos son poco frecuentes además de valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar, la organización que los posea marcará distancia con sus competidores. Esto, si es capaz de atraer y retener dichos recursos alrededor de su marca.

Una adecuada estrategia de marca como empleador tiene entre sus consecuencias:

- Incrementa la motivación y afianza valores.
- Integra a los empleados geográfica y operacionalmente.
- Descubre nuevas habilidades y talentos de los empleados.
- Crea orgullo de pertenencia.
- Mejora la gestión de la relación trabajo/ocio.
- Aumenta la confianza en el liderazgo corporativo.

En este sentido, tres de cada cuatro compañías que han participado en el IV estudio afirman tener una estrategia de marca, siendo la revista interna el canal más utilizado (30%) para darla a conocer, seguido por la comunicación con el jefe inmediato (26%). La adecuada gestión de ambos canales es tarea de la política de comunicación interna de la organización.

SECTOR PÚBLICO VS. SECTOR PRIVADO

Las empresas públicas, conscientes de la influencia de la calidad de sus productos y servicios en el bienestar de la sociedad y de la relación entre la satisfacción de sus trabajadores y su desempeño, comienzan a elevar la función de comunicación interna al nivel de herramienta estratégica de gestión. La adopción de modelos de gestión por objetivos, exclusiva hasta entonces del sector privado, ha sido determinante en este cambio, así como la definición y formulación de sus compromisos con sus grupos de interés en el contexto de una política pública.

En este sentido, las conclusiones del *I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública*³, también del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, muestran que el nivel de desarrollo de la comunicación interna en estas instituciones se encuentra en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Sin embargo, existe una clara intención de mejora. En este sentido, gran parte de estas entidades opina que una buena comunicación interna mejoraría la gestión de la entidad (con una puntuación media de 5,63 sobre 7) y favorecería los procesos de innovación (con una media de 5,59 sobre 7). Sus directivos identifican como los principales retos para mejorar la comunicación con sus empleados el desarrollo de empatía y la comunicación sin extenderse demasiado, con una media de 5,71 y 4,91 sobre 7 respectivamente.

Los esfuerzos en comunicación interna de estas entidades redundan en aspectos tan importantes para el clima organizacional y la consecución de resultados como lo es el conocimiento de los objetivos de la entidad. En este sentido, el 62% de los empleados dice conocer dichos objetivos, lo que incide en el sentido de pertenencia, que califican como alto en el 42% de las administraciones.

Una adecuada gestión de la comunicación interna es un factor determinante en la estrategia de diálogo de una empresa socialmente responsable con sus trabajadores

PALABRA CLAVE: DIÁLOGO

Un tema a abordar por el Observatorio en su próximo estudio será el innegable impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y su aporte a la consecución y consolidación de procesos de diálogo con y entre los trabajadores, que trascienda el flujo de información bidireccional. Si bien el IV estudio ya ponía en evidencia el repunte del portal del empleado entre las herramientas de comunicación interna más valoradas, no podía prever las múltiples aplicaciones de la web 2.0 en este ámbito.

Los blogs corporativos como espacios de comunicación de los directivos con sus equipos, de coordinación de proyectos para equipos dispersos geográficamente o simplemente como alternativa para racionalizar el uso indiscriminado de correos electrónicos, son un fenómeno de reciente pero muy rápida incorporación a la cultura y la comunicación interna. Los blogs comparten con las wikis corporativas sus posibilidades de participación y gestión del conocimiento.

De lo anterior se concluye que una adecuada gestión de comunicación interna es un factor determinante en la estrategia de diálogo de una empresa socialmente responsable con sus trabajadores. Sólo así podremos escuchar, comprender y satisfacer equilibradamente las expectativas y necesidades del único grupo de interés con capacidad de acreditar –y comunicar interna y externamente– la coherencia de nuestra política de RSE interna y concretarla en valor para la marca

FUENTES

³ | Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública: *La comunicación interna en la Administración Pública*. Elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2005, sobre los resultados obtenidos a una muestra de 68 Administraciones Públicas españolas, correspondientes a entidades autonómicas (11 comunidades) o nacionales.

LA REPUTACIÓN COMO BUEN EMPLEADOR



VÍCTOR SALES,
director de Recursos Humanos de Laboratorios Almirall

MARÍA DEL MAR LLACH
ARANTXA MARTÍNEZ GARCÍA

INTRODUCCIÓN: ENTORNO COMPETITIVO Y ESTRATEGIA DE RRHH

En la industria farmacéutica en general y, en concreto en nuestra empresa, existe una estructura organizativa compleja que abarca desde la investigación y desarrollo de productos farmacéuticos hasta su distribución y venta a nivel mundial, pasando por múltiples acuerdos de negocio con diversidad de *partners*. Desde el punto de vista de Recursos Humanos, ello supone muchos y diferentes perfiles profesionales, con un elevado contenido técnico y una alta exigencia sea en conocimientos, sea en habilidades. El crecimiento y expansión de Almirall hace aún más necesaria una estrategia de Recursos Humanos basada en la atracción y gestión del talento para conseguir la máxima aportación de valor al desarrollo de la compañía, implicando y comprometiendo a todos los colaboradores en un proyecto común.

ATRACCIÓN DEL TALENTO

La atracción de nuestro talento es compleja por la gran variedad de perfiles profesionales que la industria farmacéutica de nivel internacional necesita. En este sentido, conseguir atraer futuros colaboradores tanto a nivel nacional como especialmente a nivel internacional (ya sean técnicos o mandos), supone un gran reto para cualquier compañía española. Además, el reto no finaliza en la fase de atracción, sino que la incorporación de un nuevo colaborador debe verse correspondida posteriormente con prácticas internas que faciliten el desarrollo y la realización profesional, y que por tanto hagan que ese colaborador desee desarrollar su carrera en tu empresa en lugar de buscar otros amores.

El hecho de que la respuesta a una oferta de empleo te permita contactar con candidatos de cualquier parte del mundo y que se interesan por tu empresa, sin duda, produce una enorme satisfacción aunque, a veces, los resultados no sean inmediatos. Cuando constatas que tu empresa tiene una reputación internacional lo suficientemente atractiva como para que se interesen por ti y que tienes la oportunidad de escoger al mejor candidato posible para incorporar en la compañía, te surge la necesidad de dar algo a cambio, es decir, no sólo debemos atraer el talento, debemos comprometernos a gestionarlo adecuadamente.

En los últimos cuatro años hemos incorporado, tan sólo en España, 318 nuevos profesionales (entre directores, técnicos y demás personal cualificado). Todos ellos con diferentes especialidades y experiencias anteriores, y que pasan a enriquecer nuestras áreas de negocio, I+D y el resto de departamentos.

Para seguir avanzando es determinante que el proceso de selección nos asegure captar el interés de los mejores profesionales y que, tras un cuidadoso proceso de integración, puedan verter en la compañía su conocimiento y sean capaces de desarrollar toda su capacidad de innovación, aportando profesionalidad y compromiso con el proyecto mutuo.

Por ello, desde hace tiempo comprendimos la necesidad de dar un sentido estratégico a la captación de profesionales y pusimos en marcha algunas acciones que han ido dando su fruto en el tiempo: desde definir un estilo propio en la comunicación de ofertas de trabajo en prensa (nacional e internacional), dando la relevancia que cada ocasión requiere, hasta hacer presentaciones frecuentes tanto en escuelas de negocio como en centros de formación profesional o institutos de secundaria, pasando por becas en universidades o esponsorizando aulas.

Pese a todo, el reconocimiento de nuestra compañía en el mercado se lo debemos en gran medida a todos los colaboradores de la organización. Ellos son los principales generadores de marca y reputación de cara al exterior. El hecho de que nuestros colaboradores sientan orgullo de trabajar en una compañía como Almirall (aspecto que veremos detalladamente más adelante) es una variable crítica para que sean ellos los principales captadores de nuevos talentos. De este modo, podemos garantizar una fuente de reclutamiento informal (o como mínimo, la transmisión de experiencias entre colegas) que es indispensable para ampliar las posibilidades de atracción de nuevo talento y asegurar, de este modo, el crecimiento como empresa competitiva.

Para mantener el sentimiento de orgullo de nuestros colaboradores es indispensable seguir trabajando en políticas que nos ayuden a fidelizar y desarrollar a nuestros equipos. Estamos hablando de nuestra 'gestión del talento'.

GESTIÓN DEL TALENTO

Nuestra gestión del talento es clave para conseguir y garantizar el compromiso de los colaboradores en el proyecto común y seguir manteniendo el orgullo de trabajar con nosotros. Para ello, basamos nuestro foco de actuación en dos ejes:

- **Desarrollo del talento individual:** de los colaboradores a través de programas de desarrollo individual. Tras la identificación de los colaboradores con mayor potencial dentro de la compañía (mediante procesos de *assessment*), definimos y consensuamos con ellos mismos y/o con sus responsables un plan de desarrollo basado en acciones de aprendizaje que les permita adquirir conocimientos o desarrollar habilidades que les aseguren y permitan asumir con garantía de éxito nuevos retos profesionales.
- **Desarrollo del talento organizativo:** creando un entorno profesional estimulante y retador donde el trabajo en equipo sea generador de sinergias y un efecto multiplicador en los resultados de negocio. De los diferentes estilos de liderazgo, nosotros apostamos por que nuestros mandos ejerzan un liderazgo capacitador, en un entorno que priorice y potencie el desarrollo de personas, participativo para que promueva la acción e iniciativa de cada uno de los colaboradores, reconociendo sus éxitos y orientativo para que apoye las oportunidades de mejora de los miembros de su equipo.

En definitiva, intentamos ofrecer a nuestros colaboradores una carrera profesional de futuro basada en tres pilares fundamentales: estabilidad empresarial, una clara filosofía de innovación y un entorno estimulante donde el trabajo en equipo sea la clave del éxito.

Contar con el mejor equipo de profesionales nos permite, con una estructura relativamente pequeña, estar entre los laboratorios de mayor prestigio a nivel internacional. Así, Almirall se encuentra entre los 80 laboratorios con mayor facturación del mundo y entre las 40 primeras compañías farmacéuticas a nivel europeo.

Una de las herramientas que nos ayuda a focalizar esfuerzos para seguir desarrollando el talento organizativo y ser un *best work place* es la encuesta de clima. Con esta herramienta conseguimos identificar a través de las opiniones de todos los colaboradores cuáles son nuestras fortalezas y oportunidades de mejora y, posteriormente, elaborar planes de acción que nos ayuden a poner en marcha actividades dirigidas a satisfacer, en la medida de lo posible, las expectativas de nuestros colaboradores.

El reconocimiento de nuestra compañía en el mercado se lo debemos en gran medida a todos los colaboradores de la organización. Ellos son los principales generadores de marca y de reputación

ENCUESTA DE CLIMA PARA FOCALIZAR ESFUERZOS

A parte de los programas de desarrollo que tenemos dirigidos a la gestión del talento organizativo y de los programas individuales de desarrollo, pensamos que era necesario utilizar todas aquellas herramientas que tenemos a nuestro alcance para 'escuchar' a nuestra organización. Hace años pusimos en marcha diferentes acciones que permiten a los colaboradores hacernos llegar sus sugerencias, incentivando la participación.

Sin embargo, nos propusimos ir más allá y buscar una herramienta que nos diera información sobre la percepción que nuestros colaboradores tenían respecto a una serie de aspectos internos que agrupamos en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería.

CREDIBILIDAD

- **Comunicación Bidireccional:** la Dirección se comunica con los colaboradores sobre la Estrategia y los planes de negocio y les solicita ideas y opiniones.
- **Competencia:** los managers saben coordinar a los colaboradores y recursos.
- **Integridad:** las palabras de los managers van acompañadas de acciones.

RESPECTO

- **Apoyo y formación:** los colaboradores disponen del equipo, los recursos y la formación necesaria para llevar a cabo su trabajo. Significa reconocer el trabajo bien hecho y los esfuerzos particulares.
- **Colaboración:** involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones importantes.
- **Pensando en la persona:** se practica la conciliación de la vida profesional y personal

TRATO JUSTO

- **Equidad:** existen programas de compensación y beneficios equitativos. Todos los empleados tienen

una oportunidad para que se les reconozca su trabajo.

- **Imparcialidad:** los ascensos son imparciales.
- **Igualdad de oportunidades:** el entorno de trabajo lucha en contra la discriminación.

ORGULLO

- **Trabajo individual:** orgullo del trabajo y de la aportación individual.
- **Equipo:** orgullo de la aportación del equipo.
- **Reputación Corporativa:** orgullo de pertenencia a la organización y habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y de su compromiso social.

CAMARADERÍA

- **Ser uno mismo:** donde los colaboradores son capaces de desarrollar relaciones que potencian lazos personales y que promueven el apoyo mutuo.
- **Hospitalidad:** el grado en que el ambiente es agradable, acogedor y cordial.
- **Ser un equipo:** sentimiento de un apoyo mutuo y constante, incluso en momentos difíciles y críticos.

Explicación de cada dimensión:

Cada una de estas dimensiones nos aporta información que permite determinar 'el estado de salud de nuestra compañía' y así poder identificar aquellas oportunidades de mejora para trabajar en ellas y conseguir un entorno de trabajo que facilite y promueva la retención y atracción de nuestro talento.

Cuando nos planteamos la posibilidad de realizar una encuesta de clima en nuestra compañía, quisimos asegurarnos de que llevaríamos a cabo acciones que realmente, y en la medida de lo posible, dieran respuesta a las expectativas/sugerencias de nuestros colaboradores. Para ello, era imprescindible asegurar el proceso de comunicación durante el lanzamiento, el alto grado de participación en la respuesta y, por último, pero sin duda uno de los aspectos cruciales para el éxito, asegurar que se iba a realizar un correcto tratamiento de la información aportada. No hay nada peor que solicitar una opinión para detectar fortalezas y posibles áreas de mejora y no ser capaces de dar una respuesta a las mismas. Este proyecto se dividió en 4 fases:

- 1 Diseño del proyecto.
- 2 El lanzamiento: plan de comunicación e implementación de la encuesta.
- 3 Análisis y comunicación de resultados.
- 4 Definición de planes de acción con la participación de todos-la clave del éxito.

1 Diseño del proyecto

Antes del lanzamiento de la encuesta, se estuvieron trabajando varios aspectos indispensables para llevar a cabo con éxito una encuesta de clima. Sin esta fase previa, el éxito del proyecto no hubiera existido. Además, era la primera vez que se lanzaba una encuesta de clima a nivel internacional, teniendo en cuenta nuestras cinco filiales en ese momento. Pensar en global no es fácil:

- a A nivel de contenido: se estuvo trabajando con el contenido de la encuesta de clima cuidando cada detalle para que la información de cada una de las escalas nos dijera lo que realmente queríamos saber. Analizamos la herramienta estándar (Great Place to Work Institute España) y la costumizamos, incorporando ítems relacionados con la cultura y valores de Almirall que para nosotros eran cruciales en todos los países.
- b Identificar las segmentaciones a nivel global. ¿A qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de segmentación? La segmentación es cómo quieres agrupar la información de resultados para poder realizar un análisis rico y de contenido. En nuestro caso trabajamos con cinco tipos de segmentación: a nivel de país, área funcional, nivel jerárquico, antigüedad, sexo y edad. Fue un reto definir exactamente a qué nos estábamos refiriendo cuando hablábamos de área funcional y nivel jerárquico comunes para todas las filiales, puesto que las estructuras y roles podían variar en cada país, por las diferencias, mayoritariamente, de dimensión.
- c Lanzar la herramienta en todos los idiomas requeridos (inglés, castellano, francés, italiano, portugués y mexicano -castellano, pero, evidentemente, con sus matices correspondientes).
- d Definir un plan de comunicación global para poder utilizar los mismos mensajes durante el lanzamiento de la herramienta, también en cada uno de los idiomas. Y definir el proceso de comunicación similar para cada una de ellas.
- e Distribución de cuestionarios: para nosotros era crucial garantizar la confidencialidad de las

respuestas. Gear Place to Work Institute España tiene una plataforma on-line propia e intransferible, donde almacenan todas las respuestas y en ningún caso la distribuye al cliente. En este sentido la mayoría de los cuestionarios fueron cumplimentados on-line, pero también teníamos colectivos que necesitaban realizarlo en papel (ámbitos industriales y zonas comerciales donde aún no se disponía de correo propio). La tarea logística en este sentido no fue nada fácil.

2 El lanzamiento: plan de comunicación e implementación de la encuesta.

Cuando tuvimos una herramienta perfectamente adecuada, llevamos a cabo la campaña de comunicación en la que implicamos a todos los directores y managers de la compañía. Les presentamos el proyecto y les animamos para que fueran los principales impulsores del proyecto dentro de sus equipos. Por otro lado, utilizamos los canales de comunicación interna que ya tenemos establecidos (intranet, revista interna, tabloneros de anuncios) para que cada uno de nuestros colaboradores se hiciera eco de la campaña.

Durante tres semanas todos los colaboradores de Almirall tuvieron la posibilidad de responder al cuestionario de forma totalmente anónima y voluntaria. Una correcta gestión logística de distribución de cuestionarios en papel y la utilización de una plataforma on-line implementada para todos los países en los diferentes idiomas fue crucial para facilitar la cumplimentación del cuestionario y conseguir la máxima participación.

Cuando nos planteamos realizar una encuesta de clima, quisimos asegurarnos de que realizaríamos acciones que dieran respuesta a las expectativas/sugerencias de nuestros colaboradores

3 Análisis y comunicación de resultados

Los resultados se elaboraron a través de informes para cada una de las filiales y áreas funcionales que tenemos en la compañía. Con cada uno de los informes analizamos los resultados y los porqués de los mismos. También teníamos a nuestra disposición un informe global para poder entender los resultados agregados y poder hacer *benchmark* interno (entre los resultados globales y los locales).

Principales datos relevantes:

- a Para nosotros fue un éxito conseguir un 77 % de participación, teniendo en cuenta la opinión de los expertos en este tipo de proyectos que identifican un 70 % de participación como un resultado muy positivo.
- b Por otro lado, un 72 % de los colaboradores opinan que "Almirall es un buen lugar para trabajar". Para nosotros fue una buena noticia conocer este ratio porque nos confirma que estamos trabajando en la dirección correcta.
- c Oportunidades de mejora: cuando analizamos dimensión por dimensión los resultados podemos identificar ciertas oportunidades de mejora en trato justo, respeto y camaradería.

d Fortalezas: la mayoría de colaboradores sienten un fuerte orgullo de trabajar en Almirall. Esta dimensión es crítica para nosotros para que cada uno de los colaboradores se sienta parte de la compañía y, fruto de su compromiso, pueda aportar su máximo talento, así como contagiar su entusiasmo a otros para que deseen formar parte de nuestra compañía.

Una vez analizados los resultados, los comunicamos a la organización. El plan de comunicación para cada fase del proyecto seguía el mismo patrón:

- Presentación al comité de dirección.
- Presentación a los comités de empresa.
- Presentación a los directores de área/departamento.
- Comunicación a toda la organización a través de diferentes canales y foros: intranet, nuestra revista corporativa y presentaciones.

4 Definición de planes de acción con la participación de todos-la clave del éxito.

Una vez comunicados los resultados, empezamos a definir acciones de mejora para aquellas áreas identificadas.

Para nosotros era indispensable involucrar a toda la organización en éste cometido, con un doble objetivo:

- Afinar mucho más las necesidades planteadas por los colaboradores a través de la encuesta.
- Fomentar una cultura participativa donde el colaborador opina y, sobre todo, que pueda aportar soluciones.

Para ello se realizaron *focus group* en cada área funcional y en cada filial, con el objetivo de identificar las necesidades reales más próximas a su casuística concreta. De la misma forma, el núcleo corporativo identificó las acciones a realizar a nivel global de la compañía y con ello construimos el plan de acción que estamos desarrollando actualmente.

Merece la pena el gran esfuerzo que esta actividad supone, ya que actualmente estamos implementando muchas de las acciones propuestas por nuestros colaboradores. ¡Ahora sólo nos queda esperar los resultados del próximo análisis de clima!

LOS MONITORES DE ACCIÓN SOCIAL

**Grupo
SOS**

MANUEL TEJEDOR, director corporativo de
Responsabilidad Social de Grupo SOS

Tratando de escribir un artículo dedicado a la forma en que se desarrolla la acción social en las empresas, me viene inmediatamente a la mente la siguiente cuestión: ¿tiene sentido la acción social en las empresas? Y, dado que este concepto se liga a la Responsabilidad Social Corporativa, me asalta otra cuestión para dar respuesta a la primera: ¿constituye realmente la Responsabilidad Social Corporativa un concepto diferente de gestión?

Considero importante recordar la misión de la empresa para centrar el tema y fijar el marco que nos permita evitar divagaciones que no tengan nada que ver con el entorno empresarial y llegar a conclusiones verdaderamente aplicables en dicho entorno. Como organización integrada en la sociedad, la empresa tiene sentido cumpliendo su misión, que definimos como lograr el máximo beneficio posible para sus accionistas de manera sostenida en el tiempo. Tratar de actuar como empresa fuera de este marco conceptual constituye ir contra la esencia de la misma. Algo así como tratar de convencer a un lobo de que se lime los colmillos y las uñas, y se apaciente con los corderos. No tiene sentido y está avocado al fracaso. Sin embargo, es en el concepto del largo plazo donde encontramos plenamente sentido a que la empresa, persiguiendo la obtención de máximos beneficios, tenga presente la gestión responsable de los recursos que facilitan el cumplimiento de su misión. Dicho de otra forma, es inteligente pensar en la sostenibilidad medioambiental y social porque se asegura la posibilidad de seguir desarrollando los negocios en el futuro. Agotando los recursos atentamos contra el principio de supervivencia.

En el año 1991, la European Foundation for Quality Management (EFQM)¹ propuso un modelo de gestión empresarial excelente, orientado a la consecución de resultados, apoyándose en la gestión de palancas como el liderazgo, las personas, las políticas y estrategias, las alianzas y recursos, y gestionando por procesos y hechos. Hasta aquí se reconocen elementos de gestión que ya se aplicaban de una u otra forma. Pero lo que siempre me ha parecido verdaderamente novedoso y valioso es que un modelo empresarial orientado hacia el cliente y hacia los resultados económicos reconozca la necesidad de medir los resultados en las personas y la sociedad como forma de obtener información para la gestión. Ade-

FUENTES

¹ La EFQM (European Foundation for Quality Management), organización sin ánimo de lucro, fue fundada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. Asume su papel como clave en la búsqueda de la excelencia de las organizaciones europeas en sus mercados y sus negocios.

más, indirectamente se estaba poniendo de manifiesto el concepto de valor, compuesto de resultados tangibles e intangibles. Es, por tanto, un modelo de gestión empresarial sostenible, si ampliamos el criterio referido a la sociedad incorporando los conceptos de gestión socio-ambiental.

La implantación de un modelo de gestión sostenible, como aquel al que me he referido, coherente con el marco determinado por la misión de la empresa, supone tener en consideración cuatro ideas clave:

- 1 Que tenga sentido empresarial.** Es la propia misión de la empresa como organización que opera en la sociedad la que limita el tipo de actuaciones que tendrán o no cabida, de forma natural, en su estrategia. Por muy buena, conveniente e incluso necesaria que sea una determinada actuación en una comunidad, si no se encuentra entre las posibilidades de ejecución de la empresa o no contribuye de alguna forma a la consecución de beneficios o de su sostenibilidad, no será considerada viable desde un punto de vista empresarial.
- 2 Incorporarlo a la estrategia de la empresa para que sea sostenible en el tiempo.** La disciplina presupuestaria de las empresas requiere la aprobación de los planes de acción para poder asignarles partidas económicas. En un entorno de recursos escasos, en el que compiten por los citados recursos los proyectos de actuación de todas las áreas de la organización más operativas que reportan resultados tangibles, se hace necesario que las propuestas en materia de sostenibilidad se consideren parte de la estrategia de la empresa. De este modo se aseguran recursos a medio-largo plazo.
- 3 Muy pocos hacen mucho.** No son esperables grandes partidas presupuestarias en el epígrafe de sostenibilidad, por lo que es preferible centrarse en pequeños proyectos realizables por la empresa, con objetivos alcanzables y resultados que, sumados, contribuyan a alcanzar los objetivos generales estratégicos.
- 4 La reputación se construye con los hechos y se refuerza con la comunicación.** Frente a la legítima aspiración de obtener un retorno más tangible en forma de reputación, no se debe olvidar que la misma se construye paso a paso y con actos que la avalan. Se puede reforzar con la comunicación y perder muy fácilmente por una mala actuación. El foco debe centrarse en las acciones y no en la reputación por sí misma.

Debemos hablar, por tanto, en el contexto de la Responsabilidad Social, de gestión empresarial a la que se le añade un sentido social y medioambiental, que permite obtener beneficio para la empresa y para la sociedad. No se debe olvidar que la empresa ya contribuye a la creación de valor de las comunidades en las que opera por medio de sus productos, la creación de empleo y su aportación al progreso económico. Dedicaré mis siguientes reflexiones al modo en que puede enfocarse el crecimiento de este doble beneficio en la práctica.

Pongamos el foco en la Gestión de las Personas como forma de obtener resultados en las personas y en las comunidades. No entro en consideraciones medioambientales, que serían objeto de otro artículo.

La gestión debe abordarse desde la consideración de que existen dos perspectivas diferentes:

- La primera corresponde a las personas que forman parte de la empresa o que interactúan con la misma en un país de economía desarrollada. El punto fundamental es retener y atraer el talento, para lo cual hablamos de carrera profesional, planes de igualdad o de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar. Pero también hablamos de integración de colectivos en riesgo de exclusión, que en el caso de los inmigrantes, por poner un ejemplo, para algunas empresas es la base para disponer de colaboradores en entornos de pleno empleo o de escasez del mismo. Destacamos aquí brevemente la

experiencia muy positiva que ha supuesto para nuestra organización la contratación directa de personas, como nos gusta decir, con capacidades diferentes (discapacidad intelectual).

- La segunda corresponde a las personas que forman parte de la empresa o que interactúan con la misma en un país de economía en vías de desarrollo. En este caso entramos en consideraciones que tienen que ver con la satisfacción de necesidades básicas o el cumplimiento de derechos fundamentales. Defender los derechos humanos dentro de la organización y en las áreas sobre las que se ejerce influencia es muy importante, pero ha de hacerse siempre bajo el respeto de las diferencias culturales locales y las situaciones económicas, las cuales forman la percepción local de qué son los derechos humanos y qué constituye una violación de los mismos.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que la aplicación del círculo virtuoso, que se muestra en la figura, conduce a la obtención del doble beneficio del que hablábamos antes. Partiendo de la formación y educación de las personas pertenecientes a la comunidad, que forman parte o no de la empresa, se les proporciona la oportunidad de acceder al mercado laboral, bien en la propia empresa o en otras, con el fin de mejorar las condiciones económicas del entorno y, por tanto, el poder adquisitivo; lo que contribuye a generar potenciales consumidores de los productos de la empresa. Asimismo, mejoran las condiciones sociales, de modo que se favorece la comprensión y el cumplimiento de los principios fundamentales y el acceso a la educación, que vuelve a poner en marcha el círculo, que de esta forma se retroalimenta. El desarrollo local se convierte en una herramienta de progreso para la comunidad y, por extensión, para la empresa.



Como ya se ha anticipado, podemos identificar una doble dimensión, interna y externa, a la hora de abordar la gestión del desarrollo local.

En la dimensión interna consideramos a las personas de la comunidad que trabajan en la empresa. Favorecer el acceso de las mujeres al trabajo, promoviendo la igualdad entre los géneros y el 'empoderamiento' de la mujer; favorecer la interlocución entre trabajadoras y empresa, asegurar unas condiciones de trabajo dignas, proceder al pago regular de los salarios e implantar medidas que facilitan la vida personal puede parecer un estricto cumplimiento de los deberes de la empresa. En países como Túnez, las autoridades locales de la región donde se asienta nuestra fábrica lo han reconocido como algo meritorio. Y no sólo eso, en la propia comunidad se tiene una muy alta percepción de la empresa. Curiosamente, como se puede ver en el cuadro adjunto, este país ha ratificado incluso antes que España los convenios de la Organización Internacional del Trabajo². Sin embargo, está sometida a informes de vigilancia de los derechos humanos de Amnistía Internacional por no estar completamente desarrollados. Beneficios para la empresa: nunca han vuelto a faltar personas que quieran trabajar en nuestras instalaciones y la productividad ha aumentado considerablemente.

En la dimensión externa, consideramos a las personas de la comunidad, ajenas a la empresa, que interactúan con la misma o se ven afectadas por su presencia. La situación del entorno afecta en gran manera al modo en que se desarrollan los negocios. Los antiguos navegantes, cuando se encontraban inmersos en grandes tormentas, acostumbraban a verter aceite alrededor de las naves para facilitar la singladura. Facilitar la educación primaria a niños, proporcionándoles una oportunidad de continuar su

Fechas de ratificación de los convenios referidos a derechos humanos fundamentales

País	Libertad de asociación y negociación colectiva		Abolición del trabajo forzoso		Abolición de la discriminación en el empleo y ocupación		Abolición del trabajo infantil	
	Conv. 87	Conv. 98	Conv. 29	Conv. 105	Conv. 100	Conv. 111	Conv. 138	Conv. 182
España	20/04/1977	20/04/1977	29/08/1932	06/11/1967	06/11/1967	06/11/1967	16/05/1977	02/04/2001
Túnez	18/06/1957	15/05/1957	17/12/1962	12/01/1959	11/10/1968	14/09/1959	19/10/1995	28/02/2000

Fuente: OIT ²

preparación en el futuro de modo que puedan acceder al mercado laboral y salgan de la pobreza, tiene sentido en tanto en cuanto mejora las condiciones del entorno en el que se opera. Nuestra experiencia en México muestra como la escolarización, además de sacar a los niños de la calle, ayuda a la estabilidad de las familias cuyos miembros pueden incorporarse al mercado laboral. Las condiciones económicas del entorno mejoran y la empresa se beneficia. Finalmente también llegan los reconocimientos de las administraciones locales.

Volviendo a la pregunta inicial, la acción social, entendida como filantropía, puede conseguir un retorno inmediato, vía mejora reputacional, pero a la larga no será sostenible. Baste pensar que un cambio de gestores de la empresa puede motivar que lícitamente consideren que acciones de este tipo no se ajustan a la estrategia del negocio y sean, por tanto, eliminadas. Es más inteligente pensar en una gestión empresarial con sentido socio-ambiental, es decir, aplicar los principios del capitalismo, que han llevado al desarrollo de las empresas y, por extensión, de las economías, añadiendo una dosis adecuada de humanismo. Esto marca la diferencia entre una gestión llamémosla tradicional, que alcanzará sus éxitos económicos, y una gestión empresarial excelente, que se verá beneficiada por la aportación adicional de valor intangible. Este valor, a la larga, se convierte en tangible (aunque a priori es difícil de calcular para justificar partidas presupuestarias), ya que aprovecha las nuevas oportunidades que se ofrecen al buscar resultados en las personas y en la sociedad. Entraríamos en la discusión del mayor interés que tiene para la empresa la generación de valor que la mera generación de beneficio económico. Lo dejo para otro artículo.

Llevar a la práctica esta última conclusión no debería resultar difícil. Bastaría con identificar aquellas acciones que se adapten a la idiosincrasia de la empresa y tengan sentido empresarial, buscando los resultados a corto-medio plazo. Esto facilitará la creación de programas que se integren en la estrategia de la empresa, obtengan las partidas presupuestarias correspondientes y sean, por tanto, sostenibles en el tiempo. Los hechos construirán la reputación y entonces se estará en condiciones de poner en marcha planes de comunicación que la refuercen. La aplicación del círculo virtuoso, al que anteriormente nos referimos, hará que estos planes de desarrollo en la comunidad, entendidos como herramienta de progreso, alcancen los beneficios esperados tanto para la empresa como para la comunidad. Y en todo momento se habrá estado gestionando con principios empresariales, lo cual es perfectamente compatible con la misión de la empresa y fácilmente aceptable por la misma.

FUENTES

² Adoptada en 1998, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para nuestras vidas en el plano económico y social.

LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



ÁNGEL IBISATE,
director de Responsabilidad Corporativa de
Red Eléctrica de España

El campo empresarial es un mundo cercano al tecnológico si se hace un paralelismo por los continuos cambios que se producen y por la aparición de múltiples herramientas, cada vez más avanzadas y complejas, cuyo objetivo es facilitar la actuación de los usuarios en su actividad cotidiana.

Si echamos la vista atrás y observamos cómo ha evolucionado la sociedad y los mercados en el pasado, se pueden sacar varias conclusiones. Las empresas del siglo XX fueron las verdaderas motoras del desarrollo de los países que ahora configuran lo que se llama el mundo desarrollado. Sin ninguna duda, el tejido empresarial en Europa fue el precursor del aumento del volumen de la clase media, hasta llegar a una mayoría que es lo que buscan los gobiernos de todos los países.

Durante el siglo pasado las empresas buscaban su poder y liderazgo en la integración vertical, en las economías de escala, en la producción eficiente, en el incremento del número de clientes y en poseer unas instalaciones muy vistosas y capaces. Los gobiernos y administraciones orientaban principalmente su actuación al control de las compañías, mediante las diferentes legislaciones.

Ya en la última década del siglo pasado y en los primeros años del actual se observa una realidad completamente diferente. La palanca principal del futuro, de las sociedades y de los mercados es el desarrollo sostenible. Es evidente que sin un futuro más cierto, de nada sirve que las empresas sean capaces de obtener una mayor riqueza para un país y un incremento de la franja de la clase media.

Es en estos momentos cuando las empresas han necesitado especializarse para subsistir y ser más competitivas. Los mercados también han cambiado de forma radical. Las fronteras se rompen, los aranceles dejan de existir, la globalización es un eje clave de futuro y los diferentes agentes de las sociedades tienen un peso crítico en el valor y supervivencia de las empresas. Antes, las organizaciones no gubernamentales, los analistas financieros, la prensa o la sociedad en general tenían un impacto muy limitado y reducido sobre las empresas. Actualmente, todos ellos son estratégicos en la reputación de las compañías y, por tanto, en el valor de sus intangibles. Si acudimos a encuestas recientes sobre las decisiones de compra de los usuarios, se observa que estos intangibles son el aspecto principal de la decisión de los nuevos consumidores y usuarios de esta década. La opinión o percepción que tienen de una empresa es su principal palanca de decisión. El aspecto emocional cobra una importancia que antes no tenía.

Como resumen de todo lo anterior se puede decir que lo que ahora se denominan grupos de interés, tienen un peso clave y esencial en la gestión de las empresas. De ellos depende en gran medida el valor de los intangibles y de los resultados finales de las mismas. Mientras que en el siglo pasado las compañías se relacionaban con clientes, proveedores, accionistas y empleados, ahora las empresas 'líderes' controlan e invierten en establecer relaciones de peso y de valor con todos sus grupos de interés.

A todos estos agentes, la sociedad actual los está llamando de muy diferentes maneras: *stakeholders*, partes interesadas, entidades relacionadas o grupos de interés. Aunque parezcan distintas, en el fondo todas se refieren a una misma idea. Tan sólo el origen de su creación ha establecido estos distintos términos.

Un concepto también importante, relacionado con los grupos de interés, a analizar es el de 'gestión del diálogo'. Este término puede definirse como "el sistema de actividades establecidas, programadas, implantadas, controladas y evaluadas que las empresas establecen con sus diferentes grupos de interés". Muchos autores de reputación en el campo de la gestión empresarial o del *management* se atreven a asegurar que el principal elemento de la reputación de una compañía es el valor de la gestión del diálogo que la misma establece con sus diferentes grupos de interés. De lo que no cabe ninguna duda es que actualmente las relaciones y la comunicación que existen entre la empresa y su entorno, en el contexto más amplio posible, tienen una importancia especialmente vital y crítica.

Muchos autores de reputación en el campo de la gestión empresarial o del *management* se atreven a asegurar que el principal elemento de la reputación de una compañía es el valor de la gestión del diálogo que la misma establece con sus diferentes grupos de interés. De lo que no cabe ninguna duda es que actualmente las relaciones y la comunicación entre la empresa y su entorno tienen una importancia especialmente vital y crítica

¿Cómo definiríamos grupos de interés? No existe una definición consensuada ni en España, ni en la mayoría de los países de nuestro continente, aunque podría ser: "personas o grupos de personas que se ven afectados o podrían verse afectados por las operaciones, actividades o decisiones de una compañía".

Desde el punto de vista de la empresa, podría definirse como "colectivos o entidades que están o pueden estar afectadas por los servicios o actividades de una empresa y aquellas otras cuyas opiniones o decisiones afectan o pueden afectar a los resultados económicos o a la reputación de la misma".

IDENTIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

El primer paso en la gestión de los grupos de interés lo constituye la identificación de las partes interesadas con las que la empresa tiene relaciones, bien por sus actividades o servicios o bien por el impacto que puedan tener por sus decisiones o actuaciones frente a la misma. De acuerdo con esta premisa, grupos de interés pueden ser los consumidores, la competencia, los proveedores, los reguladores o las administraciones. Sobre las posibles relaciones, la empresa debería definir sus 'categorías de grupos de interés'. Estas categorías son los grandes conjuntos que poseen cada uno de los mismos una forma

de relación principal y común con la empresa. Un ejemplo de categoría podría ser 'los proveedores'. Efectivamente, el eje principal de relación es el suministrar servicios, productos u otros elementos que la empresa necesita.

En esta definición de categorías de grupos de interés puede ayudar saber cuál es la razón de la relación al nivel más abstracto. Según esta propuesta existen tres grandes bloques.

En primer lugar están los denominados grupos de interés 'estructurales'. Éstos son todos aquellos que están relacionados con la constitución y posibles reposicionamientos estratégicos de la compañía en su desarrollo y crecimiento (accionistas, inversores, o socios clave, en la generación de nuevos negocios).

Los segundos son los grupos de interés 'de actividad'. Éstos son los relacionados con el desempeño cotidiano de la compañía (clientes, proveedores y empleados).

El último grupo se puede definir como los 'complementarios'. Éstos son los diferentes grupos de interés cuyas actuaciones y opiniones influyen mayormente en la reputación de la empresa (gobiernos, administraciones, comunidades locales, sindicatos, las ONG o grupos ecologistas).

Existen múltiples métodos para detectar y definir las grandes categorías de grupos de interés. Quizá el más sencillo sea analizar los procesos de la compañía e identificar en ellos con quien se relaciona la empresa en cuanto a entradas de servicios o materiales, participación en actividades de los procesos o salidas/productos de los mismos.

A continuación, como ejemplo, se presenta la identificación de las grandes categorías de grupos de interés de Red Eléctrica de España del 2008.

CATEGORÍAS DE GRUPOS DE INTERÉS

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1 Accionistas e inversores | 7 Medios de comunicación |
| 2 Clientes y agentes del sector | 8 Filiales |
| 3 Empleados | 9 Mercados / sectores |
| 4 Proveedores | |
| 5 Socios | |
| 6 Sociales : | |
| - Organismos oficiales, administraciones | |
| - Organismos y asociaciones empresariales | |
| - Centros educativos y de investigación | |
| - Analistas financieros | |
| - Grupos ecologistas, ONG's, Fundaciones | |
| - Sociedad en general | |

Una vez que quedan definidas las categorías de los grupos de interés, el paso siguiente es segmentar o descomponer cada una de las mismas en conjuntos con una característica que los agrupe: similitudes técnicas o funcionales, volumen de actividad, criticidad, etc.

Por ejemplo, en el caso de los proveedores, que se comentó anteriormente, podrían establecerse tres tipos: proveedores de bienes y servicios (aportan maquinas, materiales o trabajos que la empresa necesita). El segundo podrían ser los proveedores de capital (bancos, cajas o entidades financieras que aportan capital). Un tercero tipo podrían ser los proveedores de recursos humanos (ETT). En este caso, suministrarían personas cualificadas para desarrollar trabajos que la empresa no puede o no quiere acometer con su plantilla actual.

Dentro de cada uno de los tipos anteriores podrían hacerse las segmentaciones sucesivas que fueran necesarias para facilitar el diseño posterior de las relaciones con los mismos. Las subsegmentaciones podrían hacerse por volúmenes de compra, impacto en relación a los procesos clave de la compañía u otras razones. El siguiente paso consiste en priorizar los grupos de interés. Es evidente que, según el peso específico que éstos tengan para la compañía, las relaciones que se establezcan deberán ser muy diferentes en unos u otros casos. En general las compañías suelen priorizar en tres niveles (importancia crítica, media y baja).

DISEÑO DEL MARCO DE RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Dentro de esta gestión de los grupos de interés, la actividad más crítica y arriesgada lo constituye sin duda alguna el diseño del marco de relaciones objetivo. Inicialmente hay que identificar, analizar y evaluar que relaciones está manteniendo la empresa con sus distintas partes interesadas en la actualidad.

De ese análisis se debe establecer qué:

- relaciones hay que mantener y/o ajustar, dado que resultan positivas en la obtención de los resultados tangibles y/o intangibles de la compañía y, por tanto, colaboran en la consecución de la visión y estrategias.
- relaciones hay que eliminar, dado que actualmente o no son de utilidad o tienen una incidencia limitada o negativa en los resultados y rentabilidad de la empresa.
- nuevas relaciones hay que diseñar y poner en marcha con el objetivo de mejorar positivamente o de crear nuevos enfoques con los grupos de interés.

Una relación con un grupo de interés puede definirse como “cualquier servicio, solicitud, intercambio u atención que existe entre la empresa y la parte interesada, mediante la cual la compañía mejora, mantiene o reduce sus resultados o reputación, de acuerdo con el impacto obtenido de la misma”. Existe un elevado abanico de diferentes relaciones con los grupos de interés: las promociones, las ventas, las plataformas de diálogo, las reclamaciones o el informe anual, por poner varios ejemplos.

A fecha de hoy es innegable que los resultados de las empresas, ya sean tangibles o intangibles, dependen de la suma de las percepciones que tienen los grupos de interés de cada una de las diferentes relaciones sistemáticas o puntuales en las que están involucrados. Es muy importante para la empresa conocer qué relaciones establece a nivel general con las diferentes segmentaciones que ha diseñado para sus grupos de interés y las que tiene a nivel individual o particular, con alguno de los mismos.

Una vez conocidas, hay que cuantificar ingresos, valor reputacional alcanzado, gastos o inversiones y establecer un balance que permita definir el valor real y conveniencia de las mismas. Estudios

recientes realizados por consultoras en Europa y España demuestran que casi un 70% de las relaciones que mantienen las empresas con sus grupos de interés hoy en día no tienen prácticamente ningún tipo de control, ni evaluación y en muchos casos no suponen ninguna satisfacción para los grupos de interés a los cuales van dirigidas. Por tanto, existe un potencial de mejora muy importante

Estudios recientes realizados por consultoras en Europa y España demuestran que casi un 70% de las relaciones que mantienen las empresas con sus grupos de interés no tienen prácticamente ningún tipo de control, ni evaluación y en muchos casos no suponen ninguna satisfacción para los grupos de interés a los cuales van dirigidas. Por tanto, existe un potencial de mejora muy importante en la casi totalidad del tejido empresarial español en este campo de acción

en la casi totalidad del tejido empresarial español en este campo de acción para incrementar la eficiencia de los proyectos, inversiones y gastos que se realizan.

Al principio de cada ejercicio, la empresa debería establecer cuáles son las diferentes actividades y relaciones que va a establecer con sus grupos de interés. Estas actividades o proyectos deberían estar recogidos en los diferentes programas de trabajo de las distintas unidades organizativas de la empresa.

Además, todas estas actividades y compromisos deberían ser adecuadamente comunicadas a los grupos de interés con varios objetivos:

- Transmitir lo que se va a hacer de una forma previa y establecer, por tanto, un compromiso previo con cada uno de ellos.
- Realizar un seguimiento con el objetivo de mantenerlos informados y hacerles partícipes de los resultados parciales y de las diferentes problemáticas encontradas, con el fin de lograr su involucración en la solución de las mismas.
- Evaluar la bondad de las relaciones establecidas e informar de los resultados finales.

Como complemento a todo lo dicho conviene recordar que los estándares más avanzados existentes en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa proponen que los proyectos o actividades que se puedan diseñar con los distintos grupos de interés (alianzas, plataformas de diálogo, intercambios de experiencias, proyectos conjuntos, encuestas o estudios de requerimientos y expectativas) tengan un alcance superior a un año y/o se establezcan con un carácter permanente.

Todas las empresas más avanzadas en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial han establecido en su sistema de gestión un apartado específico para la gestión de los grupos de interés. Además, la práctica totalidad de los monitores de reputación y los índices selectivos que elaboran las 'agencias de rating' relacionadas con la Responsabilidad Corporativa establecen como elemento clave, de gran peso específico, el cómo las empresas están gestionando sus relaciones con los grupos de interés y si lo hacen sobre todos ellos.

Por poner un ejemplo concreto, los *Dow Jones Sustainability Indexes* tienen un apartado recogido en el

capítulo de 'dimensión social' que se denomina 'compromiso con los grupos de interés'. También los monitores de reputación, como el MERCO (Monitor español de reputación corporativa) en España, el *Reprtrak pulse* del Reputation Institute o el *Fortune* en Estados Unidos valoran de forma muy importante cómo las empresas gestionan las relaciones con sus partes interesadas para darles mayor o menor reputación.

HERRAMIENTAS DE TRANSPARENCIA



ALBERT PIQUÉ,
jefe de la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa
de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

GESTIÓN DE RRHH

La evolución de las organizaciones, cómo no podía ser de otra manera, está directamente relacionada con las nuevas necesidades de una sociedad cambiante –la diversidad–, los avances tecnológicos –nuevas formas de producción– y la asunción por parte de éstas, y del papel estratégico de la personas que conforman la organización –trabajadores/as–, sin los cuales sería imposible llevar a cabo la misión que tienen encomendada.

Interiorizar ésta máxima hace que la gestión de las personas sufra un cambio sustancial. No en vano, organizaciones líderes han evolucionado del concepto de la gestión de Recursos Humanos al de la Gestión de Personas o Capital Humano.

Cada uno de los grupos de interés, en su medida, aporta y espera de la actividad de la organización. No atender a las expectativas de estos stakeholders puede poner en riesgo el proyecto empresarial

Lo que de entrada puede parecer una obviedad, y no tener más importancia que la de un cambio de denominación, esconde detrás un trasfondo estratégico: garantizar los proyectos empresariales a largo plazo. Pero, vamos a dejar este concepto para más adelante, ya que a lo largo de este capítulo se apuntarán las claves que nos permitirán entender este cambio de denominación.

IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

En 1984, en la obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de E. Freeman, se utilizaba por primera vez el término *stakeholders*. En los últimos tiempos, este concepto se ha incorporado en el argot del *management*, pero ¿sabemos realmente a quién nos referimos?

Se entiende por *stakeholders* o partes interesadas a aquellas que pueden afectar o verse afectadas por la actividad de una empresa.

Para poder desarrollar una correcta política de Responsabilidad Empresarial es imprescindible realizar el trabajo previo de identificación de éstos. A través de diversas metodologías analíticas, es posible llegar a ésta identificación, que en una mayoría de casos quedan configurados en los clientes/as, las empresas proveedoras, los accionistas y/o las administraciones públicas, la sociedad y los trabajadores. Cada uno de éstos, en su medida, aporta y espera de la actividad de la organización, y a la vez determinan sus expectativas, que de no obtener una respuesta adecuada, pueden poner en riesgo la sostenibilidad del proyecto empresarial.



No atender a las expectativas de los grupos de interés puede poner en riesgo el proyecto empresarial.

LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Se establece cómo elemento clave conseguir que todos los *stakeholders* se posicionen en zonas en las que favorezcan y ayuden a la consecución de los objetivos del proyecto empresarial. La evolución de éste provocará que los *stakeholders* modifiquen también su peso específico dentro de él y fácilmente se segmentaran en dos grandes categorías cambiantes: grupos de interés principales y secundarios, que variarán su influencia en función de la evolución del proyecto.

Una vez identificados, es necesario establecer herramientas para conocer las expectativas de éstos. A través de diversa metodología, que puede ir desde *focus groups* –para casos de empresas con mayor proyección– hasta encuentros informales –para pymes o autónomos–, podremos conocer el posicionamiento que tienen acerca de la organización y sus expectativas. Eliminar el *gap* entre éstos dos conceptos –cómo nos ven y cómo les gustaría vernos–, será el eje central de la gestión de cada uno de los grupos de interés.

LA COMUNICACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

Llegados a éste punto, nos encontramos un eje principal de la gestión de los *stakeholders*. ¿Qué comunicar y cómo hacerlo?

Existen diferentes herramientas que pueden ser utilizadas para comunicarnos con nuestros grupos de interés. Éstas pueden ir desde los medios publicitarios –entre los que se encuentran los medios clásicos de comunicación de masas como prensa, revistas, radio, televisión, cine, publicidad exterior–, medios en el punto de venta o donde se oferta el servicio –entre los que podemos enumerar la cartelería, el *take-one* y los dispensadores– y los medios de última generación, los electrónicos –entre los que destacamos el correo electrónico, Internet y la telefonía–.

Pero la gran novedad comunicativa dentro de un contexto de la RSC es la comunicación relacional, un *mix* entre los canales tradicionales y las relaciones públicas. Su objetivo es, una vez identificados los

stakeholders, establecer una estrecha relación con ellos que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto o servicio de acuerdo a las expectativas y necesidades planteadas, de forma estable a lo largo del tiempo. En definitiva, se trata de tomar el pulso y obtener un *feed-back* continuo de la percepción de cada uno de los *stakeholders*.

LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La introducción de la RSC en la gestión de las organizaciones ha producido también un cambio en los informes anuales, evolucionando éstos hacia un concepto más coherente con las nuevas corrientes de gestión: la memoria de RSC o sostenibilidad. Ésta se presenta como el elemento de comunicación más eficaz y transversal para todos los *stakeholders*, y ofrece, a su vez, la estandarización de indicadores y sistemas de verificación, que permiten a organizaciones de sectores, ámbitos territoriales o titularidad diversa realizar comparativas.

Entre los principales referentes que se deben tener en cuenta para avanzar en un nuevo modelo de estandarización, se encuentra el GRI (Global Reporting Initiative), organización que comenzó a elaborar su primera serie de indicadores de RSE en 1997, y que se convirtió en la referencia más significativa para las empresas que quisieran compartir con sus grupos de interés su grado de RSE.

La gran novedad comunicativa dentro del contexto de la RSC es la comunicación relacional, un *mix* entre los canales tradicionales y las relaciones públicas. Su objetivo es, una vez identificados los *stakeholders*, establecer una estrecha relación con ellos que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto o servicio de acuerdo a las expectativas y necesidades planteadas, de forma estable a lo largo del tiempo

Los indicadores del GRI han sido avalados internacionalmente por Naciones Unidas, el Banco Mundial y el World Business Council for Sustainable Development, entre otros, como los indicadores más idóneos para que las empresas informen respecto a su impacto social, económico y ambiental. Actualmente, el modelo GRI es seguido por el 90% de las compañías que elaboran Memorias de RSC o sostenibilidad y es, a su vez, el usado por las principales agencias de calificación, es decir, el índice de sostenibilidad del Dow Jones (DJSI) y el de Footsie (FTSE4Good).

En 2006, en el marco de la Conferencia Global sobre Sostenibilidad y Transparencia realizada en Ámsterdam, el GRI presentó la tercera generación de la guía para la elaboración de memorias de RSC o sostenibilidad, denominada 'G3'. En ella se trata de simplificar los indicadores usados, facilitando la labor de informar a los grupos de interés, sobre todo en aspectos relacionados con el compromiso social y medioambiental.

La memoria de RSC se presenta como el elemento comunicativo más versátil que permite, más allá de comunicar estrategias generalistas de las compañías, personalizar por cada grupo de interés los mensajes que en cada caso sean oportunos. Además, al tratarse de documentos que requieren de información de diversos ámbitos de las compañías (gestión de personas, finanzas, producción, ...), propician que su elaboración, junto con la recogida de indicadores, sea un excelente punto de encuentro

entre profesionales más directamente relacionados con la temática –departamentos específicos– y otros más alejados de ésta doctrina, visibilizando así la transversalidad de la RSC.

Del mismo modo, una vez que se dispone del documento final –siguiendo la estrategia comunicativa de la publicación de la memoria–, es necesario hacer partícipes a los grupos de interés, especificando en cada caso los aspectos más relevantes para cada uno de ellos. Para el grupo de interés de los trabajadores, disponer de una memoria de RSC les puede llegar a suponer innumerables beneficios, entre los que se pueden destacar:

- Orgullo de pertenencia.
- Alineamiento con la estrategia corporativa.
- Conocimiento de actuaciones más allá de su propio ámbito de trabajo.
- Efecto granito de arena (¡yo también aporté!).

Los procesos de elaboración de las memorias de RSC se presentan como un excelente elemento visibilizador de la transversalidad de la RSC.

EL CASO DE TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la unidad gestora de las empresas Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A, y Transports de Barcelona, S.A, que gestionan el 90% del transporte urbano –subterráneo y de superficie– de la ciudad de Barcelona y 11 municipios de su área metropolitana.

Datos Básicos:

Metro		Bus
6 Líneas 123 Estaciones 148 Trenes 86.6 Km de longitud de la red Plantilla de 3.154 personas Demanda 353.39 mill/viajes	 Transports Metropolitans de Barcelona	109 Líneas 2.566 Paradas 1100 Autobuses 920.62 Km longitud de la red Plantilla de 3.963 empleados Demanda 207.72 mill/viajes

Fuente: Datos a 31/12/2006

Igualmente, TMB gestiona servicios de ocio –básicamente de carácter turístico– como el servicio de Bus Turístico, el Funicular de Montjuïc, el Teleférico de Montjuïc y el Tramvia Blau.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE TMB

¿Podríamos imaginar una metrópoli con una población de cuatro millones de personas que no dispusiera de un eficaz sistema de transporte público? ¿Cuáles serían las externalidades derivadas de ésta falta? La concepción de la RSC o sostenibilidad en TMB contempla los aspectos ambientales, económicos y sociales. Cabe destacar que la propia actividad de la compañía –el transporte– se apunta como un elemento clave para sostenibilidad del territorio y de las personas que lo habitan, más aún cuando se trata de un servicio de carácter público.

Con el objetivo de ofrecer un servicio de transporte público de máxima calidad, TMB inició un proceso de reflexión estratégica para incorporar en su gestión –más allá de los criterios empresariales más avanzados– la Responsabilidad Social Corporativa como eje central de sus actuaciones. Fue así como

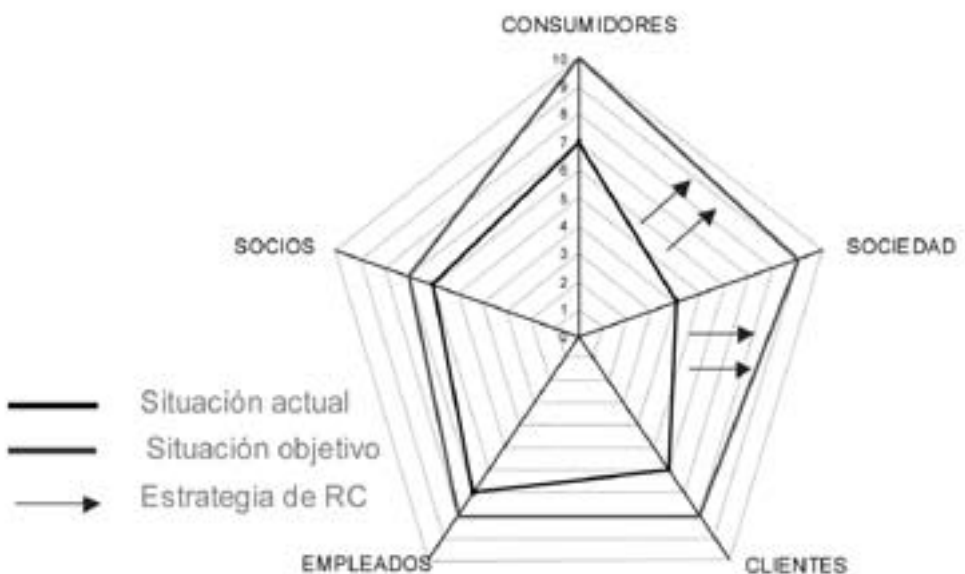
en TMB, convencidos de un nuevo estilo de gestión más participativo y transparente, responsable con el entorno y con espíritu de escucha y diálogo, se inició el proceso de identificación de grupos de interés: clientes (usuarios de transporte público, personas con necesidades especiales, no usuarios de transporte público), trabajadores (empleados base, mandos intermedios, directivos y representantes sindicales), proveedores (corporaciones y pymes), las administraciones públicas (de ámbito local y autonómico) y la sociedad (ONG, patronal y sindicatos, asociaciones vecinales, líderes de opinión), que fueron los ejes clave sobre los que elaboró su política de Responsabilidad Social Corporativa.

La política de RSC de TMB se presenta como el compromiso de la compañía hacia los que han sido identificados cómo sus grupos de interés.

La memoria de RSC se presenta como el elemento comunicativo más versátil que permite, más allá de comunicar estrategias generalistas de las compañías, personalizar por cada grupo de interés los mensajes que en cada caso sean oportunos

CONSULTA CON LOS STAKEHOLDERS

Con el objetivo de dar respuesta a las expectativas de los *stakeholders*, una vez identificados, TMB emprendió un proceso de diálogo con cada uno de ellos –mediante *workshops* y entrevistas personalizadas–, para conocer la percepción actual que tenían acerca de la compañía más allá de sus servicios, por su compromiso económico, social y ambiental, y las expectativas que tenían hacia TMB.



El *gap* existente entre la percepción y las expectativas permitió identificar las áreas de mejora sobre las que se debía actuar, permitiendo así trazar las líneas estratégicas a desarrollar, que configuran el Plan Estratégico 2008-2010 de Responsabilidad Social Corporativa de TMB.

El Plan Estratégico 2008-2010 de Responsabilidad Social Corporativa de TMB se materializa en 10 ejes centrales, tomando una mayor relevancia los que impactan directamente con el grupo de interés de los trabajadores:

- Potenciar las acciones de comunicación interna.
- Favorecer la conciliación de la vida personal, profesional y laboral.
- Crecimiento personal y profesional.
- Fomentar la diversidad.

Ésta es la apuesta de TMB. Una apuesta decidida y comprometida con las personas, aquellas que conforman una organización que tiene por vocación el servicio público, y que trabaja día a día para favorecer la movilidad sostenible de Barcelona y su área metropolitana.

RETRIBUCIÓN RESPONSABLE



AINHOA FORNÓS,
jefa de Recursos Humanos del Grupo Damm

Como profesional de los Recursos Humanos, me gusta compartir con los amigos que no son colegas de profesión, todos aquellos temas que me inquietan y que no logro solucionar en la empresa. La verdad es que es increíble preguntarles sobre las políticas de gestión de personas, pues observo que su conocimiento iría de poco a nada. Pero si en algún encuentro se me ocurre preguntarles sobre cómo se gestiona la política retributiva en sus empresas, la mayoría de ellos desconocen el sistema al detalle, aunque eso sí, todos coinciden en que cobran poco, pero casi nadie se aventura a explicarme cómo realmente se realizan los cálculos para alcanzar su salario global, y si me aventuro a preguntarles por los conceptos salariales que aparecen en su nómina, no tengo palabras para describirlos sus miradas, pues la factura de la luz les parece más comprensible. Y claro, mi consejo no puede ser otro que el de *¿y por qué no lo preguntas?* A lo que me suelen contestar con una sonrisa: “no seas ingenua, eso no se pregunta”. Pero cuando el encuentro se produce con mis amigos-colegas de profesión y comparto con ellos las mismas inquietudes, tampoco os podríais imaginar el nivel de detalle y pasión con el que me cuentan sus políticas retributivas. Con lo que llego a la conclusión de que algo no va bien.

En los años que llevo trabajando en el área de Recursos Humanos aún hoy es el día en que espero que algún colaborador se acerque a preguntarme sobre cómo se articula su retribución, pero como bien me recuerdan mis amigos “eso no se pregunta”. Así que envuelta de iniciativa les pregunto sobre el asunto. Y es curioso detectar que es un tema que incomoda y que se vive con cierto tabú, pero lo mejor de todo es que cuando alguien ha sido valiente y me ha explicado su visión al respecto, es cuando descubro las teorías más inverosímiles, que no han dejado de sorprenderme año tras año. Con lo cual, cuando alguien me comenta que la gente de las empresas no es creativa, siempre les respondo que pregunten sobre retribución.

Pero en la retribución empresarial también interviene otro actor principal, el *manager*, que es quien ejerce la responsabilidad de gestionar los salarios de su equipo. Y este colectivo tampoco me deja indiferente, pues, en los *focus group* compartidos con ellos, he podido detectar que la sesión de comunicación de la retribución no es una función que aborden con motivación, pues en ocasiones la comentan con el colaborador tras el ingreso en nómina de la nueva retribución (¡alucinante!). Y es entonces cuando esgrimiendo, eso sí, un argumento irrefutable, y respetando los valores de igualdad y justicia, comentan a todo el equipo por igual: “cobras esto este año, porque así lo marcan los de Recursos Humanos”... y vuelvo a la conclusión de que algo no va bien.

He querido compartir con vosotros estos 'retazos de realidad cotidiana', porque creo importante contextualizar de donde parten muchas de las empresas actuales en materia salarial. Pero estoy convencida, de que no os he descubierto ningún secreto.

Todos, últimamente, hemos oído hablar mucho sobre Responsabilidad Social Corporativa y cada vez más empresas empiezan a incorporar esta filosofía en sus sistemas de gestión. La verdad es que hemos leído y escuchado tanto que a veces es difícil empezar, por no disponer de un marco único donde se aglutinen los pasos a seguir en la implementación de la RSC, y por ello las memorias de sostenibilidad o de RSC de las empresas de referencia del país, me sirven como referente para observar la parte práctica de dicha filosofía. Al leerla, descubro que nadie hace alusión al tema retributivo y llego a la reflexión: ¿será que mis amigos tienen razón y de eso no se habla? ¿O es que en las diversas etapas del ciclo de vida de un colaborador en la empresa, el salario no forma parte de la filosofía de la RSC?

La verdad es que cada vez que conozco en mayor profundidad a las personas me doy cuenta de que a pesar de que el salario no es lo único que las motiva, sí que es un elemento fundamental para su bienestar en la empresa y fuera de ella. Y en muchos casos, no es precisamente la cantidad lo que les desmotiva sino cómo se gestiona esta política en las empresas. El tema retributivo es una de las acciones de Recursos Humanos con mayor impacto en el comportamiento y en la motivación de las personas, y por ello se convierte en uno de los temas más delicados y difíciles de diseñar y gestionar. Por eso mismo, creo que la retribución es uno de los conceptos que mayor debemos trabajar para que la gente además de sentirse bien pagada (difícil reto de por sí), se sienta justamente retribuida, y esto último sí forma parte intrínseca de la RSC.

Cuando me planteaba cómo debería definirse y gestionarse una verdadera política de retribución responsable acudí a mi gran amigo 'google' para inspirarme y para mi sorpresa, no encontré mucha literatura al respecto, vaya... mis amigos volían a tener razón... así que me puse manos a la obra y comparto con vosotros cuáles creo que deberían ser los aspectos que tendría que contemplar dicha retribución. Voy a intentar ser simple para que la lectura provoque en vosotros la sensación de utilidad, pero ello no significa ni mucho menos, que vaya a ser fácil de aplicar, sino ¿dónde estaría el reto? Me centraré en cuatro principios fundamentales:

PRINCIPIO DE IGUALDAD

Para mí, la igualdad en política retributiva no sería que dado un puesto de trabajo dos personas cobren igual, sino que a todos los que integramos la empresa se nos apliquen los mismos criterios a la hora de establecer el salario o el incremento anual. Me estoy refiriendo al cómo pago. Para ello en Recursos Humanos disponemos de una herramienta que facilita al máximo dicho principio, es el denominado mapa o inventario de puestos de trabajo. Ello conforma la fotografía de la estructura empresarial y tras llevar a cabo una ordenación o valoración de los puestos nos da como resultado un organigrama. Durante todo este proceso no nos hemos centrado en la persona en ningún momento, sino sólo en las funciones y en la misión del puesto. Con esta fotografía definiremos las escalas retributivas para cada nivel de la compañía y ello marcará la situación salarial de las personas.

Tener claro este referente nos facilitará la evolución salarial, pues, por ejemplo, en compañías donde se aplica la evaluación del desempeño, se valora la actuación de cada persona en base a unos criterios predefinidos y compartidos por toda la empresa y en función ello se alcanza un salario u otro. Con lo que se destierran las políticas salariales personalistas, sin un marco claro de referencia común.

En definitiva sería disponer de una política salarial donde el puesto de trabajo que ocupas defina la banda retributiva donde te mueves, y el sistema de la evaluación del desempeño con un criterios definidos como las competencias o la dirección por objetivos te indiquen como evolucionar en tu carrera salarial, y ello igual para todos los integrantes de la compañía.

PRINCIPIO DE EQUIDAD

El principio de equidad retributiva hace referencia a la cantidad salarial que estoy percibiendo, y a la percepción asociada que se deriva de ello. Este principio es para mí el más difícil de gestionar, pues a pesar de existir fórmulas que te ayudan a delimitar las equidades interna y externas, las percepciones de las personas sobre los agravios comparativos dentro de la organización, no pueden gestionarse de igual forma por mucho que le digas que su salario cumple con el principio de equidad versus sus compañeros y el mercado. Conseguir que la gente se sienta 'justamente' retribuida es un reto.

Pero a pesar de ello, lo que sí está claro es que si la base ya no la tenemos bien, será incontrolable la sensación de las personas, con lo que aunque trabajemos primero en el plano teórico será fundamental tener en cuenta en nuestra política retributiva la conjunción de dos visiones: la equidad interna y la equidad externa.

Equidad interna. Dados los puestos de trabajo que integran la compañía, y los niveles que representan, éstos definirán las bandas salariales y las personas que ocupan estos puestos deberán estar ubicadas en estos tramos. Con ello lograremos que la diferencia retributiva entre las personas se observe debido al diferente grado de desempeño que lleven a cabo, pero estas diferencias estarán siempre limitadas bajo una referencia común, el tramo de la escala salarial definido para ese nivel de puesto, obteniendo de esta forma que las desviaciones entre puestos homólogos y personas no sea al azar.

En cuanto a la equidad externa, es importante reflexionar que no solo es suficiente que las personas perciban un equilibrio salarial interno, sino que también debe encontrarse esa satisfacción respecto al mercado o sector donde desarrollamos nuestra actividad. No es ningún secreto que las empresas están en permanente competencia y no sólo de marca o producto, sino que cada vez más las personas o el talento son más claves para la consecución de objetivos y por ello, en un mundo donde acceder a internet y saber lo que paga el mercado está al alcance de todos, es imprescindible contrastar nuestras bandas salariales con la competencia para saber que también pagamos según mercado.

PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA

Cenando con mis amigos una noche, y hablando sobre retribución, uno de ellos comentaba: "¿te imaginas que se publicaran los salarios de toda la compañía? Vaya pollo se armaría". Aquello me dio que pensar. Desde luego que el principio de transparencia no lo voy a enfocar desde el punto de vista de colgar los salarios en el tablón de anuncios, no porque no crea en ello, si no porque no creo que todavía estemos preparados para ese *shock*.

Cuando me refiero a transparencia, me refiero a que puedo disponer de una política retributiva fantástica que cumpla con los principios de igualdad y de equidad, pero que no dejará de existir en su aspecto más teórico si no se conoce por parte de todas las personas a las que se gestiona bajo ese sistema. Y ello lamentablemente ocurre en muchísimas compañías por no decir en casi todas. Nos falla el conocimiento y la comprensión por parte de los colaboradores de dicho sistema. Para ello es fundamental comunicar y formar. De igual modo que tenemos en la intranet descrita la política de formación, es vital redactar y divulgar la

política retributiva y como uno de los males endémicos que sufrimos todos es que apenas leemos... es imprescindible la formación. En muy pocas empresas he descubierto cursos de introducción a la nómina o de introducción al sistema retributivo y creo es un gran error. Por ello la formación se convierte en un elemento clave para el éxito de la transparencia retributiva, pero no solo a los *managers*, pues aunque ellos sean el verdadero canal de transmisión, es imprescindible formar al resto de personas para que todos tengan las ideas claras y nos evitemos la generación de teorías alternativas.

RELACIÓN CONSTANTE CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Cuando deseamos saber si estamos pagando bien solemos solicitar un estudio retributivo de sector para contrastarlo, pero a veces se nos olvida que debemos preguntar internamente, porque el resultado de la primera opción puede ser afirmativo y en cambio el sentimiento retributivo internamente puede ser contrario. Por ello el *feedback* a nivel retributivo es clave. En muchas encuestas salariales ya aparece un módulo específico sobre retribución, pero personalmente hay dos momentos de todo colaborador donde su sinceridad al respecto es alta, y sería en la comunicación salarial anual y en las entrevistas de salida. En estos dos momentos claves para las personas, suelen manifestar su grado de conformidad o disconformidad al respecto y es donde podemos palpar cómo es percibida dicha política por parte del equipo. Y esta información nos puede guiar en las acciones de mejora a realizar en la compañía, porque según mi experiencia, la mayor de las veces las personas no se van por la cantidad económica percibida hasta la fecha, sino por la gestión que se ha realizado. Por ello escuchar y preguntar sobre retribución es vital para tomarle el pulso a nuestra política.

No sé vosotros pero mi sensación al trabajar en departamentos de Recursos Humanos es que hablamos un lenguaje muy nuestro, y ello desconcierta en ocasiones a los comités de dirección que suelen dejarnos hacer por confianza. Si cambio de *target* y pienso en los equipos de trabajo de cualquier compañía, todavía somos un poco 'la tangibilización del lado oscuro de la empresa', por todo ello el gestionar una política de retributiva donde la propia gente de la compañía sea la que encuentre la coherencia en el sistema será nuestro mayor triunfo, sobre todo, cuando al explicarlo en foros ajenos a la empresa obtengan felicitaciones por saber cómo se gestiona su retribución.

Como reflexión final me gustaría compartir con vosotros que todo lo explicado anteriormente, no es una utopía. Como casi todo, depende de nosotros. Porque el cambio cultural a nivel retributivo debe ser una realidad que empieza porque cada uno de nosotros conozca el criterio-filosofía-sistema bajo el que se nos retribuye. Y sólo consiguiendo que la retribución sea igual de transparente que cualquier otra política de desarrollo de personas, conseguiremos que con el tiempo, en las próximas reuniones con mis amigos, la retribución deje de ser un tema tabú. Eso sería un gran avance...

**EQUIDAD INTERNA Y
COMPETITIVIDAD EXTERNA**

MONTSERRAT FÁBREGAS,
directora de RR HH Cataluña de Newco Airport Services

Fue en 1998 cuando se fundó Newco Airport Services, como una empresa de nueva creación, joven y dinámica, capaz de ofrecer un servicio de *handling* diferente al que se está ofreciendo en el mercado. Somos una plantilla de 3.500 profesionales con dilatada experiencia dentro del sector de *handling*, distribuida entre las 26 bases en las que operamos actualmente dentro del ámbito nacional.

¿Nuestro principal objetivo? Asegurar que las operaciones en tierra permitan la salida de los vuelos en hora; minimizar las consecuencias de cualquier irregularidad que surja; y proporcionar, en todo momento, la eficacia y amabilidad con los pasajeros, asegurando que éstos, equipaje y carga lleguen a su destino.

En Newco Airport Services hemos sabido siempre responder a los cambios y requerimientos del mercado, adaptando y modificando nuestros procedimientos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes; ofreciendo un producto seguro, puntual y flexible a un coste razonable, todo ello supervisado mediante un control de calidad interno.

Detrás de la alta calidad de nuestros servicios, se reconoce a un equipo de profesionales ofreciendo el cuidado personalizado y humano que constituye nuestra filosofía.

La exigente formación de nuestra plantilla, basada en los estándares de calidad y seguridad al cliente acordados por JAR-ops, avala la eficacia de un buen servicio. Asimismo, nos sometemos a una formación permanente, fieles a la convicción de que sólo reciclando y actualizando nuestros conocimientos, avanzamos hacia el futuro.

Entre nuestros clientes principales están : Germanwing, Scandinavian Airlines, Spanair, Lufthansa, Swis Internacional, Tap Air Portugal, Aerolíneas Argentinas, BMI Baby, etc.

Newco consigue que cada cliente se sienta seguro en unas circunstancias en que necesita estarlo. Por trabajar tan cerca del cliente y del pasajero, hemos reafirmado la importancia que nuestro personal tiene en el aeropuerto.

Con motivo del importante y rápido crecimiento experimentado por nuestra compañía en los últimos años, tanto en lo relativo al número de aeropuertos en los que actualmente prestamos servicios, como por el número de vuelos atendidos en su conjunto -en el 2007 alcanzaba los 127.000 vuelos-, se ha establecido a nivel nacional una estructura para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión y dirección de nuestro negocio.

Para tal fin, se han creado delegaciones de zona, teniendo en cuenta en Newco que hoy en día se reconoce el conocimiento como talento o Capital Humano. Por ello, estamos incluyendo dentro de nuestros estados financieros el capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital para nuestra empresa, no es el más importante, ya que es a través de nuestro personal, que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de la empresa.

Estamos incluyendo dentro de nuestros estados financieros el capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital para nuestra empresa, no es el más importante, ya que es a través de nuestro personal que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de la empresa

Cuando en Newco utilizamos el término Recurso Humano, no estamos catalogando a la persona como un instrumento, sino que tomamos en consideración que es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan la vida, movimiento y acción a nuestra organización: talento humano.

Es dicho Capital Humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. En Newco tenemos claro que para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa. Y sabemos que las personas que la integran deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para alcanzar este objetivo, hemos luchado para obtener el compromiso del talento humano, el cual sólo lo alcanzamos entre el equilibrio y la justicia empresarial. El verdadero tesoro que nos genera sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Nos ha costado años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Es por ello que nuestra organización ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, dicha administración de talento no es una tarea sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, situaciones. Podemos encontrar diferencias en las aptitudes y patrones de comportamiento, que son muy diversos.

Las estrategias destinadas a la creación de valor contemplan en Newco todos los elementos necesarios para conseguir que el accionista perciba realmente una generación de riqueza en la empresa. Ciertamente es que la rentabilidad de la empresa es el objetivo de la misma, pero dentro de este enfoque existen los actores, tales como los propios empleados, clientes, proveedores y el resto de la sociedad. Newco Airport Services pretende continuar y seguir aumentando el valor para los accionistas. Por ello, desarrolla iniciativas

para conseguir el bienestar de sus empleados y establece una estrecha relación en la cadena proveedor-empresa-cliente. Con todo ello, y desarrollando en cada área implicada los mecanismos necesarios, facilitará el objetivo final: la creación de valor.

Tales acciones las llevamos a cabo desde la motivación a los empleados, la creación de círculos de participación de los mismos –para que aporten ideas para mejorar no sólo en los procesos productivos sino también los administrativos–, y la eficacia de la cadena de valor de la empresa, procurando una gestión eficiente desde el cobro al cliente de una petición de un servicio al pago del suministro del proveedor por parte de la empresa.

En dicha cadena participan todos los miembros de la organización. Las funciones resultantes de estas acciones no son requeridas a una parte sino a toda la organización. Por lo tanto, los objetivos del área de Recursos Humanos en cuanto a la motivación de los empleados son asumidos por toda la organización, así como el objetivo de satisfacer al cliente, básico para el área comercial de nuestra compañía. De la misma manera, la información clara, eficiente y rápida a los mercados financieros, primordial para el área de finanzas, es asumida por toda la empresa como algo propio y no ajeno.

Los empleados en Newco pueden ver y percibir cómo la empresa crea valor en el área funcional que le corresponde. Para cada función se describen una estrategia subyacente, las estructuras y los sistemas de apoyo, y los diseños y procesos más importantes.

El modelo que seguimos en Newco nos permite encajar toda una estrategia empresarial enfocada al calor dentro de los procesos operacionales de la empresa, permitiéndonos establecer objetivos claros dentro de la organización. Las estructuras, diseños y procesos están orientados a la creación de valor. Y ésta la conseguimos a través de relaciones mutuamente beneficiosas entre los diferentes grupos de interés que forman el entorno empresarial.

En Newco todas las partes tienen obligaciones: los empleados contribuyen al esfuerzo de creación de valor para poder incrementar su retribución; los clientes apoyan una relación de integración para que la compañía pueda generar la mayor cantidad de valor para ellos; y los proveedores participan activamente en estos esfuerzos para poder ganar el valor que se les adjudica. Consiguiendo todas estas relaciones mutuamente fortalecedoras, la compañía ofrece a sus accionistas una rentabilidad muy superior a su coste del capital.

En Newco Airport Services tampoco olvidamos las siguientes variables: resultados económico-financieros, satisfacción de los clientes, mejora de procesos y en los empleados, puesto que lo consideramos de suma importancia para una mejora en la creación de valor y un buen reclutamiento del talento humano. Con dichas variables, en Newco perseguimos la obtención de una eficacia productiva, como consecuencia de una mejora: en primer lugar de los costes, seguida de una adecuada cartera de servicios, con lo que se consigue una combinación óptima de servicios (*autohandling*) y clientes.

A estos elementos se les une una política de Recursos Humanos que incide en elementos clave como la formación, los incentivos y la necesidad de sentir pertenencia por parte de los empleados a algo importante. En otras palabras, 'sentirse orgullosos'. Todas estas estrategias nos permiten obtener unos buenos crecimientos económico-financieros, consiguiendo una rentabilidad alta para los accionistas y, por lo tanto, crear valor para los mismos.

El proceso de evolución de indicadores financieros a sistemas estratégicos nos permite fijar una dirección más clara de los procesos de gestión en Newco. Tenemos en cuenta que la creación de sistemas de medidas financieras no es un fin en sí mismo, sino que lo consideramos como el camino para generar políticas y estrategias que nos permitan avanzar en la dirección adecuada para el accionista. Todos los elementos están enfocados, no sólo en la generación de herramientas útiles de medición de la empresa, sino en el diseño de nuestra estrategia empresarial que nos permite visualizar una orientación clara a la competitividad de la empresa y como consecuencia de ello, la generación de valor real para nuestros accionistas.

Nuestra política de Recursos Humanos incide en elementos clave como la formación, los incentivos y la necesidad de sentir pertenencia por parte de los empleados a algo importante. Todas estas estrategias nos permiten obtener unos buenos crecimientos económico-financieros

En Newco sabemos que dichas alternativas no son suficientes, por ello consideramos que hay más variables que crean valor a los socios. Es evidente que el punto de salida es el servicio que ofrecemos como empresa de *autohandling*, ya que sin el mismo, la existencia propia de la empresa puede resultar bastante complicada. Por otro lado, tenemos en cuenta los costes con todas sus acepciones, incluyendo no sólo los materiales, personales u otros costes, sino los inherentes a la calidad, medio ambiente, seguridad, ética, etc., ya que tenemos claro que la percepción cualitativa de estos últimos que tiene la sociedad actual puede provocar que cualquier reducción de estos conceptos provoque una reducción en la creación de valor para de la empresa como efecto inverso. Como consecuencia de lo anterior, el entorno debe considerarse un elemento clave y no accesorio en la generación de valor. ¿Quién gestiona toda esta actividad? Las personas. Por lo que su actitud, su motivación y su implicación en el proyecto empresarial es una clave dentro de la creación de valor en Newco.

En Newco, sabemos que la empresa no es un elemento aislado. Actualmente, el fenómeno de la globalización implica que las inversiones se mueven por el efecto de la generación de riqueza. Ante este hecho, en nuestra empresa visualizamos las nuevas variables de este entorno global, que nos permiten establecer nuevas estrategias para la generación de valor. Consideramos como causas de estas variables, entre otras, el modelo ecológico, cambios institucionales, mercados financieros globales, eficacia del sistema de transporte, nuevas tecnologías, cambio en el modelo territorial, sofisticación de la demanda, cambio cultural...

INVERSIÓN SOCIALMENTE
RESPONSABLE

CARLOS BENDITO,
director de Desarrollo de Negocio de Triodos Bank España

La Inversión Socialmente Responsable (ISR en adelante) puede ser definida¹ como “el proceso de inversión que considera las consecuencias sociales y medioambientales de las inversiones, tanto positivas como negativas, en el contexto de un análisis financiero riguroso”. Por tanto, la ISR es un proceso de inversión que se realiza en un contexto de análisis financiero riguroso, teniendo en cuenta los factores de análisis financiero tradicional, contenidos en las teorías de Markowitz (1952), y en el desarrollo posterior de la teoría del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) aportada por Sharpe, así como el desarrollo de la misma hacia el WACC y el EVA en los años 90. De estas teorías han surgido los principales modelos de gestión de carteras de inversión a través de ratios comúnmente utilizados como son Beta, Sharpe, Jensen, IR, R2 que han configurado la gestión VaR (*Value at Risk*) y la búsqueda de rentabilidad adicional a través de la generación de Alfa, como parámetro comparativo de la calidad de un gestor y su capacidad de generar rentabilidad adicional a sus competidores, bajo parámetros similares de riesgo.

Pero, ¿cómo y por qué se han venido a incorporar criterios sociales, medioambientales y de gobierno corporativo a la gestión de carteras de inversión? Si el modelo cuantitativo matemático/financiero continúa imperando como el medidor por excelencia en la toma de decisiones de inversión, ¿para qué sirve la ISR y por qué tiene sentido incorporarla en la toma de decisiones de inversión?

Un alto porcentaje de la respuesta a esta pregunta viene de la mano del factor fundamental que los analistas financieros valoran a la hora de la toma de sus decisiones de inversión: el equipo de gestión de la empresa. Las personas que hacen posible que la empresa implante un modelo de gestión u otro.

CRITERIOS ISR PARA LA SELECCIÓN DE CARTERAS DE INVERSIÓN

El inversor con criterios de ISR evalúa un conjunto variado de actividades de las empresas en las que invierte. Básicamente, tiene en cuenta los aspectos que se han venido a llamar de Responsabilidad Social

FUENTES

¹ Social Investment Forum 2006 de Estados Unidos

de la empresa. Las políticas de ISR pueden ser adoptadas tanto por individuos (inversores privados) como por colectivos (inversores institucionales). Los objetivos que se persiguen son:

- a) Que el inversor final sea consciente de en qué empresas se invierten sus fondos
- b) Contribuir a que las empresas en las que se invierte adopten y mantengan políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Para su incorporación metodológica en la formación de carteras de inversión, los gestores normalmente agrupan los criterios en los siguientes grupos:

Criterios excluyentes

Son aquellos criterios aplicados por el analista que obedecen a una política definida por el fondo de inversión o el comité de inversión. Éstos suelen incorporar criterios relativos a la exclusión de empresas por varios motivos:

Relativos a la actividad:

- Peletería: compañías que cazan o crían animales para la explotación de sus pieles, que ofrecen servicios en esta industria o que venden productos derivados de esta industria.
- Juegos de azar: compañías que diseñan, producen o venden juegos de azar o que ofrecen servicios financieros ligados a la industria del juego de azar.
- Energía nuclear: compañías que distribuyen o producen energía nuclear, contruyen o mantienen plantas nucleares y sus componentes para la generación de energía y compañías involucradas en el transporte, almacenamiento de residuos radioactivos derivados de esta actividad.
- Productos químicos perjudiciales para las personas y el medio ambiente: compañías que producen o venden productos químicos peligrosos para las personas y el medio ambiente.
- Pornografía: compañías que producen, venden, distribuyen, muestran, proyectan, etc., pornografía en cualquier forma o soporte.
- Tabaco: compañías que producen tabaco o material necesario para su fabricación y distribución.
- Armas: compañías que producen, venden o distribuyen armas o componentes relacionados son excluidas. Son también consideradas tanto armas convencionales como no convencionales (químicas, biológicas, bacteriológicas y nucleares), así como sistemas de armamento integral.

Relativos a los Procesos de Negocio:

Compañías que están frecuentemente involucradas en ciertas actividades controvertidas y que no consiguen demostrar un comportamiento corporativo contundente y directo para resolver esas malas prácticas. Normalmente se incorporan aquellas compañías que operan en sectores considerados de alto riesgo, deben incorporar políticas y sistemas de gestión para prevenir estas controversias:

- Experimentación genética: compañías que operan, diseñan e incorporan sistemas de producción con modificación genética.
- Corrupción: compañías que hayan sido sentenciadas por tribunales de justicia por frecuentes y serios casos de corrupción, sobornos y blanqueo de capitales, o que hayan violado códigos o tratados estructurales en los últimos tres años.
- Experimentación animal: compañías que venden productos que han sido desarrollados mediante la experimentación con animales, si estos tests no están legalmente regulados o la compañía no tiene políticas de gestión proactivas dirigidas a su control.
- Ingeniería genética: compañías que venden productos modificados genéticamente sin las políticas necesarias para minimizar su impacto.

- Violación de legislación, códigos o convenciones: compañías que tienen frecuentes y serias violaciones de legislación, códigos y/o convenciones nacionales o internacionales
- Desastres medioambientales: serán excluidas aquellas compañías que incurren con frecuencia en daños medioambientales evitables, incluso sin que hayan sido perseguidas por ello.
- Derechos humanos: violaciones de derechos laborales o derechos basados en convenciones fundamentales, como los derivados de las reglas generales de la OIT o la OCDE (e.g. trabajo infantil, trabajo forzado, discriminación laboral por razones de sexo, raza, condición, etc.).
- Gobierno corporativo: si la estructura de gobierno corporativo de la empresa viola la legislación o las mejores prácticas, o si las prácticas de remuneración u otros aspectos particulares de la remuneración percibida por los directivos suscita preocupación y están claramente violando estándares o mejores prácticas locales, nacionales o internacionales, será razón para la exclusión de la compañía.
- Falta de sistemas de prevención: en sectores de alto riesgo, como minería, petróleo, gas, etc., existe una larga lista de riesgos considerados peligrosos para la sostenibilidad medioambiental y/o social, que la compañía debe gestionar y prevenir. La falta de políticas específicas en sectores de alto riesgo, así como la aparición de controversias son elementos analizados en la selección de empresas.
- Otros casos específicos: adicionalmente a los productos y servicios y procesos de negocio mencionados, se analizan otros casos específicos, como la financiación de proyectos a gran escala no sostenibles, operaciones en países con regímenes dictatoriales que no respetan los derechos humanos (e.g. Myanmar) u otros casos que tienen un impacto negativo para las personas o el medio ambiente.

Criterios positivos o incluyentes

Son aquellos criterios que se incorporan en la selección de empresas de acuerdo a una selección positiva. La mayoría de estos criterios se recogen a través de mejores prácticas derivadas y analizadas por empresas de ratings en sostenibilidad. Estas empresas, presentes en el mercado internacional, analizan las empresas cotizadas sobre la base de diferentes aspectos relativos a indicadores medioambientales, sociales, éticos y de gobierno corporativo, dando una nota a cada empresa en cada indicador, grupo de indicadores y finalmente a la empresa en su gestión global de los indicadores ESG.

Los gestores de activos ISR más avanzados tienen más de dos proveedores externos y mantienen un equipo interno que procesa la información recibida de estas agencias y de los *brokers*, para configurar la estrategia y el proceso de selección de las empresas.

Es por ello que no todos los fondos de inversión ISR tienen la misma metodología, y es importante conocer bien cuáles son los criterios, de qué forma se incorporan y analizan las empresas y que órganos de decisión tienen los Comité de Inversión ISR de los fondos o gestoras de activos

POLÍTICAS DE COMPROMISO Y PROMOCIÓN ACTIVA DE VOTO ACCIONARIAL (ENGAGEMENT)

Una parte muy importante de la tendencia actual y futura de los fondos de inversión y de pensiones es el desarrollo de políticas activas de promoción de la gestión de factores ESG, a través del diálogo con las empresas, así como la promoción activa del voto accionarial sobre la base de factores ESG.

La mayoría de ese diálogo se realiza de forma directa con las empresas, y algunos gestores publican las recomendaciones de voto que promueven en las juntas generales de accionistas. Éste es el caso de Triodos Bank, cuya gestora de fondos de inversión publica las recomendaciones de voto en las juntas de accionistas,

así como las políticas y metodología aplicadas a la selección de las empresas que forman parte del universo de inversión de sus fondos². Las políticas normalmente aplicadas para inducir el voto sobre factores ESG se centran en aspectos relativos a la política de elección de consejeros, las políticas de compensación y las propuestas ESG aplicables a la empresa.

Uno de los aspectos que se mide en la estructura de los componentes del Consejo es su nivel de independencia. En términos generales, la tendencia internacional es solicitar el voto en contra de la elección de consejeros no independientes, cuando el 50% del consejo no es independiente. Las consideraciones de qué es un consejero independiente varían, pero en términos generales, se considera independientes aquellos que no han tenido relación 'material' con la compañía, ni directa ni indirectamente, distinta a la del sitio en el consejo. En estos términos, se entiende 'material' como un estándar de relación financiera, personal u otra, que posibilite que cualquier persona pueda adquirir y que potencialmente pueda influir en la objetividad de sus recomendaciones al consejo y en sus responsabilidades fiduciarias de representación de los intereses de los accionistas.

En el caso de la metodología aplicada por Analistas Internacionales en Sostenibilidad, S.A. para la evaluación de la independencia de los miembros del consejo, se aplica, por ejemplo, el límite de 10 años de presencia en el consejo para su consideración como independiente, ya sea en intervalos separados o conjuntamente.

Éste es sólo un ejemplo de criterios de aplicación a la elección de consejeros independientes y las implicaciones en las recomendaciones de voto. Análisis similares son aplicables a sistemas de remuneración de directivos y consejeros, comités de control (remuneración, auditoría, etc.) u otros aspectos relativos al gobierno corporativo. Son de igual aplicación estándares sociales y medioambientales agrupados por sectores en los que opera la compañía, como factores inductores del voto en las juntas de accionistas.

Dependiendo del perfil de los inversores y de sus políticas de voto, estos criterios pueden ser más o menos estrictos a la hora de su aplicación. La importancia de la aplicación de estas políticas reside en influir en los mecanismos de control del equipo de gestión de la empresa, para que responda a las expectativas de los accionistas y stakeholders con respecto a la plasmación de las políticas ESG en las empresas en las que invierten.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL MUNDO

En este contexto, la ISR aparece como la herramienta que tienen los inversores para influir en las empresas que participan. De esta forma, es en el inversor quien concentra el poder de cambio y de decisión, así como de interlocución con las empresas. El papel del inversor/accionista activo, que incorpora en sus decisiones de inversión criterios de ESG, está influyendo en el comportamiento de las empresas cotizadas.

La ISR en EEUU

El mercado de la ISR en EEUU es el más desarrollado. El rápido crecimiento de los últimos años es la mejor evidencia de que la ISR tiene resultados competitivos en términos de rentabilidad y mercado pujante. En los

FUENTES

² Para más información: http://www.triodos.com/com/triodos_research/

últimos 20 años, los activos totales invertidos en fondos ISR han crecido de forma exponencial, así como el número de instituciones, profesionales e inversores individuales involucrados en este campo. Entre 1995 y 2005 los fondos gestionados con criterios ISR declarados en las políticas de inversión en EEUU, pasó de 635.000 millones de dólares a 2,3 billones³ de dólares, siendo el estilo de inversión con mayor crecimiento del mercado americano. En la actualidad, un 11% de los fondos gestionados en EEUU son fondos ISR.

La ISR ha pasado ya en 2007 a formar parte del diálogo diario de los gestores de fondos tradicionales, contaminando las decisiones de inversión de analistas tradicionales que, en la actualidad, incorporan al análisis tradicional la gestión social, medioambiental y las estructuras de gobierno corporativo, para formarse así una opinión de la empresa.

Ejemplos como la creación del equipo ESG en Goldman Sachs en abril de 2005 son un indicador claro de que cada vez más la incorporación de criterios ESG en EEUU se debe a criterios puros de riesgo y rentabilidad, más allá de los éticos o los derivados de mandatos específicos ligados a doctrinas o creencias morales o religiosas.

Los fondos ISR son comparables en términos de riesgo y rentabilidad a los fondos tradicionales. La medición del nivel de incorporación a la gestión empresarial de los factores ESG representa un indicador claro de la fortaleza de la empresa y de su capacidad para responder y adelantarse a los cambios que afectan a la economía global.

En EEUU, las áreas ISR que están experimentando un mayor auge son las relacionadas con el activismo accionarial y la influencia en el voto en las asambleas generales, así como los fondos con políticas activas de selección de empresas con criterios de inversión en la comunidad. En cualquier caso, la mayoría de los fondos incorporan criterios concretos de selección positiva y negativa de empresas sobre la base de criterios ESG.

El Social Investment Forum de EEUU estima que más del 40% de los fondos gestionados en ese país cuenta con análisis ESG a la hora de tomar una decisión de inversión, independientemente de que sean fondos declarados ISR como tales.

La ISR en Europa

Sin embargo, en Europa la ISR está teniendo un desarrollo desigual dependiendo de los países. En el último estudio sobre el estado del mercado en Europa⁴ realizado por Eurosif (European Social Investment Forum) en 2006, se concluía que en Europa se ha llegado a un mercado con 1,14 billones de euros de activos bajo gestión, entre fondos de inversión y mandatos. Esta cifra total se puede dividir entre los dos grandes grupos de estilos de inversión ISR en Europa: ISR Central (Core SRI), con 105.000 millones de euros de activos bajo gestión, y la ISR General (Broad SRI) con 1,03 billones de euros de activos bajo gestión.

Estos datos nos muestran un crecimiento de la ISR superior al promedio de crecimiento de los activos bajo gestión de todo el mercado.

FUENTES

³ "SRI Trend Report" – Social Investment Forum

⁴ "European SRI study 2006" – Eurosif

Cuando analizamos el desarrollo del mercado de fondos ISR en Europa registrados en Luxemburgo bajo la Directiva UCITS, se ha venido mostrando una progresión creciente desde el año 1999, cuando se comenzó a medir el desarrollo del mismo. Desde los 11,1 millardos de euros registrados en 1999 a los 34 millardos de euros en menos de siete años, el mercado se ha triplicado.

El número de fondos registrados con criterios ISR se ha multiplicado también por tres desde 1999, pasando de 150 a más de 388 en 2006.

Si tenemos en cuenta la distribución por países, podemos ver que los más desarrollados son el Reino Unido y Francia. En ambos casos influye la normativa ligada al desarrollo de los fondos de pensiones y las aplicaciones derivadas de la transparencia en la información sobre criterios de ISR, aplicados en la gestión fiduciaria de la responsabilidad en nombre de los partícipes de los fondos.

Podemos concluir que el desarrollo de la ISR en Europa está muy por detrás de EEUU, por lo que se espera que en el futuro inmediato este mercado pase de representar el 0,62% de los activos totales bajo gestión en fondos UCITS, al 11% nivel que representa en EE UU en la actualidad.

Cuando se examina la tipología de los fondos de inversión europeos, podemos ver que ésta no ha variado mucho en su composición desde 1999. En su mayoría se siguen manteniendo las proporciones, predominando los fondos de renta variable puros (51%), seguidos de los de renta fija (22%) y mixtos (17%).

La ISR en España

En España podemos observar un reducido grupo de fondos de inversión comercializados en el país y gestionados por gestores extranjeros⁵ (35 fondos de los cuales 17 fueron registrados durante 2006), y registrados en España y gestionados por gestores españoles (un total de 18 fondos, de los cuales cuatro fueron registrados en el año 2006). El mercado presenta un nivel de desarrollo muy incipiente, dominado por los criterios negativos y por una muy escasa oferta de productos gestionados por gestores españoles.

El patrimonio global de los fondos gestionados por gestores españoles asciende a 1.125 millones de euros, mientras que el patrimonio de los fondos comercializados por gestoras extranjeras cuenta con 3.703 millones de euros. No podemos aseverar que el patrimonio que presentan estos fondos sea en su totalidad de clientes españoles, pero sí presenta una comparativa de la senda de crecimiento que deben mostrar los fondos españoles.

Es importante mencionar la alta concentración en los gestores españoles en un solo fondo: el BBVA Extra 5 II, Garantizado FI, que acumulaba 785 millones de euros bajo gestión al cierre del 2006. La mayoría de los productos lanzados por gestores españoles han sido realizados durante los tres últimos años, con escasa promoción y divulgación, por lo que representan una mínima aportación al potencial de la ISR en España. Estos fondos representan menos del 0,03% de los activos bajo gestión en el mercado español.

FUENTES

⁵ Para más información: http://www.triodos.com/com/triodos_research/

REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA

MERCEDES FERNÁNDEZ,
directora general de Barcelona de MOA-BPI Group

FACTORES DE CONTEXTO

Durante los últimos años se han sucedido profundos cambios en el entorno económico, social y político a nivel internacional. Los procesos de privatización, la desregulación de sectores tradicionalmente sometidos a una intensa regulación o la eliminación gradual de aranceles y otras barreras a los intercambios, han sido todas ellas medidas tendentes a incrementar los niveles de competencia entre las empresas. Todas estas medidas tienen como finalidad última la de mejorar la eficiencia y eficacia del mercado como mecanismo de coordinación y de asignación de recursos.

En el plano político, cabe destacar el proceso de ampliación de la Unión Europea (UE). Desde la creación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (1951) y de la Comunidad Económica Europea (1957), la UE ha ido incorporando nuevos estados miembros, pasando a nueve en 1973 y llegando a quince en 1995. Durante este proceso de ampliación se produjo un acontecimiento de gran relevancia económica y social, la creación del mercado único, concebido como espacio de libre circulación de personas y mercancías.

El 1 de mayo de 2004, la UE registró la mayor ampliación desde su creación, con la incorporación de diez nuevos estados miembro; Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa.

Sin lugar a duda, esta ampliación está teniendo importantes implicaciones, tanto para los nuevos como para los antiguos socios. Con la integración se han eliminado prácticamente todas las restricciones arancelarias y ha comenzado un flujo de recursos públicos destinados a potenciar el desarrollo de estas economías, así como a mejorar las condiciones y calidad de vida de sus ciudadanos.

Una de las mayores preocupaciones para los antiguos estados miembro es el efecto que la ampliación pudiera tener sobre el destino de las inversiones productivas privadas. En efecto, los menores costes salariales (unido en muchos casos con un más que aceptable nivel de formación y cualificación profesional), la mayor flexibilidad laboral o las menores exigencias medioambientales están actuando como elementos determinantes en la atracción de inversiones.

Otro aspecto clave en el nuevo orden económico internacional, y de mucho mayor calado que la ampliación de la UE, ha sido el espectacular desarrollo de las economías emergentes del sudeste asiático, especialmente China e India.

El gigante asiático, con casi 1.300 millones de habitantes, representa más de la quinta parte de la población mundial. Desde 1979, año en el que se iniciaron las reformas económicas, ha crecido a una tasa anual promedio de más del 9% durante 23 años consecutivos.

Entre los principales factores de competitividad de la economía china destaca su bajo coste salarial. El coste de la hora de trabajo es de aproximadamente un dólar, frente a los 23 dólares en Estados Unidos o los 25 dólares de la Europa de los Quince. Esto ha provocado un espectacular desarrollo industrial, situándose como el cuarto productor mundial de bienes industriales, por detrás de EEUU, Japón y Alemania.

Los cambios sociales, políticos y económicos están provocando un aumento de la presión competitiva sobre las empresas, lo que las obliga a adoptar estrategias tendentes a garantizar su supervivencia y mantener sus niveles de competitividad

A diferencia de los países de la Europa del Este, donde se prevé una equiparación progresiva de los costes salariales respecto a la Europa Occidental, China dispone aún de un elevadísimo recorrido en su competitividad, ya que gran parte de su población todavía es ajena al desarrollo económico e industrial. Por otro lado, China no sólo es una atractiva ubicación desde el punto de vista productivo, sino que constituye el mayor mercado potencial del mundo (representa el mayor mercado mundial de teléfono móvil y televisor en color, y el consumo de ordenadores personales solamente es menor que el de los Estados Unidos). Todo ello hace aún más atractiva, si cabe, su posición como localización estratégica.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como hemos comentado anteriormente, todos estos cambios sociales, políticos y económicos están provocando un aumento de la presión competitiva sobre las empresas, la que las obliga a adoptar estrategias tendentes a garantizar su supervivencia y mantener sus niveles de competitividad:

- En los últimos años hemos asistido a continuos procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas encaminadas a mejorar la posición competitiva de las empresas, en un entorno cada vez más globalizado. Esto ha provocado una reducción significativa del número de operadores en los mercados.
- De forma paralela, se han desarrollado procesos de concentración industrial tendentes a optimizar la capacidad productiva de las empresas, tratando de aprovechar de este modo las economías de escala y los ahorros de costes asociados a las mismas.
- La proximidad a los mercados emergentes y la necesidad de reducir los costes de producción ha motivado la intensificación de la que se ha venido a denominar 'deslocalización' o 'relocalización', entendido como el proceso de movilidad de la producción hacia determinados países con mayores niveles de competitividad, obtenida básicamente a través de las ventajas competitivas derivadas de unos menores costes de producción.

Todas estas medidas, encaminadas a incrementar los niveles de productividad y de competitividad,

suelen llevar aparejada una reducción de plantillas, la cual tiene efectos directos sobre los trabajadores afectados y sobre los territorios.

El impacto sobre los trabajadores se materializa en la pérdida de su puesto de trabajo y, por tanto, en su capacidad de generar renta. Asimismo, no podemos obviar el impacto psicológico asociado a los procesos de desvinculación, así como su impacto sobre las relaciones personales y familiares.

Por otro lado, la deslocalización productiva tiene efectos directos sobre los entornos socio-económicos. Las decisiones de cierre o reestructuración suponen la destrucción de empleo (directo, indirecto e inducido) y de tejido empresarial, lo cual conlleva un empobrecimiento de los territorios y, en algunos casos, un riesgo latente de despoblación. Lógicamente, el impacto sobre los territorios depende no sólo de la intensidad de los procesos de deslocalización sino también del grado de dependencia económica del territorio en relación a la empresa 'deslocalizada', así como de su dinamismo empresarial y de su capacidad para la atracción de nuevas actividades empresariales.

Efectos de los procesos de redimensionamiento empresarial



CÓMO REGULAR LOS PROCESOS DE REDIMENSIONAMIENTO EMPRESARIAL

Básicamente, existen dos enfoques sobre cómo hacer frente a las consecuencias de los procesos de redimensionamiento empresarial. Por un lado, se encuentra el que podemos denominar 'enfoque tradicional' y en el polo opuesto el enfoque basado en los principios de Responsabilidad Social Corporativa.

El enfoque tradicional se caracteriza por reconocer únicamente el perjuicio causado al trabajador, sin considerar las externalidades negativas que genera al entorno socio económico. Además, las medidas compensatorias encaminadas a minimizar el impacto social sobre los trabajadores son, básicamente, de carácter económico: prejubilaciones, jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas y otras compensaciones económicas. No aborda la cuestión de fondo: 'la pérdida de tejido industrial y de puestos de trabajo'. Por su parte, el enfoque basado en los principios de Responsabilidad Social Corporativa se fundamenta en el concepto de 'desarrollo sostenible', conjugando el legítimo derecho

de las empresas a obtener una rentabilidad económica, con su ineludible Responsabilidad Corporativa de respetar a las personas y a las comunidades en las que operan.

Ofrece una visión más amplia desde una perspectiva social al asumir no sólo los perjuicios directos que se generan sobre los trabajadores, sino también los indirectos que afectan al entorno socioeconómico. Además de las compensaciones de carácter económico, ofrece alternativas orientadas a la re inserción laboral de los trabajadores ya la restitución del tejido industrial de las zonas afectadas.

En el caso de despidos colectivos por causas objetivas (económicas, productivas o de organización) el ordenamiento jurídico español se limita a establecer un límite indemnizatorio mínimo de 20 días de salario por cada año de antigüedad con un máximo de 12 mensualidades y un límite máximo de 45 días de salario con un tope máximo de 3,5 anualidades. Asimismo, establece la obligatoriedad de presentar un plan de acompañamiento social cuando el número de personas incluidas en el expediente de regulación de empleo es superior a cincuenta. Por tanto, no obliga ni a la recolocación de los trabajadores expedientados ni a la reactivación económica de las zonas afectadas.

No obstante, determinadas comunidades autónomas han tomado iniciativas en este campo. Concretamente, el departamento de Trabajo e Industria de la Generalitat de Catalunya ha emitido una recomendación en la que exige la presentación de un Plan de Acompañamiento Social como documento esencial que ha de figurar junto al resto de documentación de solicitud de autorización para el despido colectivo en expedientes formulados por empresas de 50 o más trabajadores. Asimismo, recuerda que "la resolución de la autoridad laboral valorará el Plan Social como uno de los elementos esenciales a considerar en el juicio de razonabilidad sobre la suficiencia de la causa extintiva y su proporcionalidad en relación como la posibilidad de otras medidas posibles y menos traumáticas".

Por su parte, la Generalitat Valenciana ha dotado una línea de subvención destinada a sufragar los costes de contratación de una empresa de recolocación y a incentivar la contratación de trabajadores incluidos en expedientes de regulación de empleo aprobados por causas económicas.

EL PARADIGMA FRANCÉS. LA LEY DE MODERNIZACIÓN SOCIAL

La Ley 2002- 73 de 17 enero 2002, denominada Ley de Modernización Social, introduce profundos cambios en la regulación de los despidos colectivos en Francia.

Con anterioridad a esta Ley, la Circular de 7 de Junio de 1994 recomendaba a las grandes empresas que aplicaban despidos colectivos a contribuir al desarrollo de nuevas actividades empresariales en los territorios afectados por la reestructuración. La aplicación de estas medidas no era, por lo tanto, impositiva y dependía de la presión que pudieran ejercer las Administraciones Locales y la Autoridad Laboral.

Con la nueva Ley de Modernización Social, las medidas de revitalización económica de los territorios son obligatorias para los grupos de empresas con más de 1.000 trabajadores en Europa y/o para aquellas empresas que apliquen expedientes que afecten a más de 100 trabajadotes (art. 118). Actualmente, las autoridades están exigiendo a las empresas la puesta en marcha de estas medidas si los expedientes afectan a más de 50 trabajadores. Estas empresas están obligadas a realizar una aportación económica no inferior al equivalente a dos veces el valor mensual del salario mínimo interprofesional por empleo suprimido, con la finalidad de contribuir a la creación de actividades y

desarrollo de empleo en los territorios. Esta aportación se formaliza mediante un contrato suscrito entre la Empresa y un Representante Local de la Administración Central.

Este contrato, que deberá ser formalizado en un plazo de seis meses desde la notificación de los despidos, deberá incluir las medidas propuestas y la modalidad de financiación de las mismas. En ausencia del mismo, las empresas son penalizadas y deberán aportar una cantidad que puede suponer el doble de la inicialmente prevista.

En un contexto de reestructuración las empresas han de analizar y evaluar las externalidades que generan e implementar medidas tendentes a minimizar estos efectos negativos

MEDIDAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Como ya se ha reiterado desde el inicio de este apartado, las empresas socialmente responsables son aquellas que no se limitan a cumplir con las obligaciones legalmente establecidas, sino que voluntariamente deciden integrar las preocupaciones sociales en sus decisiones empresariales.

Por tanto, en un contexto de reestructuración las empresas han de analizar y evaluar las externalidades que generan e implementar medidas tendentes a minimizar estos efectos negativos, yendo, si es preciso, más allá del cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Desde nuestra perspectiva, estas propuestas no deben ser entendidas como un gasto, sino como una inversión que repercutirá positivamente en las propias empresas, tanto a corto plazo (durante el propio proceso de reestructuración), como a largo plazo (mejorando la imagen y las relaciones institucionales de la compañía).

Desde MOA-BPI Group, se fomenta la aplicación de comportamientos socialmente responsables en los procesos de redimensionamiento, proponiendo medidas de actuación a nivel territorial y a nivel de personas.

A nivel territorial, cabe barajar medidas alternativas al cierre que van desde la búsqueda de una diversificación o reconversión de la actividad a la búsqueda de un re-emprendedor externo pasando por la externalización de la producción u operaciones de *spin-off* o LEBO (ver figura 2).

En aquellos casos en los que el cierre resulte inevitable, planteamos medidas correctoras que traten de restituir los niveles de actividad y de empleo en los territorios basados en la captación de nuevos proyectos empresariales y en el fomento del desarrollo de las empresas o ideas empresariales locales (ver figura 3).

Beneficios de un comportamiento socialmente responsable en los procesos de redimensionamiento empresarial

Para la Empresa

- ✓ Reducir / Contener los costes globales de la reestructuración.
- ✓ Minimizar el impacto social del proceso.
- ✓ Facilitar el proceso negociador con el Comité de Empresa para alcanzar un acuerdo en un plazo razonable de tiempo.
- ✓ Alcanzar un posicionamiento positivo, o al menos neutro, de las AA.PP. en general y de la Autoridad Laboral en particular.
- ✓ Preservar las relaciones institucionales con las AA.PP. y Agentes Sociales.
- ✓ Mantener la paz social en la fábrica y evitar la contaminación a otros centros de trabajo.
- ✓ Asegurar la normalidad en la gestión del negocio y la continuidad de la producción, garantizando el cumplimiento de los compromisos ante los clientes.
- ✓ Preservar su imagen corporativa y la de las marcas e impedir que los intereses a largo plazo de la compañía y del grupo resulten dañados.
- ✓ Fortalece su posicionamiento como empresa socialmente responsable, en línea con su principio corporativo de Desarrollo Sostenible.

Para los Trabajadores

- ✓ Proporcionar alternativas de recolocación adecuadas y de futuro.
- ✓ Atenuar el impacto psicológico motivado por la pérdida de empleo.

Para el Entorno Socio-Económico

- ✓ Atraer nuevas actividades empresariales.
- ✓ Restituir los niveles de actividad y de empleo en la zona.

Soluciones alternativas al cierre y medidas de reactivación económica

SOLUCIONES ALTERNATIVAS AL CIERRE

Diversificación	Desarrollo de nuevas actividades en el Site, garantizando el mantenimiento de los empleos
Externalización	Transferencia de las actividades y de los trabajadores a un operador especializado
Spin-off	Escisión y mantenimiento o cesión de determinadas actividades viables
MBO/LBO/MBI	Transferencia de la actividad a los directivos, trabajadores o ejecutivos externos, garantizando el empleo
Reemprendedor	Búsqueda de un promotor que continúe la actividad garantizando el mantenimiento de toda o parte de la plantilla

MEDIDAS DE REACTIVACION ECONOMICA

Desarrollo Endógeno	Apoyo a las empresas locales generadoras de empleo
Desarrollo Exógeno	Atracción de nuevas empresas procedentes del exterior
Reindustrialización Del Site	Implantación de nuevas actividades dentro del Site
Desarrollo Local	Apoyo a las iniciativas económicas locales (viveros de empresas)
Creación de Negocio	Apoyo al autoempleo y/o creación de negocio

FUSIONES Y ADQUISICIONES

ANDREU LACAMBRA, director de Recursos Humanos de MC Mutual

MC Mutual es la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales número uno de la Seguridad Social. Nace en el año 2006 fruto de la fusión de dos de las principales mutuas del sector en España: Mutua Cyclops y Midat Mutua. Aunque es una entidad joven, se trata de la mutua con más experiencia del sector. Sus orígenes se remontan a la primera organización que comenzó a operar en el mercado en España en el año 1901, la Previsión, que más tarde fue integrada por Mutua Cyclops.

En la actualidad, MC Mutual cuenta con un equipo humano formado por más de 1.900 profesionales que trabajan con la finalidad de conseguir un mayor bienestar laboral para más de 165.000 empresas mutualistas; más de 1,3 millones de población protegida; y para la sociedad en general. Los principales servicios que ofrece la mutua a sus empresas asociadas son, por un lado, una cobertura sanitaria y económica de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; y por otro, la prestación económica por incapacidad temporal derivada de accidentes y enfermedades no profesionales a los trabajadores de las empresas mutualistas que lo soliciten.

Además, cumpliendo con su voluntad de favorecer la mejora del bienestar de la sociedad, MC Mutual está absolutamente comprometida con la prevención de riesgos laborales, consciente de que la difusión de una verdadera cultura preventiva contribuye a la reducción de la accidentalidad laboral. Para prestar estos servicios con la máxima garantía de proximidad y calidad, la entidad pone a disposición de su población protegida más de un centenar de centros de atención repartidos por todo el territorio español además de dos clínicas propias.

MC Mutual cimienta la gestión de la entidad en criterios de compromiso social, siguiendo unos principios de rentabilidad, racionalidad y solvencia que le permitan revertir excedentes y contribuir al bienestar de la sociedad. Fruto de esta gestión responsable, en el año 2006 MC Mutual obtuvo un excedente de 93,8 millones de euros, una cifra que supera en un 111% la suma de los resultados registrados por Mutua Cyclops y Midat Mutua en 2005 y que permitió a la entidad dotar con 79,9 millones de euros todas las reservas legales con su nivel máximo; destinar 6,2 millones a contribuir al Fondo de Prevención y Rehabilitación; consignar 4,4 millones para dotar el Fondo de Reserva de la Seguridad Social; y, finalmente, 1,6 millones para el Fondo de Asistencia Social y las Reservas Voluntarias.

INTEGRACIÓN DE LA RSE EN MC MUTUAL

El impulso definitivo para la integración de la Responsabilidad Social en MC MUTUAL surgió con la fusión de Mutual Cyclops y Midat Mutua. Ambas entidades llevaban ya muchos años incluyendo la gestión responsable en su trabajo diario, tanto diseñando productos que facilitaran su penetración en las empresas mutualistas, como promoviendo esa gestión con políticas internas en la propia organización.

Tras la fusión, MC MUTUAL se convirtió en una entidad mejor dimensionada. La suma de potenciales le permitió recoger la experiencia cosechada por ambas mutuas en este ámbito y plantearse nuevos y más ambiciosos retos, entre los que destaca la integración de la Responsabilidad Social en sus líneas estratégicas de actuación.

Cualquier actividad empresarial se desarrolla en sociedad, y más la de MC MUTUAL, enfocada a proteger y mejorar la salud de las personas. La apuesta de la entidad por fijar las bases para una gestión responsable nace de la demanda de la misma sociedad, que exige a las organizaciones que se comprometan a ofrecer productos y servicios de calidad y, a su vez, que actúen con criterios éticos, que velen por el medio ambiente y que sean sensibles con el bienestar de las personas que constituyen sus equipos de trabajo.

En MC Mutual, la Responsabilidad Social Empresarial se concibe como la perspectiva desde la que gestionar la entidad. Se trata de un conjunto de contribuciones voluntarias y positivas que se llevan a cabo en relación con el entorno y cuyo objetivo es conseguir mejoras sociales, económicas y ambientales. Por ello, la misión y visión de la entidad tienen una marcada orientación social.

En MC Mutual se cuida la relación con las personas contribuyendo a una mejora del bienestar de la sociedad. Nuestra intención es llegar a la inclusión de la RSE de forma transversal en todos los estamentos de la organización

MC Mutual quiere colaborar en la gestión de la Seguridad Social siendo una mutua de vanguardia, un referente en la prestación de servicios a los clientes por su capacidad de innovación y por el compromiso y profesionalidad de su equipo humano, con el fin de contribuir a la mejora de la salud y el bienestar de la sociedad. Esa gestión se caracteriza por el impulso y la consolidación de una cultura orientada a las personas, tanto dentro de la propia organización como de forma externa; por la búsqueda de la excelencia en el servicio, centrándose en la eficiencia, la atención al cliente, el trato personal y la profesionalidad; por la administración de los fondos públicos de la forma más eficiente y rentable posible, con la intención de garantizar la solvencia económica del sistema de cobertura de la Seguridad Social; y por la apuesta por un crecimiento de la entidad, entendido tanto en términos de incremento de cuota de mercado y mayor penetración en el sector como en términos de desarrollo, evolución y mejora continua.

El pasado año, MC Mutual presentó su primera memoria de Responsabilidad Social Empresarial, un documento realizado de forma minuciosa conforme a las directrices de la *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad 2006*, editada por Global Reporting Initiative (GRI). Dicha memoria fue validada por una entidad independiente obteniendo el nivel de aplicación B+. Asimismo, la organización se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a la Asociación Española del Pacto Mundial (ASE-PAM), demostrando su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial.

Todo ello supone un primer paso para consolidar la orientación de MC Mutual hacia una gestión responsable de todos los recursos y respetuosa con el entorno, algo que se tendrá muy en cuenta en el próximo plan estratégico de la entidad, en el que ya se está trabajando. Además, MC Mutual quiere hacer extensivo este compromiso a toda la sociedad transmitiendo sus valores de respeto por las personas y el medio ambiente.

Para lograr dicho desafío, la organización ha definido una serie de compromisos con los grupos de interés con los que interactúa. Entre ellos, destaca la promoción y el impulso de una verdadera cultura preventiva tanto entre los trabajadores de las empresas mutualistas como en la sociedad, lo que contribuirá a diseñar unos puestos de trabajo más seguros y a minimizar los riesgos en el ámbito laboral. Además, MC Mutual asegura a sus empresas mutualistas un trato personal, próximo y con una atención adaptada a las necesidades concretas de cada sector de actividad.

También interacciona con la organización el colectivo de los prescriptores de los servicios de la mutua. Para facilitar su trabajo, la organización pone a su disposición herramientas y servicios eficientes, a la vez que desarrolla acciones destinadas a mejorar las condiciones laborales y sociales de su equipo humano, promoviendo la conciliación de la vida familiar y personal y fomentando su formación.

La Administración Pública es otro de los grupos de interés con los que se relaciona la entidad. El compromiso de MC Mutual con la Administración se basa en una gestión eficiente, rentable y transparente de los fondos públicos. La organización también extiende su compromiso con la Responsabilidad Social a las empresas proveedoras con las que mantiene relaciones comerciales, retribuyéndoles con precios justos de mercado y exigiendo estándares de calidad en sus productos y servicios. A su vez, MC Mutual contribuye a la eficiencia del sistema, respetando y asegurando unas buenas prácticas en el sector. Por último, debe señalarse que la entidad también mantiene un firme compromiso con la conservación del medio ambiente, mediante la destrucción de residuos y el reciclaje, además de la solidaridad con los países más desfavorecidos, a los que se les dona material.

Todas estas actuaciones responsables llevadas a cabo por MC Mutual han tenido su reconocimiento en los últimos años. La calidad de la asistencia sanitaria prestada en la Clínica MC Mutual de la calle Copérnico de Barcelona se ha visto avalada, por quinto año consecutivo, con la certificación ISO 9001:2000, igual que las actividades preventivas llevadas a cabo en la entidad con cargo a las cuotas de la Seguridad Social, que, por segundo año, han recibido también dicha acreditación. Asimismo, el interés de la entidad por fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en su organización también se ha visto reconocida con la concesión del distintivo ÓPTIMA, impulsado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

El compromiso de la mutua con la igualdad entre todo tipo de personas, así como su apuesta por la conservación del medio ambiente y la solidaridad con los países desfavorecidos, fueron también premiados con el galardón Innovació 2006 a la innovación empresarial en la categoría de Responsabilidad Social. Por todo ello, la entidad también ha sido reconocida como una de las 25 mejores organizaciones para trabajar en España por el Instituto Great Places to Work (el reconocimiento fue recibido por Mutual Cyclops y corresponde al ejercicio 2005 de la entidad).

En MC Mutual se está trabajando para que la inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial de forma transversal en todos los estamentos de la organización sea pronto una realidad. Hasta entonces, la entidad sigue cuidando sus procesos de trabajo y su relación con las personas para contribuir, con una gestión responsable, a mejorar el bienestar de la sociedad.

CASO PRÁCTICO DE COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE FUSIÓN

Cuando hablamos de RSE debemos considerar como cuestión estrella la comunicación, que se constituye como la base higiénica para construir una sólida Responsabilidad Social de Empresa. Sin comunicación, no podemos de ningún modo atender ni entendernos con nuestros *stakeholders*. Con esta premisa, en MC Mutual intentamos pensar siempre qué tipo de información precisa el equipo humano, que es uno de nuestros grupos de interés principales, y qué mecanismos podemos articular en cada momento para establecer una comunicación fluida y clara.

Un ejemplo de la labor que hemos desarrollado en cuanto a comunicación lo tenemos en nuestra experiencia durante el proceso de fusión entre Mutual Cyclops y Midat Mutua y la integración de dos estilos y culturas empresariales diferentes. A continuación detallamos sintéticamente todo el proceso de trabajo que seguimos. En primer lugar, veamos los principales pasos de la gestión de integración:

- 1 La Dirección General comunica a toda la organización, a través de un correo electrónico, la noticia de la fusión.
- 2 Se constituyen y organizan los equipos específicos para trabajar todos los temas de manera coordinada. Cada equipo informa a Comunicación Interna de la previsión semanal de comunicados a emitir sobre la nueva operativa. Además, se constituye la comisión denominada 'Gestión del Cambio', encargada del seguimiento de las acciones de integración y de su impacto en las personas. En dicha comisión participa también la Dirección de RRHH.
- 3 Se establece un canal único para transmitir información referente al proceso de integración. Dicho canal es una dirección electrónica denominada 'Comunicación Interna', que en situación ordinaria no se emplea para la operativa diaria sino para informar sobre cuestiones de carácter corporativo.
- 4 Todos los comunicados relativos al proceso de integración tienen un formato unificado y con un código numérico. A través de ellos se notifica la inminente puesta en marcha de acciones que impactan en aplicativos y procesos de trabajo, de forma que todos los colectivos y personas afectadas conozcan los cambios operativos que van a producirse. También se emiten comunicados de carácter propiamente informativo sobre el avance general del proceso de integración.
- 5 El conjunto de comunicados, aparte de enviarlos a través de correo electrónico, se publican en el portal corporativo, en un espacio específico sobre la fusión, con la intención de que todas las personas que lo precisen puedan consultarlos.
- 6 Se indica a la organización que cualquier duda o pregunta puede dirigirse a la dirección de correo electrónico 'Comunicación Interna'. Todas las preguntas que llegan acerca de diferentes cuestiones surgidas durante la integración de los procesos de trabajo se resuelven con inmediatez por parte del área correspondiente.
- 7 A través de la revista interna, de carácter trimestral, se publican artículos sobre el avance del proyecto y, en algún momento, también se añade a la revista una separata, tal como sucedió cuando se precisó informar al conjunto de la organización de cómo quedaba definitivamente constituida la red de centros de trabajo dentro del territorio nacional español. Se consideró que el mejor modo de hacerlo era gráficamente a través de una separata.
- 8 Se planifica formación por colectivos en la Central y en distintas zonas de España con objeto de poner al corriente a las personas afectadas de los cambios que se producen. En estas sesiones de formación se aprovecha para recoger inquietudes y percepciones.

Libro de fusión

La fusión se hizo efectiva el 1 de abril de 2006 y transcurrido un año, cuando todos los procesos de trabajo ya funcionaban de forma unificada, la Dirección General encargó a la Comisión de Gestión del Cambio la elaboración de un *Libro de fusión*.

Se trataba de redactar un documento donde figurara la valoración global del proceso de fusión y el resumen de los puntos fuertes y débiles de todas las acciones que se emprendieron. Asimismo se pretendía ordenar el aprendizaje derivado de ese proceso, de manera que sirviera a la organización para afrontar situaciones similares que pudieran producirse en el futuro.

Para la elaboración del *Libro de fusión*, la Comisión de Gestión del Cambio se planteó abordar cuatro cuestiones: cómo funcionó la coordinación interna de todo el proceso de fusión; qué impacto tuvieron en los centros de trabajo las acciones realizadas; cómo impactó la fusión sobre las personas de la organización; y qué impacto tuvo la fusión sobre nuestros clientes y proveedores.

Al plantearnos hacer un libro sobre la fusión de forma responsable, asumimos que era necesario oír todas las voces posibles sobre cómo habíamos enfocado la etapa de cambio, conociendo la vivencia del equipo humano

El análisis de estas cuestiones no se podía realizar desde la perspectiva única de la Comisión de Gestión del Cambio, sino que se precisaba la aportación de la percepción y visión del resto del Equipo humano. Consideramos necesario hablar en profundidad de estos puntos con todas las personas que participaron en equipos de trabajo específicos durante el proceso de integración y con grupos pertenecientes a distintos centros de trabajo y procedentes de ambas mutuas.

Para trabajar con estos grupos se utilizó la metodología *metaplan*, que hizo que las dinámicas fueran muy productivas y participativas. Con toda la información obtenida se elaboró el documento final del *Libro de fusión* que se presentó a la Dirección General. Se trata de un libro redactado en positivo y focalizado en el proceso y el resultado. Las partes que contiene son:

- Explicación de la metodología seguida durante todo el proceso de recogida y de análisis de la información.
- Visión de la fusión desde la perspectiva de las personas de la organización (siempre evitando la identificación de las opiniones con las personas que participaron en el estudio).
- Cuadro resumen con las conclusiones generales indicando: acciones a repetir (si se diera una situación similar en el futuro); a mejorar (acciones correctas pero que requerirían algún cambio); a eliminar (acciones que no deberían haberse hecho de la forma en que se hicieron); y de mejora (acciones que no se han hecho y que en una situación similar deberían tenerse en cuenta).
- 'Reglas de oro' con 13 puntos fundamentales a tener en cuenta.
- Anexos, con el detalle de fechas, personas participantes y guiones de preguntas para trabajar con los grupos.

El documento es un elemento valioso que no podía quedarse sobre la mesa, sino que debía retornar no sólo a las personas que participaron aportando la materia prima para su redacción, sino a toda la organización en general. Por esta razón, difundimos internamente a toda la plantilla el *Libro de fusión* y las reglas de oro.

Conclusiones finales

Elaborar el *Libro de fusión* requirió dedicación, tiempo y esfuerzo, en una organización como MC Mutual donde el día a día es intenso y repleto de obligaciones tanto para líderes como para equipos. Podríamos haber caído en la tentación de pensar que no merecía la pena invertir más esfuerzo en una fase ya finalizada, pero en realidad pensamos que no llegaríamos a cerrar por completo el proceso si no llevábamos a cabo una acción específica para ello.

La acción específica fue el libro, pero más que el documento en sí, lo que nos ha llevado a este cierre objetivo ha sido todo el proceso que hemos seguido. Al planteamos el *Libro de fusión* de forma responsable, asumimos que era necesario oír todas las voces posibles sobre cómo habíamos enfocado la etapa de cambio y conocer la vivencia del equipo humano.

Con ello hemos obtenido dos cosas. En primer lugar, una atención y cuidado de las personas, al ofrecerles un espacio para poder expresar su visión personal y de equipo respecto a la experiencia que acababan de pasar. Esta acción ha resultado todavía más positiva por el momento en el que la llevamos a cabo, cuando los aspectos operativos ya estaban estables y todo el mundo pudo plantear su percepción de los temas con cierta perspectiva, lo cual resulta más difícil cuando se está inmerso en una situación de estrés e incertidumbre inherente a un proceso de fusión. Y, en segundo lugar, hemos conseguido ordenar ideas entre todos y sentar las bases de un aprendizaje que deberá servirnos en experiencias futuras similares.

Para MC Mutual, el *Libro de fusión* es una buena práctica de Responsabilidad Social Interna que nos ha llevado a valorar todavía más la comunicación propia como un elemento imprescindible para mantener un diálogo abierto dentro de la organización sobre temas que nos importan y que afectan a nuestros resultados.

COMPROMISO Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD



ANNA FORNÉS COLOME, directora de la Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos (FMRH)

Como es bien sabido, ser socialmente responsables tiene mucho que ver con cuidar al máximo la relación con todos los *stakeholders*, no sólo con los accionistas, pues a menudo se olvidan o minusvaloran a los demás grupos de interés. Por el trabajo que desarrollamos en nuestra Fundación, buscamos conocer a aquellas organizaciones que están cumpliendo con todas esas relaciones.

Desde nuestro punto de vista, la relación entre RSE y RRHH tiene que ver con aspectos, en apariencia tan diversos, como que la contratación sea de calidad; la fomentación de la participación de la plantilla en tareas que vayan más allá de su trabajo y que respondan a unos valores de compromiso con el entorno; favorecer la empleabilidad de cada colaborador –formándolo y desarrollándolo–; buscar fórmulas para mejorar la conciliación entre vida personal y profesional; hacer una buena gestión de la diversidad en unas plantillas cada vez más abiertamente heterogéneas –en cuanto a género, edad, etnia, credo u orientación sexual–; o que los salarios sean adecuados e introduzcan el aspecto emocional. Se trata, en definitiva, de potenciar que las personas sean la base del desarrollo estratégico de la organización. Para conseguirlo hay unos cuantos aspectos clave a tener en cuenta: la ética, la integridad, la honestidad y la confianza en los colaboradores.

Hemos podido apreciar que la RSE se ha puesto ‘de moda’ y consideramos que éso podría conllevar una desvirtuación del término. Pensamos que sólo las organizaciones que tienen muy desarrollada la función de RRHH pueden trabajar con rigurosidad las políticas de Responsabilidad Social

Creemos que en las organizaciones de nuestro país queda un largo recorrido por hacer, pues no parece que la RSE esté realmente bien integrada en todas ellas. Seríamos ingenuos si nos creyéramos a todos aquellos que afirman ser socialmente responsables, cuando se sabe que lo que están haciendo ‘de puertas para adentro’ es otra historia. Hemos podido apreciar –sólo viendo la gran cantidad de jornadas que se organizan sobre el tema en Barcelona– que la RSE se ha puesto ‘de moda’ y consideramos que ello conlleva el riesgo de que el tema se desvirtúe. Pensamos que

sólo las organizaciones que tienen muy desarrollada la función de RRHH –que aún hoy no son la mayoría– pueden trabajar con rigurosidad las políticas de Responsabilidad Social. Para nosotros resulta incongruente y contraproducente ir anunciando a los cuatro vientos de cara a la galería, lo ‘bueno y solidario’ que se es y, a la hora de la verdad, no tratar adecuadamente a las personas de dentro de la organización. Es muy negativo ese *gap* que se produce en algunas organizaciones entre lo que se dice y lo que se hace.

Todo esto resulta aún más evidente gracias a Internet, y sobretodo a la revolución a nivel informativo que supone la web 2.0, la ‘blogosfera’ y todo el conjunto de sistemas colaborativos virtuales que vemos crecer a una velocidad exponencial, un fenómeno capaz de organizar y vehicular esfuerzos, ilusiones y también frustraciones de millones de personas en tiempo real. Véase como ejemplo de ello el llamativo caso de Nokia, una multinacional empeñada desde hace años en difundir una imagen amable frente a sus competidores. Recientemente, ha visto gravemente afectado su negocio en Alemania tras anunciar la próxima deslocalización hacia Rumanía de una fábrica que ocupa a más de 2.000 personas en el país germano, con el objetivo de ahorrar costes. La decisión ha generado una reacción coordinada e inmediata entre sindicatos, movimientos sociales diversos, consumidores e incluso políticos, en gran parte, gracias a Internet.

En las organizaciones que forman parte de la Fundación observamos una preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, por pensar cada vez más en su desarrollo y empleabilidad y por buscar que se sientan a gusto en su puesto

Si las empresas no ‘se ponen las pilas’ en relación a los nuevos canales que genera la segunda generación de Internet, pueden acabar tirando por la borda cualquier esfuerzo que realicen en RSE. De hecho pueden empezar a ocurrir cosas impensables hasta ahora: se nos plantea un futuro donde la ciudadanía se convierte también en una entidad socialmente responsable por sí misma y muy organizada, un actor más a no perder de vista si se quiere conseguir el éxito empresarial.

No obstante, también apreciamos que son cada vez más las organizaciones que están intentando implantar la RSE en sus procesos de selección de personal. Desde la posición privilegiada que tenemos al estar en contacto directo con bastantes departamentos de RRHH, la percepción es que se están produciendo cambios, aunque se deba seguir mejorando. Hay que mejorar, por ejemplo, la forma en que se comunican a los trabajadores las acciones que ya se estén realizando actualmente. Según un estudio reciente de la UGT, realizado entre las secciones sindicales de las 35 empresas españolas cotizadas más importantes, los trabajadores demuestran aún un profundo desconocimiento sobre lo que se hace en RSE dentro de sus organizaciones.

Otro aspecto en el cual los departamentos de Recursos Humanos tienen mucho que aportar es el de la acción social. La RSE es una actitud transversal en toda la organización que orienta su actuación a largo plazo pero, sin embargo, la acción social suele conformarse a partir de intervenciones directas y de incidencia más inmediata. RRHH puede y debe tomar la iniciativa de este tipo de acciones y también ofrecer apoyo a las que inicien los propios trabajadores. Algunos ejemplos

son: donativos –con un caso práctico tan interesante como el del *Teaming* que hemos tratado recientemente en la Fundación y no dejamos de difundir en la medida de lo posible (<http://www.teaming.info>)–, consumo responsable, impulso del voluntariado, reciclaje de equipamientos, prevención del despilfarro, etc. Entre otras ventajas, la asunción de la acción social puede dar un valor añadido ante otras organizaciones, mejorar la imagen y los rasgos corporativos e incrementar la motivación, compromiso y espíritu de equipo de los empleados.

Nuestra visión más cercana sobre la RSE es bastante favorable, pero puede estar influenciada por el hecho de que las organizaciones que forman parte de la Fundación destacan por tener una clara orientación a las personas. Lo que en ellas observamos es una preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, pensar cada vez más en su desarrollo y empleabilidad y buscar que se sientan a gusto en su puesto. Creemos que, modestamente, desde la Fundación hemos colaborado a crear esa concienciación hacia todo lo que está relacionado con la RSE. Desde hace años estamos muy atentos a qué se está haciendo en este ámbito. En muchas de las jornadas que organizamos para nuestros socios hemos tratado temas de RSE íntimamente conectados a RRHH:

- Desde el año 2005 tenemos establecido el grupo estable de prevención de riesgos laborales, salud laboral y medio ambiente donde hemos profundizado en aspectos como, por ejemplo, los riesgos psicosociales, la salud laboral desde una perspectiva de género y la prevención del estrés. Además disponemos de un Observatorio donde tenemos recogidos los resultados de encuestas que elaboramos previamente a cada jornada, para tener datos comparativos. Estamos de acuerdo con lo que dice Jukka Takala, director de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: “La seguridad y salud laboral repercuten en beneficios de valor añadido relativos a la reputación, la productividad, la fidelización y el valor de las acciones”.
- En 2005 vimos una de las experiencias más impactantes en integración laboral de personas con discapacidad psíquica, visitando la empresa La Fageda ubicada en Olot (Girona).
- En 2006, se trató en un taller muy exitoso sobre cómo hacer una memoria de sostenibilidad. Al cabo de unos meses se hizo una sesión para reflexionar sobre la acción social en las organizaciones, donde vimos las experiencias de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) y de la Obra Social de “la Caixa”, y otra para ayudar a las empresas a valorar si estaban preparadas para la Ley de Igualdad de oportunidades que se aprobaría al año siguiente.
- En nuestro décimo aniversario, que celebramos en 2007, decidimos que el tema central de nuestra sesión plenaria fuera el de personas inmigradas y mundo laboral. Después de una mesa redonda con representación de todos los agentes sociales que buscaba el debate y la reflexión, conocimos las experiencias de la Corporació Alimentària Guissona que cuenta con 2868 trabajadores, de los cuales el 37% son inmigrantes; y del Grupo Eat Out, con 40 nacionalidades diferentes entre sus 5.000 trabajadores.
- También en 2007 organizamos una jornada titulada ‘Desarrollo sostenible: el reto necesario’ donde participaron los principales expertos de Catalunya sobre temas medioambientales aplicados a la empresa y, como ya hemos explicado anteriormente, conocimos ‘El teaming y su aplicación en las organizaciones’ de la mano de su creador Jil Van Eyle, con la experiencia práctica de su implantación desde hace dos años en www.atrapalo.com.

Todas estas actividades aquí explicadas refuerzan nuestra idea de que se deben buscar todas las fórmulas posibles para que las personas de nuestras organizaciones –que queremos que sean exitosas y productivas– estén motivadas, y creemos que todo pasa ineludiblemente por introducir

el humanismo en la empresa. Los beneficios no están reñidos con la satisfacción y el bienestar de los empleados. Una cultura empresarial que asuma responsabilidad en el más amplio sentido de la palabra crea espacios en los que la gente puede ser más feliz. Cuesta encontrar el equilibrio, pero las compañías que lo consiguen obtienen un éxito mayor del que imaginaban.

Creemos que está llegando la hora de un movimiento motivado y reforzado, por ejemplo, por la humanización de los programas de *management* de las mejores escuelas de negocios de Europa, que además de incorporar el concepto de gestión holística –que contempla todos los puntos de vista relacionados con la empresa, y no solamente el financiero– llevan años potenciando herramientas relacionadas con la inteligencia emocional o el autoconocimiento.

Las empresas que incluyen la sostenibilidad en el corazón de su estrategia –con una política social avanzada– y que integran estrategias de felicidad para cuidar a sus empleados y consolidarse a largo plazo, venden, y son la razón económica del futuro inmediato.

Algunas peculiaridades: según ámbitos de actuación y sectores estratégicos

RSE Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

33 Acomodar la RSE. Convergència i Unió (CiU)	171
34 Administraciones Públicas. Diputación de Barcelona	175
35 Organizaciones de la Sociedad Civil. Intermón Oxfam	181
36 Pequeñas y medianas empresas. TQ TECNOL	187
37 Empresa familiares. Esteve	191
38 Escuelas de negocios. IESE Business School	195

RSE Y SECTORES ESTRATÉGICOS

39 La gestión de personas. Centro PwC – IE	199
40 Textil. Mango	205
41 Energético. Iberdrola	209
42 Construcción. Grupo Cementos Portland Valderrivas	213
43 Financiero. BBVA	219
44 Telecomunicaciones. Telefónica	223
45 Medio de comunicación. CCMA	229
46 Empresas Informativas. MEDIARESPONSABLE	233
45 Aguas. Grup Cassa – Companyia d'Aigües de Sabadell	239

ACOMODAR LA RSE



CARLES CAMPUZANO, diputado por Convergència i Unió (CiU)

El movimiento por la Responsabilidad Social de las Empresas tiene un carácter, fundamentalmente, global. Emerge como una expresión de la globalización, vinculada a la emergencia de nuevos actores con un poder enorme (empresas globales y organizaciones de la sociedad civil) y a las relaciones de diálogo y conflicto que se establecen entre ellos. En el caso europeo, y el detalle no es ni mucho menos menor, el movimiento por la RSE va acompañado de un discurso político, la Agenda de Lisboa, que vincula la RSE al proceso de modernización del Modelo Social Europeo.

Ahora bien, cuando la RSE aterriza en las empresas y en los países, necesariamente adquiere una dimensión local. Es más, no hay RSE —en la práctica— global, sino que toda la RSE es local. Y es la RSE, y siguiendo la definición del Libro Verde de la Unión Europea que la entiende “como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores”, necesita de una agenda concreta de prácticas que se integran en un modelo de gestión empresarial en un territorio determinado, un contexto legal concreto, una cultura y un sentido amplio del concepto, como precisa el mismo Libro Verde.

Hay que acomodar la RSE al carácter de la pyme, fabricando una filosofía y una práctica propias para la inmensa mayoría de los negocios que conforman la economía real

Aterrizar en lo local forma parte, de manera imprescindible, del desarrollo de la RSE. Ese es un reto para las empresas globales, que hoy asumen, en la línea de lo defendido por Pankaj Ghemawat en su *Redefiniendo la globalización*, el deber de adecuar productos y prácticas a los entornos donde operan. Aunque el reto también lo es para las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido se viene insistiendo desde hace tiempo y desde diversos ámbitos —de manera muy especial desde la propia Comisión Europea— en la necesidad de un enfoque de la RSE que responda a la sustantividad de las pequeñas y medianas empresas. No se trata de adecuar el concepto de la RSE a la realidad de la *pyme* sino de acomodar la RSE a su carácter, fabricando una

filosofía y una práctica propias para la inmensa mayoría de los negocios que conforman aquello que hemos coincidido en definir como la economía real. Pero es que para la *pyme* esa dimensión local es primordial para determinar cuáles son las 'preocupaciones sociales y medioambientales' a integrar y cuáles son los interlocutores con los que se debe relacionar.

El éxito de la RSE en los próximos años va a estar muy vinculado a la capacidad de acomodar la RSE a esa realidad tan plural y diversa. De lo contrario, la RSE va a tener demasiado de discurso 'conciliador', incapaz de ofrecer valor a las propias empresas y al conjunto de la sociedad, que es de lo que se trata

El concepto de territorio socialmente responsable ha emergido en nuestro contexto en los últimos tiempos, ofreciendo una oportunidad de desarrollo de la RSE en lo local; aportando una visión que responde a las expectativas y posibilidades de las pymes; y otorgando un claro liderazgo a las administraciones comarcales y municipales. Se trata de preocupaciones ambientales globales, claro que sí, pero también de preocupaciones sociales locales.

En el ámbito de RRHH, la dimensión local aún alcanza mayor magnitud. Los Recursos Humanos son siempre locales, y la legislación o la práctica de la legislación también, al igual que las organizaciones sindicales. Hay tendencias globales poderosas, y riesgos asociados a demandas globales, pero la agenda en la Gestión de las Personas es fundamentalmente local.

¿Cuáles son las preocupaciones sociales y ambientales a las que deben de responder las pymes en España? ¿Cuáles son los interlocutores para las pymes en este mismo entorno? ¿Las preocupaciones sociales y ambientales de todas las pymes son las mismas? ¿Los interlocutores a determinar son idénticos?

El éxito de la RSE en los próximos años va a estar muy vinculado a la capacidad de acomodar la RSE a esa realidad tan plural y diversa. De lo contrario, la RSE va a tener demasiado de discurso 'conciliador', incapaz de ofrecer valor a las propias empresas y al conjunto de la sociedad, que es de lo que se trata.

En todo caso, en la realidad española, los límites del modelo de estado social y las grandes cuestiones pendientes de desarrollo en este campo, especialmente en el entorno del apoyo a los trabajadores con hijos y personas dependientes —en un contexto de necesaria modernización del Estado del Bienestar, en la dirección de la mayoría de las sociedades avanzadas del resto de la OCDE y en un mercado de trabajo marcado por la precariedad de un tercio de los trabajadores y la necesidad de una mayor flexibilidad para garantizar la competencia de las empresas, a través de políticas que incrementan la productividad—, conforman un panorama local que otorga al movimiento por la RSE, la oportunidad de convertirse en un factor de modernización.

Junto a esa dimensión local y de pyme, pongamos además el acento a la pluralidad de realidades a las que nos estamos dirigiendo. No todo es lo mismo, ni todo puede responder a un mismo enfoque. Hablamos de una acomodación a formas jurídicas, tamaños, ámbitos sectoriales y territoriales diversos que seguro van a implicar prácticas distintas de RSE y, por qué no, a veces contradictorias. En esta acomodación, y desde la perspectiva *pyme*, el papel a desempeñar por las organizaciones empresariales es crucial. Experiencias de éxito como la protagonizada por la Unió de Pagesos en el ámbito de la contratación en origen de trabajadores extranjeros o la capacidad de innovación de la patronal catalana CECOT forman parte de aquello que conviene.

En este contexto, administraciones públicas, la economía social en general, y el Tercer Sector en particular, tienen retos propios. Para la Administración Pública, los desafíos van muy asociados al carácter ejemplarizante de sus actuaciones, pero también a su capacidad de construir una visión global de la Administración sobre la RSE. En el primer caso, se trata de asumir que también para las administraciones públicas, integrar preocupaciones sociales y ambientales de sus entornos forma parte de sus responsabilidades, en un contexto local donde existe una notable desconfianza y hasta de buena parte de la realidad empresarial sobre las capacidades y la eficacia de esas mismas administraciones en sus relaciones y actuaciones.

Las trabas y dificultades que aún existen en España para poner en marcha nuevos negocios, la ausencia de una política de apoyo al espíritu emprendedor, una excesiva regulación intervencionista de todo lo relacionado con la actividad empresarial, unas formulas de relación con los ciudadanos aún obsoletas, etc. configuran un panorama suficientemente crítico para cualquier administración que pretende liderar un discurso de apoyo y estímulo a la RSE.

Por otro lado, si la política de apoyo a la RSE está en manos sólo de los ámbitos sociales o ambientales de la Administración, pero no en aquellos que tienen las responsabilidades económicas, la capacidad de transformación y mejora que puede suponer una política de este tipo es muy limitado. Desde este punto de vista, las relaciones entre competitividad y RSE y entre RSE y modelo de país son críticas. Las administraciones van a tener un enfoque global e integrado de su política de apoyo a la RSE en la medida que la vinculen a la competitividad del tejido empresarial y al modelo de país y sociedad por el que apuestan. Esta afirmación tiene mucho que ver con los aspectos de los que 'cuelgan', en las administraciones que sean, las políticas de RSE. Limitadas al campo social o ambiental, éstas van a tener dificultades para penetrar en el núcleo de las políticas fundamentales de los gobiernos.

La economía social, por su parte, debe asumir que su carácter 'social' no la excluye de sus responsabilidades y posibilidades de integrar las preocupaciones de sus entornos. A menudo, la economía social ha tenido la tentación de entender que, por el solo hecho de ser cooperativa, fundación, caja, centro especial de empleo, empresa de inserción o mutualidad, ya se le suponía la RSE. Hoy por hoy, es cierto que las cosas han evolucionado de manera distinta, y se ha empezado a asumir que el movimiento por la RSE no es una amenaza para la economía social sino una oportunidad para poner en valor aquello que justifica que hablemos de economía social, cuando nos referimos a la participación en el mercado de empresas con una determinada forma jurídica, unos orígenes históricos determinados y una misiones concretas asumidas y explicitadas en sus estatutos. Las experiencias protagonizadas por la Confederació de Cooperatives de Catalunya, con su programa RSE.COOP, o el nuevo impulso de las obras sociales de buena parte del sistema de cajas, tienen mucho que ver

con esa reciente visión de la economía social sobre la RSE.

En el caso del Tercer Sector, la eclosión del movimiento por la RSE se aborda desde una doble perspectiva. Por un lado lo hace como parte interesada e interlocutor de las empresas. La tensión entre empresa global y sociedad civil global, que están en el núcleo de la irrupción de la RSE en los últimos años, generan en lo local la oportunidad de establecer un nuevo tipo de relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil que pueda promover alianzas para alcanzar objetivos compartidos. Se trata de ir mas allá de una relación con la empresa basada solamente en la petición de dinero para tal o cual actividad, sino en un planteamiento de una estrategia compartida para alcanzar objetivos comunes que responden a las misiones esenciales de unos y otros. Eso exige una mirada abierta, y no temerosa, de las Organizaciones No Gubernamentales de lo que hoy representa la empresa. Y también, claro, una mirada abierta de la relación de la empresa con la sociedad civil organizada, y del conflicto que esa relación asimismo puede generar. Ahí, el gobierno del conflicto, alrededor de intereses contrapuestos y visiones distintas, forma parte de una agenda que, en lo local y en buena parte, aun está por desarrollar.

Por otro lado, la RSE interpela al propio modelo de gestión de las organizaciones del Tercer Sector, tanto en términos de legitimidad ante el propio mundo empresarial, como en clave de oportunidad. Este segundo aspecto es fundamental, a mi entender. Hablamos de un Tercer Sector que en fase de expansión aborda importantes debilidades —de manera muy especial en la calidad de sus relaciones laborales y en la gestión de sus Recursos Humanos— y que va a tener que asumir una posición cada vez más exigente del conjunto de su sociedad respecto a la coherencia entre los valores que proclama y sus prácticas como empresa.

Algunas de las cuestiones sociales claves que están vinculadas a las políticas de gestión de los RRHH, en el ámbito del Tercer Sector van a cobrar especial importancia. Por ejemplo, en el abuso de la contratación temporal; o en la incorporación en sus plantillas de trabajadores con necesidades especiales; o en la política de conciliación de la vida familiar y laboral. Y ahí, la relación entre el Tercer Sector y las organizaciones sindicales emerge con virulencia. Quizá, la desconfianza y los prejuicios aún marcan la agenda de las relaciones entre unos y otros.

En todo caso, la irrupción de la RSE, como oportunidad de mejora y apuesta por la modernización, no atañe en exclusiva a las empresas, sino que emerge como una exigencia de todos aquellos que operan en el mercado y dialogan en la sociedad. Saber construir una RSE adecuada a estos otros actores relevantes de la vida colectiva va a ser fundamental.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



XAVIER BOLTAINA, director de RRHH del Organismo de Gestión Tributaria de la Diputación de Barcelona

La asunción de la RSE por parte de las administraciones públicas españolas no es, en absoluto, un tema menor, a pesar de que pocos sean los estudios serios que al respecto se hayan publicado hasta el momento¹. Entendemos, no obstante, que la Administración debe tener un papel activo interna y externamente en este ámbito². La RSE, además, tiene una vertiente en el ámbito público que a menudo pasa desapercibida. Se trata de su implementación en relación a la gestión de los Recursos Humanos de estas administraciones, entendiéndolo como el ámbito interno de la RSE –frente a otro ámbito, el externo, al cual nos referiremos en un aspecto puntual al final de este capítulo– y que implica, entre otros aspectos, el ‘respeto al medio ambiente’ laboral en el seno de la Administración Pública y el de los derechos de sus empleados, en especial en cuanto a la libre negociación colectiva, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación, la salud y seguridad laboral y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral³.

Hay que partir de una primera premisa: la función pública en España está ampliamente regulada, y en muchos aspectos, las políticas dirigidas a sus empleados sobrepasan de largo aquellas que el sector privado atribuye como logros de su RSE. Sólo comparando la normativa sobre conciliación de la vida familiar y laboral de la Administración española con la del sector privado nos permite acreditar que aquella primera supera ampliamente en muchos casos a las mejores políticas de RSE que haya diseñado la más puntera de las empresas privadas de nuestro país⁴. En consecuencia,

FUENTES

- ¹ El más reciente, y posiblemente de referencia en el ámbito público, es el elaborado por Marta Puig Campmany y Andreu J. Martínez Hernández, titulado *La responsabilidad social de la Administración. Un reto para el siglo XXI*. Diputación de Barcelona, 2008.
- ² Parece que hay consenso en la idea de que el papel activo de la Administración debe ostentar en relación al fomento de la RSE, superándose así el falso debate de si la RSE es voluntaria u obligatoria. Vid., al respecto, *Por un consejo Estatal de RSE*, publicado por el colectivo ‘Alternativa responsable’. El País, 3 de febrero de 2008, pág.12, sección Negocios.
- ³ En este sentido, vid. Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas (I, II y III sesión de trabajo)
- ⁴ Valga como ejemplo la ley catalana 6/2006 que atorga a la mujer con hijo menor de un año un permiso de 16 semanas, una reducción posterior de una hora de lactancia hasta los nueve meses (la ley estatal la sitúa ya para los funcionarios en 12, mientras en el sector privado se mantiene en nueve) y una reducción de la jornada de trabajo de 1/3, con el 100 por cien de las retribuciones, por un período de 12 meses a contar desde la reincorporación de la mujer al trabajo (esto es, en la mayoría de los casos, hasta que el niño tiene la edad de 16 meses) o que el permiso de paternidad ya era de 1 mes antes incluso de la aprobación de la Ley de Igualdad en el 2007 que lo sitúa en 15 días para los trabajadores del sector privado.

creemos que en muchos supuestos la normativa de empleo público supone que la Administración española es, respecto a sus empleados, un referente de liderazgo frente al sector privado.

Sin embargo, si definimos la RSE como, más que el cumplimiento estricto de las obligaciones legales, la 'integración voluntaria' en la Administración pública de políticas orientadas a las preocupaciones laborales de los empleados públicos⁵, y entendemos que ser socialmente responsable no supone únicamente cumplir tales obligaciones jurídicas 'sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano'⁶, es evidente que queda un largo trecho todavía de actuación en la Administración española. Este camino no es único, porque, como tal Administración, formada por un volumen superior a los 2,5 millones de empleados distribuidos fundamentalmente entre las comunidades autónomas y las corporaciones locales –y en mucho menor grado en la Administración General del Estado– adquiere particularidades muy propias de cada sector.

Evidentemente, una política de RSE dirigida a los empleados públicos no puede ser idéntica en una comunidad autónoma que en un municipio, y entre éstos no será la misma la del pequeño municipio –la mayoría en España– que tiene menos de 10 trabajadores o funcionarios, que una gran corporación como el Ayuntamiento de Madrid o Barcelona, con un volumen de empleo público superior a algunas comunidades autónomas. Igualmente, no puede tratarse de igual manera a los diferentes subsectores (sanitario y educativo, por ejemplo, que implican en el ámbito autonómico más del 60% de los efectivos humanos) que al personal de los servicios administrativos generales, el personal de las Fuerzas Armadas o el de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, por citar diversos colectivos.

La Administración, formada por un volumen superior a los 2,5 millones de empleados distribuidos fundamentalmente entre las comunidades autónomas y las corporaciones locales, adquiere particularidades muy propias en cada sector

No obstante, queremos reseñar aquí que el año 2007 ha supuesto un punto de inflexión en la función pública mediante la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)⁷, que tiene una voluntad de aplicación generalizada, de forma directa o supletoria, en gran parte de las administraciones españolas. Este Estatuto, desafortunadamente, no se hace eco directamente de las políticas de RSE; sin embargo, incorpora aspectos concretos que entendemos, en un caso por aplicación específica de la propia Ley y, en otros, porque permitirá un desarrollo singularizado en cada Administración, que deben tenerse en cuenta a la hora de valorar la hipotética implementación de políticas de RSE dirigidas a los propios empleados de las entidades públicas. En este sentido, nos gustaría significar algunos de ellos, que permiten a cada Administración llevar a cabo esa 'integración voluntaria' de las preocupaciones y avances en la calidad del empleo público.

FUENTES

⁵ Según la definición del Foro de Expertos creado por el Ministerio de Trabajo, formulada en el 2004.

⁶ Comunicación de la Comisión de la Unión Europea de junio de 2001. Libro Verde: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf.

⁷ A través de la Ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público.

Uno de los males endémicos del empleo público en España es la precariedad, que ha alcanzado porcentajes claramente desorbitados. Las sucesivas leyes estatales y autonómicas aprobadas y el propio EBEP pretenden su recorte, pero hasta el momento el carácter dubitativo en la imposición legal de medidas supone que la problemática no se haya corregido. En este sentido, de cara al futuro, el Estatuto Básico permite a las Administraciones implementar políticas de estabilización del empleo público que impliquen una mayor calidad del empleo, a través de acciones positivas dirigidas a los trabajadores precarios. Es una línea de actuación recomendable a llevar a cabo por la Administración Española, como ya aconsejó el Informe del Defensor del Pueblo de 2003 o el Informe del Consejo Económico y Social español de 22 de diciembre de 2004.

El segundo aspecto en donde se pueden implementar medidas reales de RSE es en el ámbito de las mujeres directivas. Por vez primera, el EBEP instituye con nitidez la figura del personal directivo profesional en las Administraciones Públicas, pero propiamente no fija ninguna medida de apoyo o impulso del acceso de la mujer a este nivel superior. Si bien la Administración española se está claramente feminizando⁸, el acceso a la función directiva debería impulsarse con planes específicos orientados a un colectivo que está subrepresentado en esta esfera. Así pues, una RSE adecuada sería la que –utilizando la previsión del EBEP de que la Administración adoptará medidas que incentiven la participación de su personal en los procesos selectivos de promoción interna y en lo que tenga que ver con la progresión de la carrera profesional– tenga en cuenta las dificultades del colectivo de mujeres e implemente medidas *ad hoc* para su fomento. Se trata de extender a todos los entes públicos el principio formulado en la Ley de Igualdad⁹ de atender a una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el nombramiento de las personas titulares de los órganos directivos de la Administración del Estado.

En este mismo sentido, la negociación colectiva de la Administración a través de sus convenios colectivos y, en especial –en cuanto a los funcionarios–, a través de los Acuerdos y Pactos de condiciones de trabajo, debería aprovechar las posibilidades que ofrece la nueva Ley: que puedan implementarse no sólo criterios generales para determinar prestaciones sociales y de acción social, sino también medidas específicas sobre jornada, horario, permisos, movilidad profesional, carrera, etc. que permitan una mayor calidad de vida del empleado público y un fortalecimiento, al mismo tiempo, del servicio público que se presta.

En el ámbito de la conciliación de la vida personal y familiar, el EBEP ha hecho un importante avance que supera con creces a muchas de las políticas de RSE que lleva a cabo el sector privado. Sin embargo, la fórmula abierta del Estatuto permite que cada administración pública implemente –ya sea aprobando nuevas leyes, ya sea a través de la negociación colectiva– una aún mejor adaptación del trabajo y la vida familiar y personal. Por citar un ejemplo, el funcionario español tiene derecho a solicitar una reducción de hasta el 50% de su jornada laboral, durante un mes, para cuidar un familiar de primer grado si está en situación de enfermedad muy grave, manteniendo la totalidad de sus retribuciones; pero tal regulación –entre otras muchas– ha dejado de ser inmodificable por cada administración (sí era posible hasta 2007) para poder ser ampliada o mejorada por cada entidad pública, por lo que el EBEP fija unas condiciones mínimas que permiten a la ley autonómica, y, en muchos supuestos a la negociación colectiva, configurar condiciones mejores.

FUENTES

⁸ En el período comprendido entre el 1987 y el 2004, 9 de cada 10 empleados públicos de los que han ingresado en la Administración pública en toda España son mujeres

⁹ La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres es un referencia imprescindible para muchas de las posibles políticas de RSE que puedan definir las entidades públicas. Significativamente, esta Ley se refiere expresamente a la igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas (vid., arts.73 a 75).

Un paso importante también en este sentido ha sido la aprobación del denominado Código de Conducta que fija todo un conjunto de principios éticos y de conducta de los empleados públicos españoles. Si bien este código viene configurado por ley estatal, no podemos obviar su importancia, por cuanto obliga a los empleados a actuar bajo los principios de objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público y transparencia; pero también bajo principios que hasta el momento no estaban explicitados: ejemplaridad en la actuación, austeridad, accesibilidad, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres. Todo el marco de principios éticos –claramente enlazados con el espíritu del Estado democrático y social en que vivimos– y de conducta –orientados a que prevalezca el interés público–, aunque estén configurados en una Ley, merecen un tratamiento y desarrollo por cada Administración Pública. En este sentido, una política de RSE debe apoyarse sin duda en este Código de Conducta para avanzar mucho más allá, definiendo qué alcance tiene cada uno de esos principios y dotando de contenido los términos generalistas que el EBEP emplea.

Significativa también es la regulación del acceso al empleo público. Sin embargo, en este supuesto, el EBEP ha sido excesivamente prudente a la hora de no sólo permitir, sino también impulsar, medidas orientadas a la inserción laboral en la función pública de ciudadanos en situación de exclusión o con discapacidad. Es en este terreno donde la Administración Pública debe dar más ejemplo y liderar tal inserción. Si bien el EBEP prevé no sólo medidas de promoción interna sino también ‘medidas de discriminación positiva’, éstas últimas no se concretan realmente a lo largo de la nueva Ley. Por ello, la RSE en la Administración debería precisar tales ‘medidas de discriminación positiva’ de manera que vayan más allá de la más clásica, el acceso de ciudadanos discapacitados, que por lo demás ha sido un gran fracaso en la mayor parte de las administraciones.

La obligación de reserva de un mínimo del 5% de las plazas vacantes para ser cubiertas por personas con discapacidad con la intención de alcanzar el 2% del total de efectivos públicos, se ha incumplido sistemáticamente; sin embargo, y aquí creemos que sí puede actuar la RSE, el EBEP no fija ese 5% como porcentaje obligatorio inamovible, sino que permite que cada administración lo supere, pues tal reserva es de un cupo no inferior a ese porcentaje. Junto a ello, creemos que deberían impulsarse políticas de inserción que vayan más allá, como es el caso de programas experimentales en este ámbito¹⁰, o también que las posibilidades de movilidad incluyan medidas favorables a las personas con discapacidad, fomentando el empleo de personas con discapacidades, que no se engloban en el mínimo del 33% que fija la legislación general española¹¹.

En el ámbito de la selección, también las Administraciones deben explorar las posibilidades que el EBEP ha abierto –aunque ya existentes en la Ley de Extranjería– a la contratación de trabajadores extracomunitarios con residencia en España –siempre y cuando sea bajo fórmulas laborales– tanto para

FUENTES

¹⁰ La ley de función pública catalana prevé, por ejemplo, que el Gobierno debe establecer programas experimentales de acceso a puestos de trabajo no permanentes, en condiciones especiales que permitan el acceso a personas necesitadas de reinserción social (art.57 del Decreto Legislativo 1/1997 de 31 de octubre); la legislación vasca otorga a todas ‘las Administraciones públicas vascas’ la posibilidad de programas de empleo temporal –o conveniarlos con otras entidades públicas o privadas– dirigidos a promover la reinserción social de personas marginadas (art.33.2 de la Ley 6/1989 de 6 de julio).

¹¹ Un excelente ejemplo de ello es la previsión de la Ley 3/2007 de 27 de marzo de función pública de las Islas Baleares que permite reservar para cubrir por contrato de trabajo puestos que, en las relaciones y plantillas de la Administración, se adscriban a personas con discapacidad intelectual moderada, ligera o límite, y personas con sordera prelocutiva profunda, severa o media (art.17.4.c).

puestos temporales como fijos, superándose así el límite de ciudadanía que sí aparece fijado para los funcionarios e impulsando por tanto políticas de integración hacia colectivos que, en caso contrario, pueden acceder al empleo privado pero no al público¹².

La Administración Pública debe liderar la inserción laboral de ciudadanos en situación de exclusividad o con discapacidad. La RSE en la Administración debería precisar las ‘medidas de discriminación positiva’ yendo más allá del acceso de ciudadanos discapacitados al mundo laboral, siendo ésta la medida más clásica

Queremos resaltar, en último término, el que creemos que debe ser uno de los ejes más importantes de implementación de las políticas de RSE en las administraciones públicas: los denominados desde 2007 Planes de Igualdad. Éstos también alcanzan obligatoriamente a las administraciones públicas, especialmente tras la aprobación del EBEP. Formulados como tales en la Ley de Igualdad, el propio Estatuto Básico obliga a su implementación en la Administración. Estamos convencidos de que aquí tiene un largo recorrido la RSE, pues las administraciones deberán aprobarlos e impulsar, con ellos –más allá de las previsiones legales–, políticas de igualdad de trato y de oportunidades en su seno, así como adoptar medidas que eviten la discriminación entre hombres y mujeres, lo que ya sucede, de hecho y de derecho, infinitamente más y mejor que en el sector privado. Asimismo, las administraciones deben elaborar y aplicar Planes de Igualdad –a desarrollar a través de su negociación colectiva¹³– que podrán contemplar medidas de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, ordenación del tiempo de trabajo, prevención del acoso sexual y conciliación de la vida personal, familiar y laboral, entre otras¹⁴.

Finalmente, no queremos dejar de mencionar que la RSE, desde la perspectiva del empleo público, no únicamente debe analizarse *ad intra*, sino que también pueden promoverse políticas *ad extra* que deben tenerse en cuenta. En este sentido, es de elogiar que la nueva Ley de Contratación Administrativa que entrará en vigor en 2008¹⁵ no sólo continua con la política de restricción máxima del recurso a las empresas de trabajo temporal en el ámbito de las entidades públicas –salvo excepciones muy singulares–, sino que institucionaliza la posibilidad, siguiendo las directivas comunitarias europeas, de que la contratación administrativa de los entes públicos incorpore medidas decididas para preferir la adjudicación a empresas públicas o privadas que tengan en su plantilla un número de trabajadores con discapacidad superior al 2% –siendo aún más favorable si estos tienen contrato fijo–, así como también la contratación administrativa

FUENTES

¹² En España, como en el resto de los países de la Unión Europea, los puestos de trabajo de funcionarios están abiertos para su cobertura a todos los ciudadanos de la Unión –y a sus familiares– y únicamente restringidos a los de cada país respectivo en los supuestos que ejerzan funciones que impliquen la salvaguarda de los intereses generales del Estado o de las Administraciones Públicas (p.ej., cuerpo diplomático o fuerzas de policía). Ello impide el acceso de ciudadanos no comunitarios; sin embargo, como personal laboral fijo o temporal –no funcionario–, el EBEP permite que cualquier ciudadano con residencia legal en España, independientemente de su nacionalidad, pueda prestar servicios para la Administración. Esta vía sin duda supone un gran paso adelante en la incorporación al empleo público de ciudadanos no comunitarios.

¹³ Véase, al respecto, la disposición adicional octava del EBEP.

¹⁴ Vid. art.46 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo.

¹⁵ Ley 30/2007 de 30 de octubre de contratos del sector público. Publicada en el BOE de 31 de octubre de 2007, entra en vigor a los seis meses de esta publicación.

con empresas dedicadas específicamente a la promoción e inserción laboral de personal en situación de exclusión social. Nos parece, por tanto, que no sólo desde una perspectiva interna las administraciones públicas pueden llevar a cabo políticas de RSE que van más allá de lo que fija la Ley, sino que también, en sus procesos de descentralización productiva y subcontratación, la nueva cláusula de la Ley de 2007 permite incentivar hacia el futuro políticas de RSE que reviertan en el fomento de las empresas mencionadas que se relacionan con la Administración.

Estamos convencidos de que la RSE tiene un largo recorrido en los Planes de Igualdad, pues las administraciones deberán aprobarlos e impulsar, con ellos, políticas de igualdad de trato y de oportunidades

Es evidente que en estas pocas líneas sólo hemos podido llevar a cabo una aproximación a la posible implementación de la RSE en la Gestión de las Personas en las administraciones públicas. Nos hemos referido acaso a las más significativas, pero la RSE puede y debe extenderse más allá, como son las políticas de formación y de seguridad y salud, que no hemos mencionado pero que también alcanzan gran importancia, entre otras. En todo caso, estamos convencidos de que también la RSE se expandirá en el ámbito público, quizá bajo otra denominación¹⁶, pero en todo caso con idéntico o similar objetivo al que se ha formulado en los diversos capítulos que componen este libro referidos a otros sectores empresariales y económicos.

FUENTES

¹⁶ A nuestro juicio, en el ámbito de las administraciones públicas, el término RSE no es acertado, y debería ser sustituido, aunque sea a efectos puramente formales, por otro que distinga a la Administración de la empresa, por cuanto los fines constitucionales y legales de unas y otras son distintos y, en último extremo, el vínculo de ciudadanía y de cliente son distintos. Por ello nos parece más acertado plantear una expresión como 'Responsabilidad Social Pública', 'Responsabilidad Social de la Administración' o expresión similar.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



ANNA LUPIÓN, responsable del Área de Selección y Desarrollo de Recursos Humanos de Intermón Oxfam

La Gestión de Personas en las organizaciones de la sociedad civil tiene muchas similitudes con la que se realiza en las empresas, pero tiene algunas particularidades que la pueden hacer incluso más compleja. En Intermón Oxfam lo entendemos como una opción de la sociedad civil de participar en nuestro proyecto institucional.

EL VOLUNTARIADO

La gestión del voluntariado tiene muchos elementos en común con la gestión del personal de plantilla, pero requiere un trato diferenciado en algunas cuestiones, como la gestión del compromiso, las herramientas o estrategias de reconocimiento, la evaluación del desempeño, etc. Contar con equipos mixtos de voluntariado y plantilla, práctica habitual en Intermón Oxfam y en otras organizaciones, requiere un nivel de adaptación y flexibilidad importante, ya que los perfiles, la dedicación, los niveles de responsabilidad y las herramientas de gestión son distintos. Los responsables de estos equipos deben ser capaces de manejar las diferencias entre voluntariado y plantilla, ajustándose a las necesidades y posibilidades de cada persona, teniendo en cuenta cuáles son sus motivaciones, qué sabe y qué puede hacer en función del tiempo que dedica, etc. De esta forma se consiguen equipos cohesionados y motivados por un objetivo común.

NUESTROS VALORES

Voluntariado y plantilla comparten unos valores comunes reflejados en las políticas y prácticas de organizaciones que, como Intermón Oxfam, persiguen un fin altruista. Cinco son los valores que identifican a las mujeres y hombres de Intermón Oxfam como miembros activos de esta organización y que nos ayudan a avanzar para alcanzar la misión que nos hemos propuesto y construir el mundo al que aspiramos: justicia, dignidad humana, solidaridad, compromiso y coherencia.

Se trata de los valores que buscamos en las personas que quieren formar parte de nuestro equipo. Esperamos que cada responsable de equipo refleje estos valores en sus prácticas y los fomente entre las personas con las que trabaja. Las personas tan diversas -de distintas nacionalidades, razas, creencias religiosas, etc.- que formamos parte del equipo humano de Intermón Oxfam en más de 29 países aspiramos a adquirir esos valores.

LA MOTIVACIÓN POR TRABAJAR CON NOSOTROS

La motivación por trabajar de manera remunerada o colaborar voluntariamente en una organización como la nuestra, y en tantas otras con fines parecidos, parte de los valores que apuntábamos, principalmente de la solidaridad, el deseo de un mundo más justo y la creencia total y absoluta del derecho de todas las personas a la dignidad humana.

Somos personas que sentimos profundamente estos valores y que, por coherencia personal, queremos comprometernos con una organización con la que nos sintamos identificados y en la que confiemos. Queremos contribuir a cambiar el mundo y formar parte de ese proceso de cambio. No nos conformamos con ser meros espectadores.

Sin embargo, a medida que las organizaciones de la sociedad civil crecen en número y tamaño, cada vez más personas de tipología diversa acuden a buscar oportunidades de trabajo a este tipo de organizaciones, por distintos motivos. En algunos casos, su único interés es acceder a un puesto de trabajo; en otros es la búsqueda de un buen clima de trabajo, de la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal, etc. En el caso del voluntariado, podemos añadir también otras motivaciones, como ocupar el tiempo libre, sentirse útiles, aprender, poder optar a futuros puestos de trabajo, etc.

En el proceso de selección es importante, por lo tanto, indagar a fondo la motivación de la persona por trabajar o colaborar en la organización, asegurando el encaje de lo que ésta puede ofrecer con lo que se está buscando.

LAS DIFICULTADES PARA ENCONTRAR PROFESIONALES EN EL MERCADO

Las organizaciones de la sociedad civil son cada vez más complejas y profesionalizadas, y aún siendo un elemento esencial, la identificación con los valores de la institución es insuficiente a la hora de formar parte de su equipo.

Contamos con medidas que permiten a las personas de nuestro equipo conciliar la vida laboral y la vida personal, lo que a veces, junto a la motivación por trabajar por una causa justa y altruista, compensa el desajuste salarial

Si queremos hacer un trabajo de calidad que tenga impacto y conseguir mejoras reales en las vidas de las personas más pobres, necesitamos profesionales competentes en distintas especialidades (cooperación, acción humanitaria, marketing, comunicación, finanzas, Recursos Humanos, etc.) y con unas aptitudes personales destacadas en diferentes habilidades (trabajo en equipo, capacidad relacional, capacidad de comunicación, dirección de personas, etc.). Esta combinación de valores, competencia técnica y competencias personales hace que sea cada vez más difícil encontrar en el mercado laboral a los profesionales que necesitamos en este tipo de organizaciones.

A ello hay que sumar que los salarios de Intermón Oxfam, y de la mayoría de organizaciones similares, tienen carácter de retribución social, lo que hace que los salarios de puestos de responsabilidad estén por debajo del mercado. Las diferencias de sueldo deben reflejar las diferencias

de responsabilidad dentro de la organización, por lo que aquellas profesiones que en el mercado se cotizan más, en función de la coyuntura, tienen en estas organizaciones mayor diferencia de sueldo con el mercado que el resto.

Encontrar directivos y directivas dispuestos a incorporarse a este tipo de organizaciones es difícil, puesto que en algunos casos son personas que, aunque se sientan plenamente identificadas con nuestros valores y altamente motivadas para incorporarse a una organización como la nuestra, la diferencia salarial es tan fuerte que les obligaría a cambiar de manera radical su estilo de vida personal o familiar.

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

En contrapartida, en organizaciones como Intermón Oxfam contamos con medidas que permiten a las personas de nuestro equipo conciliar la vida laboral y la vida personal. Éste es un factor que, a veces, compensa el desajuste salarial y -junto a la motivación por trabajar por una causa justa y altruista- hace que en muchos casos las personas estén dispuestas a renunciar a parte de su sueldo por sentirse mejor con ellas mismas y con lo que hacen, y por contar con un buen clima laboral.

Como medidas de conciliación, en Intermón Oxfam tenemos un horario flexible (entrada de 8 a 10 y salida a partir de las 17 h), jornada intensiva en verano (desde que termina el período escolar en junio hasta mediados de septiembre) y vacaciones flexibles (únicamente 10 días laborables deben ser efectuados dentro del período de jornada intensiva; el resto pueden pactarse con el responsable de cada trabajador).

Hay también medidas destinadas a facilitar el ejercicio de la maternidad/paternidad, como la posibilidad de acumular la hora de lactancia como se considere más conveniente, disfrutar de jornada seguida durante el primer año posterior a la baja maternal/paternal, reducciones horarias superiores a las que marca la ley, etc.

Hay un elemento importante a tener en cuenta, y es que éstas son prácticas habituales (las destinadas a la maternidad/paternidad) para el personal de Intermón Oxfam que no están mal vistas ni por la Dirección ni por los compañeros y compañeras. Éste es un hecho destacable, puesto que todos conocemos muchas empresas u organizaciones en las que, aún contando con medidas de conciliación -por lo menos las que establece la ley- no está bien visto acogerse a ellas y muy pocas personas lo hacen.

Aunque este tipo de medidas van dirigidas por igual a mujeres y hombres, la mayoría de personas que se acogen a ellas son mujeres, aunque también hay algunos hombres que lo hacen y no está mal visto por los demás. Se trata de prácticas especialmente importantes en organizaciones como la nuestra, que cuenta con una mayoría de mujeres muy pronunciada, y es que más del 70% tanto de plantilla como de voluntariado lo son.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

La política de género o igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres ha tenido un papel importante en Intermón Oxfam desde hace años. En sus inicios, nuestra política de género estaba enfocada principalmente hacia el trabajo que realizábamos en el Sur junto a nuestros socios locales, garantizando que nuestros proyectos tuvieran siempre en cuenta la situación de la mujeres

en las comunidades donde trabajábamos: acceso a los recursos, relaciones de poder entre mujeres y hombres, etc.

Más adelante, a partir de 1998, se realizó un esfuerzo importante por trabajar también el tema a nivel interno en la propia organización. En aquel momento, aún contando con un equipo formado mayoritariamente por mujeres (en torno al 70%), los puestos de mayor responsabilidad en el Consejo de Dirección estaban ocupados principalmente por hombres (de un total de ocho personas sólo dos eran mujeres).

Se inició un trabajo arduo: en primer lugar, diagnosticar la situación a nivel cuantitativo (número de mujeres y hombres en los distintos niveles de responsabilidad, diferencias en acceso a formación, a promoción, etc.) y cualitativo (estereotipos y percepciones por parte de las personas del equipo). Se elaboró un plan de acción que abordaba distintos ámbitos (la formación y sensibilización de los equipos, la selección, el lenguaje, las imágenes que utilizábamos, etc.) y recibimos el distintivo 'Óptima' del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que promociona el Instituto de la Mujer.

Diez años más tarde, aunque hay que seguir trabajando en ello, se perciben cambios importantes en cuanto a la sensibilidad del equipo hacia el tema, el lenguaje que utilizamos, etc. De hecho se han invertido las proporciones en cuanto a número de mujeres y hombres en el Consejo de Dirección (cinco mujeres de un total de ocho miembros).

EL RETO DE LA INTERCULTURALIDAD

Interión Oxfam está presente en 47 ciudades de España y 29 países de América Latina, África y Asia. Nuestra política es priorizar al personal local de cada país. Esto nos aporta, por un lado, una gran riqueza y diversidad a nuestro equipo y, por otro, nos plantea el reto de manejar la interculturalidad e incorporarla a nuestras políticas y sistemas de gestión, sobre todo en lo relacionado con la Gestión de Personas.

Las políticas, sistemas de gestión y herramientas que se diseñan desde España son el resultado de nuestra forma de ver las cosas y comportarnos, y esto no siempre encaja con los esquemas culturales de todos los países con los que trabajamos que, además, son muy distintos unos de otros. Aunque primamos el personal local, en ocasiones es necesario enviar personal expatriado por un período de tiempo. El estilo de dirección, la forma de abordar los temas y entender la realidad son muchas veces diferentes entre personas de distinta procedencia cultural. Es por tanto un reto enorme para nosotros manejar esa interculturalidad y todavía nos queda un largo camino por recorrer.

POLÍTICA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO

Aunque a menudo necesitamos buscar fuera, en Interión Oxfam apostamos en primer lugar por el desarrollo del equipo interno cuando necesitamos cubrir una vacante. La transparencia, la igualdad de oportunidades y la diversidad forman parte de los criterios de nuestra política de selección y desarrollo. Promovemos esa igualdad de oportunidades en cuanto a las posibilidades que tienen las personas del equipo interno de acceder a las vacantes que se produzcan, posibilidades que dependerán únicamente del potencial y los resultados de la persona.

La política de selección y desarrollo establece que se fomentará la diversidad dentro de los criterios que dicte la institución, y para ello se ponen en marcha las medidas necesarias. Se hace referencia ex-

plícita al hecho de mantener un equilibrio entre mujeres y hombres en todos los puestos y a la contratación de personas discapacitadas. Dado que se da preferencia al equipo interno, para garantizar que se incorpora la diversidad desde el exterior está establecido que, por lo menos, el 25% de las vacantes se cubra con personas externas.

Para garantizar la igualdad de oportunidades entre los miembros del equipo interno y facilitar el desarrollo de los mismos a través de la movilidad a puestos distintos se establece un flujo de información bidireccional entre Intermón Oxfam (a través del departamento de RRHH) y su equipo. RRHH informa a través de una intranet, a la que tiene acceso todo el personal contratado y voluntario, de todos los puestos que se habrán de cubrir durante los dos años siguientes. Cualquier persona del equipo que tenga interés en algún puesto concreto puede hacerse oír en RRHH, y se tendrá en cuenta a la hora de analizar la mejor manera de cubrirlo. También pueden hacer llegar sus intereses de manera más genérica, sólo haciendo referencia al tipo de puesto en el que están interesados. Luego, toda esta información se recoge en la Base de Datos.

Además, se está trabajando en lo que llamamos itinerarios profesionales -que esperamos esté listo en junio de 2008-, lo que pretende ser una orientación para aquellas personas con inquietud por ocupar otros puestos. Estos itinerarios proporcionarán información, agrupada por familias de puestos distintos, sobre las competencias más críticas para éstos y sobre los lugares desde dónde es recomendable acceder. Esto permitirá que las personas puedan trazarse su propio itinerario y centrarse en desarrollar las competencias que son necesarias para esos posibles futuros puestos. El objetivo final es fomentar el desarrollo del equipo interno.

La falta de recursos nos obliga, en cuanto a la formación de nuestros empleados, a buscar soluciones imaginativas y a hacer un esfuerzo especial para conseguir convenios de colaboración. Son muchas las escuelas de negocios, centros de formación y consultorías que contribuyen a nuestra labor de conseguir un mundo más justo, facilitando el acceso de nuestro personal a la formación

Para lograr fomentar ese desarrollo disponemos en la actualidad de otros instrumentos, como los planes de formación y desarrollo. La dificultad en este punto está en la cantidad de recursos que organizaciones como Intermón Oxfam podemos destinar a la formación de nuestros equipos, ya que, por norma general, manejamos un volumen de recursos inferior al de las empresas y, lo que es más importante, la prioridad del destino de los recursos es claramente el fin social y la misión de la organización. Por otro lado, los fondos que la Fundación Tripartita pone a disposición de las empresas y organizaciones están destinados únicamente a la formación de la plantilla, mientras que en Intermón Oxfam, al igual que en tantas otras, contamos con un mayor número de personas voluntarias que de plantilla.

Sin embargo, en nuestra organización no queremos renunciar a invertir tiempo y recursos en el desarrollo de equipos, puesto que constituyen el elemento fundamental que nos permite avanzar hacia la consecución de nuestra misión. Ello nos obliga a buscar soluciones imaginativas y a hacer un esfuerzo especial para conseguir convenios de colaboración con centros de formación que nos apliquen unas condiciones

favorables. Son muchas las escuelas de negocios, centros de formación y consultorías que contribuyen a nuestra labor de conseguir un mundo más justo, facilitando el acceso de personas de Intermón Oxfam a la formación en condiciones muy ventajosas. Estas colaboraciones nos permiten fomentar el desarrollo de nuestro equipo, lo que redundará en una mayor calidad de nuestro trabajo, una mayor motivación de las personas y una mayor capacidad de atracción y retención de las mismas.

Por otro lado, nos esforzamos en enriquecer los planes de desarrollo de la plantilla con acciones distintas a la formación en el aula y que, en la mayoría de casos, tienen coste cero. Leer determinados libros o artículos, elaborar planes que incorporen determinadas acciones encaminadas a entrenarnos en una habilidad concreta -liderar determinadas reuniones y recibir *feedback* del responsable o de un compañero-, establecer un seguimiento y *feedback* por parte del responsable de la persona u observar cómo lo hacen otros compañeros o compañeras que son habilidosos en la competencia que uno quiera desarrollar, pueden ser, entre otras, acciones que ayuden a desarrollar una determinada competencia o habilidad tanto o más que un curso de formación y que, sin embargo, no suponen un coste en la mayoría de casos.

Para facilitar este proceso de desarrollo personal y profesional del equipo y garantizar una buena dirección, orientación y seguimiento del mismo, contamos con un sistema de gestión y evaluación de la contribución (palabra que en Intermón Oxfam utilizamos para referirnos al desempeño) que constituye un elemento clave para garantizar el desarrollo y seguimiento de las personas de la institución y facilitar la comunicación entre responsables y equipos.

En definitiva, la gestión de personas en organizaciones de la sociedad civil, como Intermón Oxfam, tiene muchos elementos en común con la que se realiza en las empresas, pero requiere buscar soluciones imaginativas para atraer y retener a los profesionales que necesitamos, puesto que algunas estrategias con las que cuentan las empresas no están al alcance de este tipo de organizaciones, ya sea por falta de recursos, ya sea por coherencia con sus principios y políticas internas.

Aunque el sueldo no es un elemento que las favorezca, este tipo de organizaciones cuenta con otros factores a su favor para atraer y retener a las personas que necesitan. Nos referimos a factores como sus valores, su misión, el buen clima de trabajo, las medidas de conciliación, la prioridad por el desarrollo de los equipos, etc. Sin embargo, necesitan poner un mayor énfasis en medidas alternativas al salario para reconocer el trabajo de sus equipos, lo que requiere prestar una atención especial a la dirección de las personas y las habilidades y el estilo que se ponen en juego, contemplando a su vez los aspectos culturales cuando se trabaja con equipos de distintas procedencias. Todo ello añade complejidad a la Gestión de Personas en las organizaciones de la sociedad civil.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**JAVIER MARTÍNEZ**, presidente de TQ TECNOL

TQ TECNOL es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos técnicos para la construcción y el mantenimiento (impermeabilizantes, aislantes, fluidos químicos, resinas, morteros, tratamiento de superficies y productos industriales) que nació en el año 1997 con el objetivo de ser una empresa de servicios para sus clientes. La filosofía de TECNOL se basa en la investigación, el asesoramiento continuo, la formación y la búsqueda de soluciones innovadoras para resolver las necesidades de los clientes profesionales.

Durante su trayectoria, TECNOL ha apostado por una política de RSE, y por eso ha puesto todos sus esfuerzos en certificarse, primero en la norma SA 8000 de Responsabilidad Social, y después siendo una de las 12 primeras empresas a nivel estatal en nombrarse Empresa Familiarmente Responsable (EFR 1001). Estos esfuerzos han sido reconocidos, por asociaciones empresariales y organizaciones sociales, con la obtención de 10 galardones a la Responsabilidad Social y al cuidado del medio ambiente que aplica la entidad en su gestión social. TECNOL es, así, una de las pocas empresas españolas que mantiene y gestiona los sellos de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001), Responsabilidad Social (SA 8000) y Empresa Familiarmente Responsable (EFR 1001).

Actualmente, TECNOL está presente en la totalidad del territorio español, el Principado de Andorra y Rumanía, a través de una red de técnicos comerciales y de 10 delegaciones situadas en Almería, Tenerife, Alicante, Madrid, A Coruña, Guipúzcoa, Gran Canaria, Andorra, Mallorca y Zaragoza, además de la sede central situada en Reus. El crecimiento de la compañía no sólo se refleja en su expansión territorial, sino en el aumento de trabajadores: en 1997 había cinco personas en plantilla, mientras que en marzo de 2008, la organización ya supera los 675 empleados.

La política de RSE se introdujo en TECNOL hacia el año 2002 a raíz de una visita del director general a las instalaciones de la empresa de mensajería MRW. TECNOL era en aquellos momentos una empresa con unos 60 empleados, muy lejos de lo que MRW representaba. Esto no impidió que el deseo del director general de aplicar medidas sociales para los empleados se hiciese realidad. A partir de este momento, y fruto de la implicación de dirección general, se empezaron a tomar medidas a favor de la flexibilidad horaria y la conciliación de la vida personal y profesional de los empleados. Paralelamente, TECNOL se comprometió con el medio ambiente a través de la certificación medio-

ambiental ISO 14001 y declarándose empresa con un índice 0 de contaminación, aunque ya desde su fundación era un empresa sin humos.

El primer paso fue la certificación en la SA 8000 de Responsabilidad Social, dotando a TECNOL de herramientas de mejora en un sentido de igualdad, seguridad en el trabajo, no discriminación y comunicación interna y externa, entre otros aspectos. Esta norma fue, por así decirlo, el punto de partida para integrar plenamente la política social y la gestión ética a los valores de la empresa, recogidos en el 'Manual de Calidad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social'. La inversión en políticas sociales ha ido aumentando progresivamente a lo largo de los años, innovando en políticas de Recursos Humanos, formación, incentivos y ayuda a las familias.

El crecimiento y la estabilidad de la plantilla se debe en gran medida a las acciones sociales dirigidas a sus empleados:

Formación

TECNOL subvenciona con un 90% el coste de los cursos realizados por los empleados que estén relacionados con su puesto de trabajo, y el 60% de aquellos que no están directamente relacionados con sus tareas en la organización.

La inversión en políticas sociales por parte de TECNOL ha ido aumentando progresivamente a lo largo de los años, innovando en políticas de Recursos Humanos, formación, incentivos y ayuda a las familias

Apoyo al deporte, ocio y cultura

La compañía ofrece a su plantilla entradas gratuitas y descuentos para eventos deportivos. También ofrece la posibilidad de que los empleados se hagan socios del Club deportivo de la ciudad, disfrutar de sus instalaciones o disponer de dos pases de temporada para el parque temático Port Aventura.

Servicios al empleado

En la sede central existen una serie de servicios dirigidos al empleado: comedor de empresa subvencionado y servicio de médico y abogado gratuito, para consultas del personal.

Incentivos

Cabe destacar el sistema de motivación que se desarrolla a través de los Indicadores de Eficacia. Según este sistema, el responsable de cada departamento, junto con cada uno de sus empleados, establece los objetivos a cumplir durante todo el año. La consecución de los objetivos fijados es retribuida en forma de incentivos en viajes.

Ayuda a las familias

TECNOL apuesta por las familias, por eso se han tomado una serie de medidas a favor de éstas: ayuda de 120 euros mensuales durante el período que va de los cuatro meses a los tres años del hijo

de un empleado; felicitación a cada empleado que se casa con 300 euros; apertura de la llamada Baby Libreta a nombre del recién nacido con 60 euros; optar a dos semanas más de baja por maternidad hasta llegar a 18 semanas; o tener dos horas de lactancia en lugar de una sola.

Ayuda a la adopción

Las medidas más recientes que la compañía ha adoptado en cuanto a adopciones es una ayuda económica de hasta 6.000 euros a todos los empleados que quieran adoptar un niño.

Ayuda a las familias numerosas

Sistema de ayudas a los empleados que formen familias numerosas recibiendo 100 euros por año y niño hasta los ocho años.

Flexibilidad horaria

Finalmente, TECNOL promueve la flexibilidad horaria por motivos personales y familiares. Los horarios se adaptan según las necesidades.

Comunicación activa

Otro de los puntos clave en la gestión de la compañía es la comunicación, sobre todo la interna. Por eso, hay institucionalizadas varias formas y medios de comunicación entre todos los niveles de la organización. Mensualmente se realiza una reunión interna con todos los empleados. En esta reunión se lee la revista interna *Club TECNOL* (revista informativa) y *Solutions TECNOL* (revista técnica) y se informa de todo lo referente a la organización. Quizá la forma de comunicación que más éxito tiene es el Buzón de Sugerencias, que es a la vez un canal de motivación a los empleados. Todas las sugerencias de mejora que realizan los empleados son votadas y la ganadora es premiada mensualmente.

En lo referente a la comunicación externa, existe la publicación trimestral *TECNOL Informa*, plataforma para comunicar a clientes y profesionales las noticias que afectan a la organización. Otra vía de comunicación es la página web www.tecnol.es que se actualiza constantemente introduciendo las últimas novedades.

La Responsabilidad Social y la sociedad

TECNOL colabora con diferentes ONG, como Intermón Oxfam y Fundación Codespa, en la ejecución de varios proyectos de mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos en países con menos recursos. Con la ONG Humana se colabora en la recogida de ropa usada, y con UNICEF en la campaña de recogida de material escolar en Navidad.

Club Social TECNOL: ventajas comerciales

TECNOL ha llegado a un acuerdo con entidades comerciales a nivel nacional, las cuales ofrecen descuentos y ventajas a los empleados de la empresa en: vestimenta, material informático, productos de menaje, juguetes, calzado, hoteles, alimentación...

Celebraciones

Se celebran los aniversarios de los empleados y se les felicita mediante la entrega de un regalo de parte de la empresa. La plantilla también se reúne en varias ocasiones para celebrar la Navidad o la entrada del verano.

Inserción laboral

Se fomenta la inserción laboral de personas discapacitadas, contratándolas directamente o colaborando activamente con organizaciones formadas por personas discapacitadas. Además se ayuda a acceder al mercado laboral a estudiantes, contratándoles en prácticas y ayudándoles a tener su primera experiencia laboral.

Seguro médico privado

El personal de más de 40 años de edad dispone de una subvención del 100% para una asistencia médica privada.

TECNOL invierte en el mayor activo de la compañía, 'el empleado', porque es el que realmente marca las diferencias entre compañías. El empleado es la diferenciación. Cuanto más valor se le da al empleado, más valor tiene una compañía.

LA RSE Y LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



DANIEL ORTIZ, director de RSE de Esteve

PRESENTACIÓN

Aunque parezca una obviedad, es preciso recordar que no existen dos empresas familiares idénticas. Las generalizaciones encierran siempre un cierto reduccionismo, así como el riesgo de acabar fabricando una falsa uniformidad contra la que hay que estar avisado. El propósito de estas páginas es reflexionar en voz alta sobre la RSE y la Gestión de Personas en las empresas familiares, tratando de aportar algunas claves de análisis relevantes y aprovechando la experiencia privilegiada que nos ofrecen los casi 80 años de vida de Esteve, una empresa familiar perteneciente al sector químico-farmacéutico, con fama de saber tratar bien a las personas, e inmersa en los grandes retos que plantea la internacionalización.

Cuando en 1929 el doctor Antoni Esteve Subirana se hizo cargo de la farmacia familiar, en Manresa, difícilmente podía imaginar la magnitud que llegaría a alcanzar el grupo Esteve en 2007: un volumen global de ingresos de 767 millones de euros (casi 300 de los cuales corresponden a ventas internacionales), cerca de 3.000 colaboradores directos, plantas propias de producción en España, México y China, 60 millones de euros de inversión anual en I+D y un ambicioso plan de crecimiento hasta el 2015. El reto 'Esteve 2015', convertido en un gran horizonte movilizador para toda la compañía, incluye: alcanzar una facturación consolidada superior a los 1.250 millones de euros, un 'balance comercial' de 2/3 en los mercados internacionales y 1/3 en el mercado español, una inversión anual en I+D de 125 millones de euros, maximizar el potencial de todas las unidades de negocio y la construcción de una nueva sede corporativa en Sant Cugat del Vallès (Barcelona).

EL FUNDADOR

El fundador de una empresa ejerce siempre una influencia decisiva sobre la configuración del proyecto y la identidad de la organización. ¿Cómo se define la misión? ¿Qué valores se asumen y se ponen en práctica? ¿Qué concepto se tiene del trabajo? ¿Existe una preocupación, una sensibilidad y una apertura hacia el entorno (social y ambiental), o, por el contrario, el único objetivo es la rentabilidad económica?

De forma más o menos consciente, el emprendedor, la persona que funda y da origen a la empresa, no sólo deja huella, sino que tiende a expresar su cosmovisión a través de ella. Es decir, establece los cimientos sobre los cuales, a lo largo del tiempo, la empresa deberá crecer y desarrollar sus actividades y su cultura organizativa. Se trata, por lo tanto, de una aportación fundamental, que marcará, en buena medida, toda la trayectoria futura de la empresa.

El caso de Esteve no es una excepción. Cuando el Dr. Esteve asumió la dirección de la farmacia, le imprimió algunos de los principales rasgos que todavía hoy perduran y caracterizan a la empresa: la atención hacia las personas, la innovación y la calidad. Más allá del aspecto profesional, el Dr. Esteve valoraba también la dimensión humana de sus colaboradores, y desde un principio asumió compromisos concretos ante las necesidades sociales de la comunidad.

El Dr. Esteve no se limitó a vender medicamentos. Tenía una auténtica vocación investigadora. En 1931 ya obtuvo las primeras especialidades vitamínicas modernas (Esterocal y Esterosol); en 1932 realizó la síntesis del primer neoarsenobenceno en España; en 1937 la primera sulfamida; y en 1944 la primera penicilina. Este afán innovador iba unido a una clara exigencia por el trabajo bien hecho y la calidad. Sólo así puede comprenderse, en un contexto marcado por las penalidades de la posguerra, la visita a Esteve, en 1948, del Premio Nobel Dr. Alexander Fleming.

Desde este punto de vista, puede considerarse que cuando hoy en día, al definir la 'misión' de Esteve, apelamos a la excelencia en el ámbito de la salud para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y contribuir así al bienestar de la sociedad, en realidad, estamos apelando a nuestros orígenes. Es decir, reencontrar las raíces —aunque hoy en día estas se expresen de forma distinta, e incluso puedan llegar a adquirir nuevos significados— para proyectarnos hacia el futuro con más energía.

IDENTIDAD Y VALORES

Cuando en el 2002 se planteó la necesidad de elaborar un documento sobre las Señas de Identidad de Esteve partiendo de una larga y fructífera tradición empresarial, lógicamente el camino ya estaba trazado. Sólo faltaba plasmar por escrito estos contenidos, tarea nada fácil, por cierto, ya que fue necesario un laborioso ejercicio colectivo para acabar de definir, precisar y consensuar la expresión de los valores corporativos.

El documento final puede sintetizarse en los nueve aspectos fundamentales que se exponen a continuación: 1) Esteve es un grupo familiar profesionalizado, con proyección internacional, que desea mantener su prestigio en el sector químico-farmacéutico; 2) se define como una organización de aprendizaje permanente, situando a las personas en el centro del modelo de gestión y apostando por el desarrollo del Capital Humano; 3) favorece una gestión participativa y transparente, que estimule a asumir nuevas responsabilidades en un clima de confianza mutua; 4) reitera su vocación de liderazgo mediante la investigación e innovación de productos, servicios, sistemas y procesos; 5) reafirma el espíritu de servicio ante sus clientes internos, externos y asociados; 6) desea ser una empresa flexible y proactiva; 7) tiene una voluntad de mejora constante de la calidad para avanzar en el camino de la excelencia; 8) promueve los principios del desarrollo sostenible; y 9) apuesta por una evolución constante de sus Señas de Identidad para alcanzar una rentabilidad sostenible.

Así pues, este documento pone de relieve el compromiso de Esteve con las personas y con la RSE, nuestro objeto de análisis. El mismo que, con otras palabras, ya expresaba el Dr. Esteve en 1979, con motivo del 50º aniversario de la empresa: "Son 50 años de trabajo, con sus luchas y angustias, que quedan compensadas con la ilusión de contemplar la tarea realizada y la esperanza de ver que quedan abiertas al futuro todas las posibilidades (...). Tengo bien presentes en este momento a los que, sin ningún tipo de exclusión, han hecho posible nuestro camino, confiando en nosotros y en nuestra responsabilidad".

COMPROMISO CON LAS PERSONAS

Afirmar categóricamente unos valores que no se corresponden con la realidad es una de las formas más efectivas de hundir la reputación (es decir, el futuro) de cualquier organización. Esteve 'sitúa a las personas en el centro de su modelo de gestión', establece el citado documento. Ciertamente, esta frase también podría entrañar algún riesgo, en caso de no estar suficientemente avalada por el comportamiento de la empresa. ¿Qué significa pues, y como se traduce en la práctica, nuestro compromiso con las personas?

La respuesta se puede concretar a partir de los tres grandes ejes que caracterizan la política de Recursos Humanos de Esteve: la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la calidad personal y profesional. La estabilidad laboral (con bajos índices de rotación) es fruto del compromiso recíproco entre el colaborador y la empresa, en el que destacan beneficios sociales (comedor de empresa, seguros de vida y accidentes, ayudas familiares diversas...), medidas orientadas a favorecer la conciliación de la vida personal y profesional (flexibilidad horaria) y vacaciones superiores a las establecidas por ley.

Por otro lado, la compañía nunca ha concebido la relación laboral como algo estático, sino dinámico y abierto, en función de las necesidades organizativas y las expectativas de los colaboradores. Sólo así pueden explicarse el énfasis y los recursos destinados a potenciar la formación, el desarrollo profesional y los procesos de promoción interna. En este sentido, cabe destacar el Proyecto Oz, mediante el cual se pone a disposición de todas las personas de Esteve la posibilidad de impulsar su propio auto-desarrollo profesional, así como la voluntad de convertir la empresa en una Organización de Aprendizaje Permanente (OAP), un auténtico reto a nivel cultural y organizativo.

Finalmente, todas estas iniciativas están dirigidas hacia un único fin: asegurar la calidad personal y profesional. Se entiende por 'calidad profesional' no sólo el hecho de ser competentes y disponer de los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar una labor excelente, sino también, y al mismo tiempo, para lograr un ámbito de trabajo en el que la comunicación, la participación, el espíritu cooperativo, la identificación con el proyecto de Esteve y la satisfacción profesional, se vean plenamente alcanzados.

RESULTADOS SATISFACTORIOS

Este conjunto de actuaciones hizo posible que en 2004 Esteve fuese seleccionada como una de las mejores empresas de España, a través del reconocimiento del Great Place to Work Institute. Esta distinción, sin duda, contribuyó a fortalecer la reputación de la empresa en este ámbito.

La encuesta de clima laboral mostraba resultados ciertamente satisfactorios. En relación a la 'credibilidad', el 84% de las respuestas afirmaba que "la dirección confía en que los empleados hagan un buen trabajo sin tener que vigilarlos", y el 94% que "la Dirección muestra honestidad y ética en las prácticas comerciales". En cuanto al 'respeto', un 84% estaba convencido de que "se me ofrece formación y desarrollo para poder avanzar profesionalmente", y un 76% afirmaba que "la Dirección muestra un interés sincero por mí como persona, no como simple empleado o empleada". Sobre el 'trato justo', un 72% afirmaba que "la relación sueldo/funciones es justa", y un 84% aseguraba que "se me trata como miembro de la empresa, independientemente de mi puesto de trabajo". En relación al 'orgullo' de pertenencia a Esteve, el 89% afirmaba que "cuando pienso en nuestros logros, me siento orgulloso o orgullosa", y el 94% se sentía "orgulloso o orgullosa cuando digo que trabajo aquí". Sobre el 'compañerismo', un 88% consideraba que "éste es un lugar agradable para trabajar", y un 86% afirmaba que "al entrar en la empresa, te hacen sentir bien". Finalmente, y como resumen, el 81% afirmaba que "considerando todo lo anterior, diría que este es un excelente entorno de trabajo".

Los datos anteriores se pueden complementar con los testimonios directos de los colaboradores de Esteve, quienes destacan, sobre todo, "el buen trato tanto profesional como personal que se da a los trabajadores, preocupándose también por su familia" y "las ganas de continuar manteniendo el trato humano con la profesionalización más puntera". Asimismo, la empresa cuida los detalles que dan calidez al ámbito laboral con obsequios puntuales en ocasión de fechas señaladas (Sant Jordi, Navidad), y se esfuerza por mejorar la calidad del empleo ofreciendo horario flexible, vacaciones, comedor, formación (inversión en capital humano), comunicación interna, y la posibilidad de trabajar en una empresa con prestigio, buena gestión y visión de futuro.

Para concluir, cabe subrayar que los resultados obtenidos a través de los estudios de percepción e imagen realizados entre diversos colectivos médicos (2006) coinciden en describir la empresa mediante valores y pautas de comportamiento similares a las anteriores: carácter cercano y familiar; amabilidad y buen trato; empresa seria, profesional y cumplidora además de transmisora de credibilidad y confianza. Se obtuvo, por lo tanto, una imagen corporativa que encaja perfectamente con las apreciaciones anteriores.

REFLEXIONES FINALES

Nuestro contexto económico, social y cultural se ha transformado radicalmente en las últimas décadas, hasta el punto de que una gestión avanzada de los RRHH en 2008 tiene poco que ver con las pautas predominantes durante la mayor parte del siglo XX. La globalización, el incremento de la competencia, los nuevos retos y oportunidades, etc. han provocado la aparición de nuevas necesidades, nuevas demandas y expectativas en el ámbito laboral. ¿Qué rasgos definen hoy en día a las mejores empresas para trabajar? ¿Cuáles son los aspectos más valorados por las nuevas generaciones de jóvenes profesionales? ¿Cómo se consigue realmente la atracción, retención y motivación de los mejores talentos? ¿Cómo debería ser, y qué estilo de Gestión de Personas debería promover, una empresa que desee fortalecer el compromiso de sus colaboradores internos? Y en definitiva: ¿cuál es la aportación de la RSE en el ámbito de los RRHH?

Cada vez resulta más evidente que un planteamiento serio de la RSE –es decir, coherente con la identidad de la empresa, sólidamente incorporado a la estrategia corporativa y con una visión a medio y largo plazo– constituye un aliado fundamental para lograr una Gestión de Personas eficiente y exitosa. Ya no se trata sólo de saber 'dirigir correctamente a las personas', sino también, y fundamentalmente, de comprender 'en qué tipo de empresa desearán trabajar los mejores profesionales a partir de ahora, y qué tipo de empresa preferirán evitar'. Optar por la responsabilidad y la sostenibilidad no es un capricho pasajero, ni un lujo sólo al alcance de unos pocos. La RSE significa asumir la innovación y la excelencia empresarial con todas sus consecuencias; construir, día a día, con tenacidad y convicción, una organización más abierta, más flexible y más sensible a las demandas del entorno; confiar en las personas, ofrecer oportunidades; y ser capaz de retener todo el valor que pueden aportar; ser conscientes, en definitiva, de que la mejor manera de alcanzar nuevas metas empresariales es a través del diálogo y la colaboración con todos los grupos de interés.

Esteve, al igual que otras empresas familiares con gestión profesionalizada, ha sabido mantener los valores fundacionales y, al mismo tiempo, definir una estrategia clara y un plan de acción retador para los próximos años, lo que ha supuesto asumir nuevas maneras de hacer y de pensar. La combinación de 'centralidad de las personas', junto al impulso renovador de la RSE y una clara orientación a resultados, hacen de Esteve una compañía ganadora. Estamos convencidos de que el futuro será de las empresas que comprendan el significado y deseen participar en la larga marcha hacia la excelencia en responsabilidad. Y éste es también nuestro horizonte. Estamos inmersos en esta carrera y queremos desarrollar todo nuestro potencial desde el punto de vista económico, social y ambiental.

ESCUELAS DE NEGOCIOS



ANTONIO ARGANDOÑA, profesor de Economía, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School

¿Se puede enseñar la Responsabilidad Social de la Empresa? La pregunta me recuerda al viejo chiste del que está aparcando el coche en un lugar prohibido y al que un guardia municipal le dice: “Aquí no se puede aparcar”. El interesado contesta de este modo a la advertencia: “¡Pues bien estoy pudiendo!”

La RSE es objeto de enseñanza en muchas universidades y escuelas de dirección. Por lo tanto sí, se puede enseñar. Sin embargo, como es lógico, lo que se enseña no es lo mismo en todos los lugares. Y es normal que sea así, porque no hay un paradigma único, ni siquiera un paradigma dominante, acerca de qué es la RSE. Así pues, encontraremos puntos de vista muy distintos.

Este artículo pretende ser, más que un comentario sobre la enseñanza de la RSE en las universidades y escuelas españolas, una reflexión sobre lo que debería enseñarse en ellas. No bajaré al detalle de ninguna escuela en concreto, de modo que seré, probablemente, injusto con alguna de ellas, pero me temo que no con la mayoría.

Con alguna excepción honrosa, falta en nuestras universidades y escuelas una reflexión profunda sobre el papel de la empresa en la sociedad, lo que debería ser la base de un curso sobre RSE. Esto no quiere decir que se olviden de que la empresa es un agente social, que actúa en continua interdependencia con los demás agentes en todos los ámbitos –local, regional, nacional y global–, formando parte de una red. Pero no suele llevarse a cabo una reflexión filosófica, económica, sociológica y política del papel de la empresa en la sociedad, o en las distintas sociedades. No hay en España una tradición de cursos de *‘Business in Society’* o *‘Business, Government and Society’*, al modo de las universidades anglosajonas.

Esa carencia tiene consecuencias también para el enfoque de toda la carrera, o del máster, o de cualquier otro programa. Como es lógico, la enseñanza de la Administración o Dirección de Empresas suele plantearse en un conjunto de cursos separados, de modo que el alumno o participante puede encontrarse puntos de vista no siempre conexos, y menos aún consistentes, sobre lo que es dirigir una empresa –con excepciones, por supuesto, que se dan sobre todo en las escuelas de dirección, sobre todo si se dirigen a alumnos con experiencia, y muy raramente en los estudios de pregrado–. En todo caso, el enfoque integrador suele darse en los cursos de estrategia o dirección general, más que en los de RSE, de manera que acaban siendo más una reflexión sobre la empresa en sí que sobre la empresa en su entorno.

Sin una reflexión profunda sobre la 'S' de la RSE, el contenido de curso puede convertirse fácilmente en un listado de temas, todos relacionados con la 'S', sin duda, pero sin hilo conductor: el medio ambiente, los derechos de los trabajadores, el hambre o la pobreza en el mundo, la protección del consumidor, los derechos humanos, las enfermedades en el Tercer Mundo, etc. Sin la reflexión teórica es difícil llegar a conclusiones sobre prioridades y sobre ordenación de deberes, y más importante aún, es imposible llegar a una idea clara del porqué de esos deberes. ¿Debe la empresa responder a las peticiones o a las expectativas de la sociedad? ¿A cuáles sí y a cuáles no? ¿Por qué? ¿Para mejorar el beneficio, para ganar la legitimación de su trabajo, ...? ¿Y quién marca esos deberes? ¿Son todos igualmente válidos? A la hora de la verdad, la RSE ¿es cuestión de conveniencia? ¿Es 'buena ciudadanía', con la misma obligatoriedad (o falta de ella) que en las personas individuales? ¿O es otra manera de maximizar el beneficio?

Me temo que falta también una reflexión sobre la 'R' de la RSE. Los manuales y libros de divulgación suelen darla por supuesta, pero no la fundamentan. ¿En qué consiste esa responsabilidad? Sólo se me ocurren dos maneras de entenderla: una responsabilidad legal o ética. Si la RSE no se limita a la ley, debe ser una responsabilidad ética, algo que no siempre se reconoce, por lo menos de un modo explícito. De modo que sin una reflexión ética sobre la empresa no se puede entender qué significa ser socialmente responsable.

Ésto nos introduce en el complejo tema de las relaciones entre ética y RSE –que no siempre han sido fáciles– también en nuestras universidades y escuelas. En algunas instituciones, la RSE se plantea, me parece que muy correctamente, como una responsabilidad moral, cuya fundamentación se ofrece en los cursos de ética, viniendo a ser como la concreción o materialización de los deberes éticos de la empresa en la sociedad, como comunidad de personas (responsabilidades internas) abierta a otras comunidades de personas (responsabilidades externas). Pero en la mayoría de universidades, la RSE se presenta como una alternativa cómoda a la ética, quizá porque es más fácil 'vender' la idea de una responsabilidad fundada en las exigencias sociales que en unos deberes éticos, los cuales el profesor no siempre sabe cómo fundamentar adecuadamente.

Y, por último, me parece que falta también a menudo una reflexión de lo que representa la 'E' en la RSE. Hablar de responsabilidades de la empresa supone entender qué es la empresa y cuáles son sus objetivos. Obviamente, no se puede esperar que esa reflexión se lleve a cabo con profundidad, sobre todo con alumnos de dieciocho o veinte años que carecen de experiencia previa sobre lo qué es y lo qué hace una empresa. Pero sí debería, al menos, discutirse alguna vez sobre este tema, sobre todo en estudios de máster o posgrado. Y, por supuesto, el profesor de RSE debería estar familiarizado con este tipo de reflexiones, bien porque se las haya hecho él mismo, bien porque ese análisis forma parte del ambiente intelectual de su universidad o escuela.

Sin embargo, este trabajo intelectual no es frecuente en nuestras instituciones educativas, sobre todo entre profesores especializados en áreas funcionales. Debería estar presente al menos en el trabajo intelectual de los profesores de microeconomía, de estrategia, de finanzas, de ética y, por supuesto, de RSE, ya que a todos les afectan afirmaciones como "la empresa debe maximizar el valor para el accionista"; "la empresa debe ser un agente de cambio en la sociedad"; o "la empresa debe atender, de un modo u otro, a las necesidades y exigencias de todos sus *stakeholders*". Afirmaciones con las que uno puede estar de acuerdo o no, pero sobre las que necesita haberse formado una idea clara. Luego debe transmitir su reflexión al estudiante o al participante, aunque sólo sea en forma de preguntas y perplejidades, demostrando la sinceridad intelectual que debe asumir todo buen profesor.

Ésto nos lleva a una conclusión adicional: la RSE, lo mismo que la ética, no puede ser una asignatura más, sino que debe estar conectada con todas las demás, aunque me temo que está muy lejos de conseguirse en muchas de nuestras instituciones educativas. Debe ser una disciplina propia, ya que tiene sus propios contenidos, metodología y reflexiones, pero debe estar siempre abierta al diálogo con otras materias, puesto que todos los problemas de la empresa reflejan, de un modo u otro, sus responsabilidades ante la comunidad interna que la forma y ante las comunidades externas con las que interactúa.

Obviamente, el profesor de RSE debería trabajar más de cerca con los de las materias de síntesis, porque en ellas es donde afloran las verdaderas responsabilidades de la empresa. ¿Qué pueden esperar esas otras materias de la RSE? Yo diría que, principalmente, un ejercicio de fundamentación y, por tanto, de coherencia. El director de producción se debe preocupar del medioambiente; el de personal, del bienestar de sus empleados; el financiero, de la rentabilidad de las inversiones y de su adecuada financiación; el comercial, de vender y ganar clientes leales y duraderos, etc. Pero es en la mesa del director general o del consejero delegado donde esos problemas adquieren toda su relevancia.

**Las instituciones educativas deben formar alumnos responsables
–primero como personas y luego como estudiantes– con la esperanza
de que, cuando se incorporen a la empresa, apliquen los conocimientos,
capacidades y virtudes adquiridas**

Por eso, todos los profesores deberían plantear las decisiones de su disciplina en el marco de la RSE, es decir, integradas en la Responsabilidad Social de toda la organización. Esto no quiere decir que tengan que añadir a sus cursos de operaciones, marketing o finanzas algunas clases de RSE, sino que deben aplicar un modelo de RSE al proceso de toma de decisiones en su área. Y esto vale, sobre todo, para los que consideran más directamente los problemas humanos en la empresa, así como para los que se enfrentan con los problemas del conjunto de la misma.

Me temo que esto no ocurre, al menos en la gran mayoría de nuestras instituciones educativas. Primero, porque los profesores de otras materias no saben suficiente RSE como para integrarla en su trabajo diario. Segundo, porque los profesores de RSE no siempre saben de otras materias para tender el puente. Tercero, porque unos y otros no tienen el tiempo necesario, ni la motivación o los incentivos para intentar esa coordinación. Y cuarto, porque muchas veces es la propia escuela o universidad la que no presta atención a estos temas, ni genera los incentivos necesarios para fomentar esa colaboración interdepartamental.

Todo esto acaba combinándose con otro problema, que nos devuelve a los fundamentos mismos de la RSE: esta se ve, a menudo, como una técnica de gestión, como un conjunto de recomendaciones para mantener la reputación de la empresa o ganar su legitimidad social, como un argumento más para cumplir lo que, en definitiva, se considera el objetivo único o, al menos, el principal de la empresa, maximizar el valor para el accionista.

Hay aún una razón más: la enseñanza de la RSE es más fácil cuando se desengancha de los argumentos morales, filosóficos, sociales o políticos para ocuparse principalmente de técnicas, herramientas

y métodos. De este modo, la RSE acaba siendo un sistema de gestión –como el de calidad o medio ambiente– o un marco semilegal en que lo importante son las políticas públicas, los instrumentos internacionales (no hay curso de RSE que no hable del Global Compact y de la Global Reporting Initiative), las técnicas de control, las memorias sociales y de sostenibilidad, la composición de los consejos de administración o la regulación de los derechos humanos, pero sin entrar en qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, cuál es su papel en la sociedad o cuáles son sus deberes para con los hombres y mujeres que cada día acuden a trabajar en ella: de nuevo, la RSE sin la ‘R’ ni la ‘E’.

He empezado diciendo que la RSE se puede explicar y, de hecho, se explica. Pero esta afirmación exige, al menos, una matización. Se puede enseñar la ‘ciencia’ de la RSE, pero no es tan fácil enseñar a ser socialmente responsable en la empresa, porque esto no es cuestión sólo de conocimientos, sino que exige también capacidades o habilidades, actitudes, valores y virtudes. Y parece claro que a las universidades y escuelas corresponde también el desarrollo de todas esas dimensiones, más allá de la simple transmisión de saberes.

Sin embargo, la universidad o las escuelas de dirección no pueden enseñar directamente la responsabilidad en las empresas, porque los alumnos y participantes no están en la escuela como directivos, empleados, propietarios o clientes. Lo que esas instituciones educativas pueden hacer es formar alumnos responsables, primero como personas y luego como estudiantes, con la esperanza de que, cuando se incorporen a la empresa o vuelvan a ella, apliquen allí los conocimientos, capacidades y virtudes que adquirieron, primero, en la familia, la escuela primaria y media y la sociedad; después, en la empresa, si la frecuentaron; y finalmente, en la universidad o la escuela.

Por lo tanto, la RSE es una responsabilidad más de las personas y de las organizaciones en la sociedad: es una variante de la responsabilidad humana y profesional, no un género aparte, y se puede y debe aprender del mismo modo que se aprende la responsabilidad en otros ámbitos de la vida. Ese aprendizaje tiene dos dimensiones: una, el estudio de una ciencia, que es, sobre todo, la ética, y que se desarrolla aplicando la razón y el estudio; y otra, la adquisición de hábitos, operativos unos, morales otros.

Las universidades y las escuelas deben esforzarse por desarrollar en sus alumnos y participantes esas capacidades, actitudes, valores y virtudes: saber escuchar, aprender de todos, esforzarse por entender el entorno en que nos movemos, prever los cambios que se avecinan, tener visión de conjunto de la empresa y de la sociedad, valorar las consecuencias de las propias acciones sobre uno mismo y sobre los demás, aprender a contrariar las propias preferencias para poner en práctica lo que es mejor para los demás, para la organización y para la sociedad, etc.

Ésto último nos lleva a una conclusión final: la RSE no es una asignatura central en la carrera de Ciencias Empresariales o en un máster o posgrado en Dirección de Empresas, pero sí es –debe ser– lo que inspire toda la labor educativa y formadora de la escuela o la universidad como pieza central de su misión. De modo que, al final, la Responsabilidad Social de la Empresa viene a ser un componente importantísimo de la Responsabilidad Social de la universidad o de la escuela.

LA GESTIÓN DE PERSONAS



JOAQUÍN GARRALDA, director del Centro PwC-IE de Responsabilidad Corporativa

Muchos de los debates que se hacen en los medios de comunicación –y las consecuentes recomendaciones sobre las medidas que deben emplear las empresas– se fundamentan en aseveraciones sobre lo que las empresas ‘deben hacer’, apelando –aun sin hacerlo explícitamente– a un orden superior establecido, que tiende hacia el equilibrio. En términos *panglossianos*, podríamos expresarlo así: en cuanto la sociedad identifica lo que marcha mal y lo difunde suficientemente, las empresas tienden a reaccionar alterando su comportamiento en la dirección de lograr ese mundo mejor. Por tanto, ahora que parece que en muchos entornos se ha identificado que la empresa debe asumir su ‘responsabilidad’, se podría concluir que la tendencia va a ser indefectiblemente hacia la inclusión de medidas de RSE en general y de gestión ‘responsable’ de los Recursos Humanos en particular.

Como poco, es ingenuo considerar que existen unos sabios que iluminan con acierto los caminos que deben seguir las empresas. Sin embargo, es un discurso ‘políticamente correcto’ que se encuentra como premisa en muchas de las propuestas para las empresas. Utilizando un símil: parten de la creencia de que mirando sólo una cara de la moneda y denominándola con convicción ‘moneda’, tenemos una moneda real. Y una moneda necesita de los dos lados para serlo.

En este sentido, creer que repitiendo muchas veces lo que se ‘debe hacer’, todas las empresas van a acabar cambiando sus comportamientos, estamos mirando sólo una parte –aunque necesaria– de la realidad. Para completar el análisis de la realidad, se debe incluir la otra cara, que son las fuerzas que –desde la óptica de la empresa– frenan o impulsan el logro de lo que socialmente ‘debe ser’.

Un paso más en este proceso de dar sustrato real a la creencia de que las empresas deben actuar por bondad es considerar la perspectiva del aumento de la riqueza social. Las actuaciones de RSE de las empresas son beneficiosas para la sociedad si no incurrn en un derroche de los recursos agregados del país, por tanto se debe añadir a estas ‘buenas intenciones’ de las empresas la exigencia de que los recursos –humanos, tecnológicos o intangibles– empleados por la empresa con ese fin deban lograr un impacto social mayor que el que se pudiera lograr a través de otras instituciones –como las ONG o el Estado–, que son especialistas en ello y es su razón de ser. Sin embargo, este razonamiento sigue siendo el de observar sólo un lado de la moneda; le añade un componente de eficiencia, pero deja a la ‘tendencia natural’ que la empresa implante con diligencia las medidas de RSE que la sociedad le demanda. Pero para tener la

visión completa de la realidad, se debe ampliar el análisis incluyendo la perspectiva del propio interés de la empresa, para que sean 'sostenibles' estas medidas socialmente deseables. El mecanismo de la 'mano invisible del mercado' —definido por Adam Smith— permite que, sólo con el propio interés de los 'carniceros y panaderos', la sociedad alcance una situación de mayor bienestar (si se cumplen una serie de requisitos que no voy a mencionar aquí). Esta imagen del mecanismo 'invisible' —que pocas personas reparan en él o comprenden su funcionamiento, pero que tiene una eficacia en la asignación de recursos incuestionable—, quizá haya sido la que propicie esa ingenuidad en la creencia de la 'tendencia natural' hacia la RSE.

Por supuesto, a esta ingenuidad se enfrenta otra posición cínica que considera que la RSE son puras acciones de marketing que desaparecerán en un breve espacio de tiempo. Como siempre, ni lo uno ni lo otro. Según en qué condiciones de competencia del sector, la realidad estará más cercana a una u otra posición.

Se propone en este artículo un modelo que facilite el diagnóstico de las fuerzas que inciden sobre el propio interés de la empresa y que la mueven en la dirección de la RSE. Lógicamente, es determinante la evaluación de su intensidad, ya que han de ser superiores a las que inducen a la empresa a mantenerse en la posición tradicional. Este modelo, además de identificar los agentes, establece los parámetros que nos ayudan a identificar qué sectores son los 'especialmente significativos en RSE', como se indica en el título.

¿QUÉ ES LO QUE MUEVE A LAS EMPRESAS?

Dependiendo del sector, los agentes que 'mueven' a las empresas serán diferentes en identidad y relevancia. Los agentes que actúan y que determinan el valor del impulso en función del sector son:

- El regulador
- Los empleados
- Los proveedores
- Los clientes
- La competencia

El concepto de sostenibilidad que se va a considerar aquí es que la empresa debe integrar, más o menos profundamente, las prácticas de RSE en la gestión diaria, en función de su capacidad de aportar valor para la compañía a largo plazo. Por ello, se han seleccionado estos agentes para entender que son los que en mayor medida influyen directamente sobre la capacidad de crear valor por parte de la empresa.

El criterio para la elección de estos agentes no es el mismo que para la elección de los grupos de interés o *stakeholders*, que normalmente se mencionan en las obras sobre RSE. Para identificar a los agentes se ha utilizado el criterio de su potencialidad de producir un impacto sobre la capacidad de creación de valor por parte de la empresa. Para la identificación de los grupos de interés, el criterio es que sean sujetos sobre quienes la empresa impacta a través de su actividad de negocio. En algunos casos coinciden los agentes y los grupos de interés, pero en otros no, como vamos a ver.

Los grupos de interés se toman como referencia a la hora de evaluar el 'mapa de riesgos' de los grupos con quienes la empresa se relaciona y a los cuales afecta en el desarrollo de su actividad. Esta involuntariedad en el sufrimiento de los efectos colaterales de las actividades de la empresa es la que les da legitimidad en su interés por influir en la empresa, tratando de limitar la manera en que gestiona sus operaciones. La identificación de los grupos de interés determina las audiencias o los intermediarios con quienes la empresa debe entablar una comunicación. Al ser diferentes las 'audiencias —con diversos intereses—, el mensaje con cada grupo puede ser distinto —aunque no contradictorio—, a tenor de los énfasis que se quieran reflejar o de la selección de temas que se deseen comunicar. Esta circunstancia propia de la comunicación condiciona la intención 'política' de algunos mensajes y suele ser la base de muchas críticas que se hacen sobre las

intenciones de la RSE de las empresas. Indudablemente, es necesario que la empresa tenga en cuenta a sus grupos de interés en el desarrollo de sus actividades y en la comunicación con su entorno, pero en el modelo propuesto el enfoque de la selección de agentes se fundamenta en su impacto sobre la capacidad de creación de riqueza de la empresa, ya que es el propósito de su existencia y la base de sus decisiones.

A partir de la selección de estos agentes, se analizan los vectores que condicionan la importancia de cada agente en el proceso de sensibilización del sector en temas de RSE. En la definición de estos vectores, también se ha tenido en cuenta la distinta dinámica de los procesos mediante los que influyen en el sector.

Puede parecer extraño que no se incluyan otros grupos de interés que deben tenerse en cuenta según la teoría usual de los *stakeholders*. Sin embargo, en este modelo se ha considerado que su influencia es indirecta, a través de los valores de los vectores de estos cinco agentes seleccionados.

Dos ejemplos de grupos de interés clásicos que no están incluidos en el modelo son: la sociedad en general y la comunidad en particular donde opera la empresa. La razón de no estar incluidos en el modelo es que su influencia como grupos se produce a través del regulador, mediante el mensaje que supone su voto en las elecciones nacionales, autonómicas o locales, al votar entre las sensibilidades que sobre RSE tienen las distintas candidaturas políticas.

Indirectamente, la sociedad en general o la comunidad local, también influyen al ser potenciales clientes de los productos, posibles suministradores de servicios u origen de empleados que pueden solicitar un empleo en el sector. Al actuar sobre la empresa mediante otro agente incluido en el modelo, se les tiene en cuenta sin tener que añadir más parámetros al modelo que disminuiría su eficiencia comunicativa.

También puede extrañar la ausencia de los accionistas como agente influyente, pero en el modelo se considera que es una variable que depende de las condiciones particulares de cada empresa, no un agente genérico que influya sobre el sector. Por otra parte, este agente es el prioritario en la gestión tradicional de la empresa, por ello no hace falta reforzarlo, sino que como también la ley vigente, se considera una categoría obligatoria en la toma de decisiones empresariales.

¿Y por qué tampoco están las ONG como agente con influencia en el sector? Los razonamientos previos también se aplican en este caso. Es a través de su influencia sobre los clientes, el regulador, los proveedores, los empleados o la competencia como demuestran su poder. Tratan de amplificar las sensibilidades de la sociedad con su compromiso y esfuerzo comunicador, pero tienen que apoyarse en las motivaciones directas de los agentes seleccionados. Al igual que los medios de comunicación, las ONG son —o deberían ser— emisores de ideas y propuestas que los agentes incluidos en el modelo aceptarán o no, en función de las circunstancias competitivas de su sector.

Los agentes que los directivos consideran que van a marcar tendencia

Los datos de la encuesta del informe de febrero de 2008 publicado por *The Economist Intelligence Unit*¹, corroboran el orden de importancia de todos estos agentes, según los comentarios llevados a cabo con anterioridad.

FUENTES

¹ *Doing good Business and the sustainability challenge*. Las encuestas se realizaron entre septiembre y octubre de 2007, a más de 1.200 altos ejecutivos de todo el mundo.

¿Cuáles de los siguientes agentes tendrán la mayor influencia en su estrategia de sostenibilidad en los próximos cinco años?



Es de observar el bajo porcentaje de directivos que atribuyen a las ONG, a los líderes de las comunidades locales y a las asociaciones empresariales un papel relevante en su estrategia de sostenibilidad para los próximos cinco años.

Los vectores que determinan la influencia de estos agentes

Una vez delimitados los agentes a considerar, el paso siguiente es definir el mecanismo de influencia de estos agentes, para ello se establecen los siguientes vectores que representan la lógica interna de la actuación e influencia de cada agente.

Los vectores asociados a los agentes comentados anteriormente son:

- El nivel de regulación del sector: si es alto —muchas normas, instituciones controladoras y cambios cada vez más exigentes en los reglamentos— o, por el contrario, existe un bajo nivel de supervisión del mercado.
- El tipo de relaciones con los clientes: si son relaciones emocionales en las que cabe la respuesta de la RSE o bien son muy racionales, en las que el coste, la tecnología o la calidad determinan la elección de la compra.
- La previsibilidad de la tarea de los empleados: si son inciertas y difíciles de especificar en el contrato o bien previsibles y, por tanto, trasladables al contrato.
- Los riesgos en el contrato con los proveedores: si son acuerdos repetitivos y variables en el contexto o bien son contratos cerrados y fáciles de controlar en su desempeño.
- Las vías de diferenciación de las estrategias competitivas de los rivales: si existen pocas maneras de diferenciarse o bien hay muchas vías para hacerlo y son percibidas con claridad por el cliente.

Cuando el primer valor comentado para cada vector es el que determina las condiciones del sector donde se compite, entonces la RSE es un tema estratégico. En cambio, si es el segundo, la urgencia por integrar temas de RSE en la gestión diaria es menor.

Centrándonos en la perspectiva de los Recursos Humanos, si tenemos sólo en cuenta la oferta de personas en el mercado laboral como determinante de la 'preocupación por atraer y mantener el talento dentro de la empresa a un precio competitivo', nos damos cuenta que, sin necesidad de la RSE, las empresas ya lo tienen en cuenta, pero la clave de su posible utilidad está en la efectividad de las medidas. Es decir, la RSE puede suponer una herramienta que haga real la diferencia entre las dos opciones extremas: pagar más o establecer una serie de medidas que aumente la identificación y sentido del orgullo de pertenencia con la empresa (a un coste menor). Para fundamentar esta afirmación, se van a utilizar los sectores que se abordan en los siguientes artículos de esta publicación, para tratar de identificar el agente que más condiciona el impulso de las políticas de RSE.

En el cuadro siguiente se establece la clasificación de los sectores en función del 'agente' que más le impulse a emprender medidas de RSE:

• El Regulador	• Sector Energía
	• Sector de las Telecomunicaciones
	• La gestión del agua y el cambio climático
	• Sector Construcción*
• Los Clientes	• Sector textil y calzado
	• Sector Turístico
• Los Proveedores	• Sector Construcción*
• Los Empleados	• Sector de los medios de comunicación
• La Competencia	• Sector financiero

El sector de la construcción

A continuación, se van a realizar unos breves comentarios sobre el sector de la construcción, ya que al estar en dos grupos, nos permite explicar el funcionamiento del modelo con más perspectiva.

El sector de la construcción tiene unos segmentos muy diferenciados –simplificando, no es lo mismo la construcción de viviendas que la construcción de infraestructuras– y por ello los agentes que impulsan el desarrollo de la RSE en los dos segmentos pueden tener distintas intensidades. Para el caso de las infraestructuras, el regulador es clave en la medida en que determina en el concurso público los requisitos de RSE que deben cumplir las ofertas. Para el caso de las viviendas, vemos que el origen de la presión para implantar medidas de RSE puede ser distinto en función del grado de integración vertical del negocio. Si sólo se es constructor, la gestión diaria está marcada por la normativa obligatoria, las especificaciones de la empresa promotora y los costes; los aspectos 'voluntarios' de la RSE quedan en un lugar secundario. Sólo si la empresa promotora considera que esos aspectos de RSE le van a facilitar la venta, se tendrán en cuenta en la construcción, pero no por ser una decisión del constructor.

Sin embargo, aunque parezca que la construcción de viviendas, debido a su preocupación por los costes, sólo trate de cumplir las normas medioambientales del momento de la construcción; a la constructora le preocupa mucho la calidad y los plazos de entrega, y teniendo en cuenta que el porcentaje de subcontratación es muy elevado, las relaciones con unos proveedores que le aseguren la calidad y los plazos pasa a ser un tema clave. Por esta razón, las medidas voluntarias de RSE en el terreno de los proveedores están impulsadas por el riesgo de los contratos con los proveedores.

En los artículos que siguen es probable que las empresas de los distintos sectores expongan lo que entienden que la sociedad espera que 'deben hacer'. En este artículo se ha tratado de identificar lo que mueve a las empresas a hacer lo que la sociedad piensa que 'deben hacer'.

**XAVIER CARBONELL**, director de RSC de MANGO

INTRODUCCIÓN. ASPECTOS GENERALES

El establecimiento y cumplimiento de estándares laborales correctos es un punto fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial y, conjuntamente con los aspectos sociales y medioambientales, representan el eje fundamental de la política de Responsabilidad Social de cualquier empresa u organización.

Estos estándares, al igual que la RSE, tienen dos ámbitos muy claros: uno interno, dentro de la propia organización; y otro externo, fuera de ella y en su ámbito de influencia y actuación. Este último ha tenido más relevancia en los últimos años, puesto que por diferentes motivos hemos visto cómo, progresivamente, la mayoría de las fases productivas en los países más desarrollados se han ido externalizando en países con costes más reducidos. Este hecho implica que las organizaciones que lo llevan a cabo deban realizar un seguimiento de sus estándares laborales no tan sólo en su ámbito interno sino también en este ámbito externo.

LA ESPECIFICIDAD DEL SECTOR TEXTIL

Hay que tener en cuenta que los diferentes aspectos laborales presentes en la cadena de suministro del sector textil no difieren de los demás sectores, ya que en todos ellos se pueden dar circunstancias similares aunque con intensidades distintas. No obstante, este sector presenta determinadas peculiaridades y características en su cadena de suministro que, unido al marco internacionalizado de la producción, hacen que sea un sector particularmente sensible en este sentido.

FASES Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN

Las diferentes fases de la producción textil tienen características técnicas concretas que implican una mayor o menor participación de las personas: hilado, tejeduría, acabados, confección, etc. Lógicamente, las primeras fases de producción comportan una mayor utilización de maquinaria, situación que se invierte en las últimas fases. Ésto no implica ningún tipo de diferencia entre los estándares laborales, sino que, simplemente, le confiere a cada tipo de trabajo unas características concretas.

También hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de empresas y organizaciones en todos los ámbitos citados, dándose múltiples posibilidades y características en su actividad: desde

realizar una misma organización interna en todos los estadios de un producto o en parte de ellos —diseño, producción, distribución, venta, etc.— hasta externalizar parte de las actividades productivas realizadas o hacerlo completamente. En todas esas actividades, los estándares laborales deberían ser los mismos.

INICIATIVAS Y NORMATIVA LOCAL E INTERNACIONAL

Los diferentes estándares y normativas a utilizar estarán en función del país en que se realice la producción, ya que se debe aplicar su legislación y reglamentación. No obstante, puede llegar a exigirse un mayor nivel de la misma, tanto si la legislación del país no incluye determinados aspectos mínimos o, de existir estos, no se aplican adecuadamente; como si existe una aplicación voluntaria de estándares superiores por parte de la organización en cuestión. No obstante, las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales garantizan niveles mínimos aplicables, por lo que éstos estándares tan sólo deberían complementarlas.

La forma más operativa de establecer los estándares, tanto de aplicación propia (ámbito interno) como para aplicación en terceras empresas (ámbito externo), es el de plasmarlos en unos documentos denominados códigos de conducta.

ASPECTOS LABORALES Y CÓDIGOS DE CONDUCTA

El objetivo de dichos códigos es el de desarrollar y aplicar los valores, criterios y normas de una empresa u organización en todos sus ámbitos de actuación. En este sentido podríamos definir un código de conducta como un documento que describe los derechos y estándares que una organización se compromete a respetar en sus relaciones con los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente. El texto debería incluir todos los aspectos laborales, estando presentes en la totalidad de sus ámbitos.

Es conveniente que estos códigos de conducta se basen en reflexiones realizadas previamente, las cuales deberían concretarse en códigos éticos o documentos que recojan los valores con los que se identifica una empresa u organización. Éstos valores se sitúan en un nivel superior a los códigos de conducta. De esta manera, la elaboración y transmisión a terceros de los códigos será coherente con las políticas establecidas. Este punto es importante, ya que todos estamos de acuerdo en que la RSE consiste precisamente en la inclusión de estas políticas en los procesos y gestión que se llevan a cabo en las diferentes organizaciones. Es decir, hay que pasar de la filosofía al programa de trabajo, algo que estos documentos facilitarán.

PRINCIPALES ASPECTOS EN MATERIA LABORAL QUE DEBEN INCLUIR LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

Tal y como se ha comentado anteriormente, los códigos de conducta deberían incluir, entre otros puntos, la legislación de cada país en aspectos laborales, haciendo una referencia a los mismos en un punto de aplicación de la legislación vigente.

Cabe señalar que, en determinados países y ámbitos, algunos de estos aspectos pueden no estar regulados por ley, lo que hace que los códigos de conducta deban complementar y fomentar niveles de protección más elevados por parte de quienes los suscriben. Lógicamente habrá que ver la cobertura de la ley en el país donde se realice la producción, teniendo en cuenta si se aplica en estos puntos.

Por las dificultades técnicas que supone, estos aspectos han de estar basados, a nivel internacional, en la normativa, directrices y criterios de aplicación establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que son los referentes internacionales en estos aspectos. En este sentido, los códigos de conducta han de referirse e incluir aspectos tales como:

- a) No hacer uso de mano de obra infantil.
- b) No realizar trabajos forzosos u obligatorios.
- c) Salud y seguridad en el trabajo.
- d) Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.
- e) No discriminar.
- f) No utilizar medidas disciplinarias, acosos ni abusos.
- g) Aplicar la legislación y las reglas de la industria en materia de horas trabajadas.
- h) Otorgar salarios cumpliendo con la ley.
- i) Cumplimiento general de la legislación vigente.

El ámbito, la amplitud y la definición y concreción de estos estándares dependerá, lógicamente, de la voluntad y posibilidad técnica de cada organización en función de sus características y posición. No es lo mismo una empresa que fabrica, directa o indirectamente, controlando la producción, que una que representa una fase de la misma sin control directo sobre esa producción. Esto no implica que esta última no tenga responsabilidades, sólo que seguramente se situarán en niveles distintos .

Los códigos de conducta deben basarse en reflexiones realizadas previamente sobre los valores con los que se identifica una empresa u organización

CONTROL DE PRODUCCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES LABORALES

El seguimiento de estos estándares dependerá, en gran medida, del control que tenga cada empresa u organización sobre la cadena de suministro en función de las características de su producto. Es decir que un mayor control de la cadena de suministro y de las fábricas en que se realiza la producción implicará la posibilidad de realizar un seguimiento de los estándares laborales y, en general, de todos los demás aspectos de RSE; mientras que en un control menor, ese seguimiento es técnicamente más difícil de abarcar y de realizar. A todo esto hay que unir la propia voluntad de la organización para llevarlo a cabo.

Otro punto importante directamente ligado con el anterior es el de la subcontratación. Hay empresas y organizaciones que, por sus características y sistemas de calidad, controlan la fabricación de cada producto en una o varias fábricas en concreto realizando un seguimiento continuo de las mismas. Sin embargo, otras con diferentes características pueden ver subcontratados sus productos en sucesivas fábricas sin hacer este seguimiento. Cuando más arriba me he referido al concepto de control lo hacía al seguimiento de todos estos estadios.

Cabe señalar que, por sus especiales características, en el ámbito externo es donde resulta más complejo realizar un seguimiento, y aún más si nos situamos en terceros países con las características citadas anteriormente. Esto se debe, fundamentalmente, a diferentes circunstancias:

organizaciones, leyes y aplicación de las mismas, distancias, etc. El ámbito interno, sobre papel, es técnicamente más fácil de controlar, aunque las fábricas —tanto propias como participadas (también sería ámbito interno)— puedan estar situadas en terceros países.

Es necesario desarrollar una serie de puntos fuertes de control que tengan un enfoque *multistakeholder* con la participación de las diferentes partes interesadas en la empresa u organización: trabajadores, representantes, etc

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES

Para asegurar la adecuada aplicación de los estándares es necesario desarrollar una serie de puntos fuertes de control que, a mi entender y a través de nuestra experiencia, pasarían por:

- a) Selección previa de proveedores y fábricas teniendo en cuenta tanto sus estándares de calidad como de RSE.
- b) Control de determinados aspectos de RSE (estándares laborales entre otros) por parte de los equipos de control de calidad. Este trabajo debería realizarse en continuo al estar supervisando las diferentes producciones directamente en las fábricas.
- c) Un seguimiento por parte del departamento de auditoría interna o de Responsabilidad Social, haciendo especial énfasis en los diferentes aspectos laborales. Este control, además de la verificación de documentos, debe realizarse necesariamente a través de la revisión directa de los diferentes lugares de trabajo, con entrevistas con los trabajadores y sus representantes así como con los representantes de la empresa.
- d) La realización de auditorías externas independientes, con las mismas características que lo especificado para las internas.

Este tipo de control siempre debería tener un enfoque *multistakeholder*, con participación de las diferentes partes interesadas en la empresa u organización, ya que en la medida en que se dé respuesta a las expectativas de los diferentes grupos y organizaciones estaremos alcanzando verdaderamente la RSE.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de éstos códigos es el de establecer y gestionar los estándares laborales, entre otros aspectos. Es decir, marcar un punto de referencia y, a través del control citado anteriormente, verificar su cumplimiento y detectar posibles desviaciones del mismo, gestionándolos adecuadamente.

CONSIDERACIONES FINALES

Debe recordarse que existen diferentes categorías de fábricas y que, en general, las grandes marcas y empresas trabajan, por múltiples razones, con los primeros niveles. No obstante, es muy importante realizar un seguimiento continuo de las producciones, asegurando en todo momento su realización en las fábricas acordadas y evitando así subcontrataciones no deseadas que puedan realizarse en condiciones laborales no correctas.



JUAN FELIPE PUERTA, director de Responsabilidad Social y Reputación de Iberdrola

INTRODUCCIÓN

Iberdrola es una empresa sostenible con más de cien años de historia que, actualmente, constituye un grupo empresarial con actividades en numerosos países. Su actividad más importante se desarrolla en el sector energético, mediante la producción y distribución de energía eléctrica y la comercialización de electricidad y gas natural. A los diferentes servicios que realiza en el ámbito energético se le añaden otras actividades como la ingeniería energética o la inmobiliaria.

En términos consolidados a nivel de grupo industrial, en el año 2007 la cifra de negocios superó los 17.000 millones de euros, con una plantilla que superó las 26.000 personas y un beneficio neto de más de 2.300 millones de euros. Su actividad principal se ubica en el eje atlántico, siendo sus principales mercados los de España, Reino Unido, Latinoamérica y Estados Unidos, con presencia en otros países de Europa y Asia y una cifra de clientes superior a los 25 millones.

EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN IBERDROLA

La Responsabilidad Social Corporativa constituye para Iberdrola el marco integrador de sus políticas y actuaciones con clientes, accionistas, empleados y todos los grupos de interés con los que se relaciona, en una sociedad avanzada que plantea a las empresas demandas más exigentes y la satisfacción de nuevas necesidades.

Iberdrola vincula el desarrollo de su actividad como empresa líder del sector energético a la sostenibilidad económica y ambiental y al progreso de la sociedad en la que está integrada. Para ello apuesta permanentemente por lograr un crecimiento rentable, creador de valor para sus accionistas, clientes y empleados, y contribuye también al desarrollo de las infraestructuras energéticas, tanto en España como en el resto de los países en los que opera, haciendo compatibles la rentabilidad y las mejores prácticas ambientales y sociales.

Este compromiso está integrado de forma efectiva en la estrategia general de la empresa a través de su Plan Estratégico, basado en el crecimiento de la capacidad de generación de electricidad con tecnologías menos contaminantes, más eficientes y respetuosas con el medio ambiente; en la mejora de la calidad del servicio que presta a sus clientes y en una satisfacción creciente de las expectativas tanto de sus empleados como del resto de agentes sociales con los que se relaciona. Este argumento central, que abarca las tres vertientes de la sostenibilidad -la económica, la social y la ambiental-, se soporta en los siguientes pilares:

- La satisfacción de las necesidades energéticas y el bienestar de los clientes y de las comunidades donde se opera, utilizando las mejores tecnologías, tanto en términos de eficiencia y coste como de impacto en el entorno natural y social.
- El respeto y la protección del medio ambiente, llevando a la práctica una rigurosa política que involucra a todas las personas y actividades de la empresa, cuya aplicación descansa en un avanzado Sistema de Gestión Ambiental.
- La transparencia y las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- El compromiso con el equipo humano de la compañía, creando un entorno laboral de mayor calidad.
- El desarrollo económico y social del entorno en el que está integrada, a través de programa de actuación llevados a la práctica tanto por Iberdrola como por su Fundación.

Para hacer claramente visible esta apuesta, el consejo de administración de Iberdrola ha aprobado la Política de Responsabilidad Social Corporativa que, entre otras cuestiones, establece:

- Respetar todos los derechos humanos y, en especial, aquellos cuya conculcación degrada al colectivo de trabajadores, rechazando el trabajo infantil y el forzoso y obligado.
- Desarrollar un marco favorable de relaciones laborales basado en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno seguro y saludable y facilitando la comunicación con el equipo humano

UN ENTORNO LABORAL DE MAYOR CALIDAD

El Plan Estratégico de Iberdrola, vigente hasta 2010, presenta unas líneas estratégicas de crecimiento, eficiencia e internacionalización que se complementan con un enfoque específico en la Gestión de las Personas, el cual viene motivado por una nueva realidad fruto del incremento significativo de tamaño, la presencia internacional, la coexistencia de diferencias culturales en el grupo y la estructura societaria adoptada por la compañía.

FORMACIÓN

Para Iberdrola, la gestión eficiente de los Recursos Humanos constituye uno de los pilares básicos de la filosofía de la compañía. La formación es uno de los instrumentos esenciales que permite contar con profesionales bien preparados, al dotarles de las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones actuales y propiciar su desarrollo profesional, lográndose así una mejora en su contribución presente y futura a la organización.

En el ejercicio 2007, el Grupo Iberdrola ha impartido más de 810.000 horas de formación, y más del 94% de la plantilla ha asistido al menos a una acción formativa. A lo largo del período 2008–2010, la empresa prevé que se impartan alrededor de tres millones de horas de formación que irán en línea con los objetivos para el área de RRHH fijados en el Plan Estratégico. Para garantizar la formación universal a su plantilla, está prevista una inversión en este campo de alrededor de 275 millones de euros en el próximo trienio.

En este sentido, Iberdrola va a potenciar los centros de formación que ya posee en Escocia (Delain House, Cumbernauld) e Inglaterra (Hoylake, cerca de Liverpool), así como el que está construyendo en España (San Agustín de Guadalix, Madrid). Este último, denominado Campus de Iberdrola, tendrá una extensión superior a los 150.000 metros cuadrados, de los cuales, 35.000 se destinarán a áreas docentes. La Universidad Corporativa estará integrada por un consejo científico formado por catedráticos de reconocido prestigio procedentes de diferentes universidades. Éstos asesorarán en el ámbito de la formación sobre temas científicos que tengan una vertiente práctica de especial relevancia para la empresa.

DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Tras su adhesión al Pacto Mundial, el Grupo Iberdrola ha intensificado su actividad en este ámbito y se ha comprometido a que sus actuaciones y las de sus profesionales se desarrollen en función de procedimientos que garanticen la eliminación de cualquier discriminación por cualquier motivo o condición de la persona cuando no guarde relación con los requisitos para desempeñar su trabajo.

La incorporación de las mujeres al mundo laboral ha supuesto transformaciones en las relaciones sociales, laborales y familiares. El logro de un equilibrio en su participación social y laboral encuentra serios obstáculos, que en gran medida tienen su origen en razones culturales, vinculadas a la asunción, casi en exclusiva, de las responsabilidades domésticas y familiares. Todo ello repercute negativamente en sus posibilidades de incorporación al empleo en condiciones de igualdad y de desarrollo profesional.

Siguiendo los principios recogidos en la Ley de Igualdad de mujeres y hombres, el Grupo Iberdrola establece en su convenio colectivo su decidida voluntad para promover la igualdad real entre ambos sexos, con eliminación de los obstáculos y estereotipos sociales que puedan subsistir y que impidan alcanzarla. En concreto, se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor responsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de las obligaciones familiares.

En este contexto, y de forma específica, junto a la implantación de una jornada continuada en horario de mañana en aquellos centros de trabajos en los que es posible, se regulan los siguientes aspectos: permisos retribuidos, derechos por lactancia, reducciones de jornada por motivos familiares, excedencias, cambios de puesto de trabajo y adecuación de la organización empresarial al ejercicio de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

Los trabajadores que ejercitan los derechos que procura la conciliación de la vida laboral y familiar no pueden ser objeto de trato discriminatorio alguno, conservando, en los términos regulados en el IV convenio colectivo y en las normas legales que sean de aplicación, la integridad de sus derechos laborales. Todos los trabajadores de las empresas del Grupo Iberdrola, sea cual fuere su modalidad de contratación, pueden ejercitar en condiciones de igualdad los derechos reconocidos.

Iberdrola, consciente de las dificultades que se encuentran los profesionales para conciliar el trabajo y el cuidado de hijos pequeños, quiere contribuir a hacer compatible ambos aspectos con una carrera profesional de éxito. De este modo, en 2003 implantó una política de apoyo a la maternidad y a la familia que supera los derechos derivados de la normativa legal española y que está basada en dos medidas muy concretas:

- Un permiso retribuido de 15 días naturales a disfrutar con antelación a la fecha prevista del parto, del que desde su implantación se han beneficiado 108 personas, 31 a lo largo de 2007.
- Una jornada flexible de cinco horas diarias tras finalizar el permiso legal por maternidad y durante el período restante, hasta completar los 12 meses siguientes al parto; siempre con el 100% del salario. Desde su implantación se han acogido a esta medida 198 personas, 39 de las cuales iniciaron su disfrute a lo largo de 2007.

El Código de Conducta Profesional vigente en Iberdrola -el cual obliga a todos sus profesionales independientemente de su posición jerárquica y del ámbito geográfico en el que desarrollan sus actividades- señala que el Grupo Iberdrola respetará y promoverá la no discriminación aplicando una política de reclutamiento universal basada en los méritos y capacidades de los candidatos y garantizada a través del empleo de sistemas de evaluación, objetivos basados estrictamente en criterios profesionales.

Los modelos de compensación de las empresas establecen recompensas equitativas basadas en el nivel de responsabilidad de los profesionales -definido por categorías- y del desempeño de los mismos. Lo hacen mediante el reconocimiento del esfuerzo y el compromiso, la valoración de la experiencia, la responsabilidad, la complejidad de las actividades desarrolladas, la versatilidad, la flexibilidad y el trabajo en el extranjero.

Asimismo, con el propósito de hacer efectivo el principio de no discriminación, cuando haya trabajadores con capacidad disminuida para el desempeño de sus funciones actuales -por razones médicas- que no obtengan la declaración de Incapacidad Permanente, las empresas deberán destinarles a la vacante más idónea a sus aptitudes y conocimientos, conservando su categoría de procedencia.

IBERDROLA COMO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

La certificación de las empresas que conformaban el Grupo Iberdrola en 2006 como Empresa Familiarmente Responsable avala públicamente el cumplimiento del compromiso de búsqueda de la conciliación de la vida familiar y profesional. Iberdrola ha sido la primera eléctrica en conseguir dicha certificación y una de las primeras siete empresas españolas en alcanzarla. La consecución de este certificado requiere una auditoría interna y otra externa para realizar la comprobación de la información aportada. En el año 2007 se ha consolidado el comportamiento responsable de la empresa a través de acciones de mejora que han reforzado su reputación corporativa, aumentando la atracción y retención del personal y fortaleciendo su competitividad, lo que ha permitido renovar la certificación.

A lo largo de 2007 se han conseguido los siguientes retos planteados dentro del Plan de Acción para consolidar la Política de Iberdrola como Empresa Familiarmente Responsable:

- Ampliar el alcance del modelo de Empresa Familiarmente Responsable a 'Iberdrola Operación y Mantenimiento S.A.' e 'Iberdrola Renovables, S.A.'
- Incluir en el Código de Conducta referencias a la implicación de Iberdrola en la conciliación familia y trabajo.
- Desarrollar, gestionar y consolidar el modelo de Empresa Familiarmente Responsable, con análisis de indicadores (cuadro de mando) e informando a los comités de RRHH y al de Reputación Corporativa.
- Extender los certificados de excepcionalidad para las empresas propuestas como certificadas.
- Actualizar los procedimientos existentes y definir otros nuevos.
- Elaborar procedimientos para realizar auditorías internas.
- Formar a la plantilla, incluyendo información en los Planes de Acogida e Integración.
- Aumentar el nivel de comunicación, con presentación de noticias periódicas e incorporación de mensajes en reuniones de información a empleados y los programas 'Comparte'.
- Desarrollar encuestas en políticas familiarmente responsables.
- Revisar el *Manual de Políticas*.

CONCLUSIÓN

A lo largo de esta contribución se ha puesto de manifiesto la política empresarial que hace de Iberdrola una compañía de referencia como empresa ambiental y socialmente responsable; que orienta su estrategia a la obtención de un beneficio legítimo, pero no a cualquier precio, sino teniendo en cuenta la relación de sus actividades con los entornos natural y social, haciendo que la relación con sus empleados constituya uno de los pilares clave de dicha estrategia.

CONSTRUCCIÓN



CARLOS SAN FÉLIX, director de Medio Ambiente y Sostenibilidad del Grupo Cementos Portland Valderrivas

En un sector tan amplio, donde cabe desde la pequeña empresa hasta las grandes constructoras nacionales, este capítulo va a centrarse en la labor de las medianas y grandes constructoras, así como en los fabricantes de cemento, que operan en este país. La influencia que tienen las grandes constructoras sobre el universo de pequeñas empresas, debido a que, tarde o temprano, la mayor parte acaba entrando en la cadena de suministro vía subcontratación de las primeras, hace que sus iniciativas sostenibles e innovadoras deban actuar de locomotora de este denso tejido empresarial. Desde tiempo inmemorial predicar con el ejemplo ha tenido un rédito mayor que el discurso vacío en el que no se presentan hechos contrastados.

La importante expansión de proyectos en vivienda y obra pública se aborda desde la responsabilidad: aplicando a la Gestión de las Personas las máximas exigencias en materia de salud y seguridad o desarrollando una minimización ambiental de la actividad

Así, en cuanto se habla de la construcción en cualquier foro, enseguida aparece como primera imagen la de un sector pujante de actividad, motor de la economía española, en el que parece primar el crecimiento y la modernización con la extensión de su actividad por encima de todo.

La evolución de los últimos años no se ha limitado a una expansión desbordante de proyectos en vivienda y obra pública, sino que éstos se han abordado desde la responsabilidad: aplicando a la Gestión de las Personas las máximas exigencias en materia de salud y seguridad, designando criterios eficientes a la gestión territorial y minimizando los impactos ambientales.

La aplicación a la gestión de criterios de Responsabilidad Social Corporativa tiene especial incidencia en los siguientes ámbitos: salud y seguridad, ordenación del territorio, impacto ambiental, construcción sostenible y especulación.

SALUD Y SEGURIDAD

Actualmente, cuando se habla de siniestralidad laboral es fácil volver la vista al sector de la construcción. No es mi intención negar que aún resta mucho trabajo por hacer en el campo de la seguridad y la salud en el sector, pero también sería un error no reconocer la labor que se está realizando en este campo.

Por lo tanto, es conveniente destacar, según el Informe sobre la situación de la Prevención de Riesgos Laborales en España, que el índice de accidentes graves ha pasado de 187 por cada 100.000 trabajadores en 1996 a 117 en 2006, y de 19 accidentes mortales por cada 100.000 trabajadores en 1996 a 12 en 2006. Este descenso lo corrobora el comportamiento del índice de gravedad que disminuye en esos años de un 2 a un 1,2.

Sin duda, estas cifras, aun mostrando una evolución positiva, podrían ser todavía más satisfactorias. Esta mejora sólo será posible en la medida en que las grandes constructoras sean capaces de conseguir que las subcontratas se suban al tren de la sostenibilidad, y a través de la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo. Estas constructoras, a su vez, deberán actuar como elemento tractor sobre el colectivo de autónomos, que tiene una especial importancia en este sector.

Según datos de la Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA), el año 2007 terminó con 223.597 trabajadores autónomos afiliados a la Seguridad Social, de los que 135.402 procedían de países de la Unión Europea y 88.195 de países no comunitarios. Uno de los retos reconocidos para mejorar la seguridad va unido a la necesidad de disponer de estadísticas de siniestralidad de todos los trabajadores empleados en este sector, tanto los que trabajan por cuenta ajena como los autónomos. Disponer de información fiable sería el primer paso para preparar una campaña de formación en los colectivos afectados.

Gestionar las grandes empresas con criterios de Responsabilidad Social permite adoptar políticas preventivas que aportan un mayor compromiso con los trabajadores, lo que se alcanza potenciando los sistemas de gestión aplicados, promoviendo su certificación voluntaria y la formación. También se promueve la información a todos los agentes y el establecimiento de grupos de trabajo internos para analizar las causas de los accidentes ocurridos. Estos grupos deben permitir la preparación de propuestas y darles difusión interna, como las buenas prácticas, dirigidas a todos los trabajadores afectados. Para comprobar la eficacia de las medidas aplicadas se realiza un seguimiento periódico en los diferentes comités de seguridad existentes en los que se evalúan los resultados obtenidos.

El compromiso con los trabajadores comienza con la organización de la formación permanente de aquellos que realizan trabajos que tienen un impacto en la seguridad y la salud. Se trata de difundir buenas prácticas y minimizar los riesgos presentes en las actividades cotidianas. Esta medida se debe complementar con políticas que promuevan la estabilidad laboral mediante una contratación estable, ya que existe una correlación entre precariedad laboral y siniestralidad entre los trabajadores.

Así aparece en el informe de la agencia americana NIOSH en el que se publican sus investigaciones y conclusiones sobre la relación entre el tipo de contratación y las condiciones de trabajo que influyen en la seguridad y la salud. Se enumera una serie de posibles razones para el mayor riesgo de lesión, de enfermedades y de muerte entre los trabajadores precarios. Como causas más probables se mencionan: la externalización de los puestos de trabajo más peligrosos; la falta de experiencia y familiaridad con las operaciones en lugares de trabajo peligrosos; la falta de formación en materia de seguridad y de equipa-

miento preventivo; y el acceso limitado a las medidas preventivas tales como los programas de exámenes médicos.

Uno de los más importantes desafíos que tienen ante sí las empresas de este sector es el apoyo a la formación de todos los trabajadores, y especialmente para los que desempeñan tareas peligrosas, compatibilizando la acción con políticas de estabilidad laboral. Aunque, en cualquier caso, no sólo se debe dejar a la acción de las empresas, sino que la Administración Pública debe favorecer y fomentar la reducción de la precariedad activando políticas públicas que contribuyan a encontrar una salida a esta situación.

ORDENACIÓN DEL TERRITORIO

Se trata de la acción y la práctica de disponer con orden, a través del espacio de un país y con una visión prospectiva, los hombres, las actividades, los equipamientos y los medios de comunicación que se pueden utilizar, tomando en consideración tanto limitaciones naturales, como humanas y económicas. La gestión del territorio es clave para la actividad constructora porque sin una adecuada planificación urbanística no se puede garantizar la gestión responsable del terreno.

Sin embargo, debido a que la voluntad y la acción tiene que ser pública, en este momento aparecen los primeros obstáculos. El primero tiene que ver con el diverso espacio normativo existente motivado por la actual dimensión administrativa del país, lo que impide la aplicación de criterios unitarios, sin opción a realizar una gestión integral. La necesidad de arbitrar con transparencia los diferentes usos del suelo vinculados a diferentes intereses como el crecimiento urbano, la actividad económica, la protección de los ecosistemas y el desarrollo de las comunicaciones, finalmente se fía a las capacidades de las personas con la responsabilidad de establecer las reglas del juego.

Aquí es donde las empresas están contribuyendo con su compromiso, aplicando criterios sostenibles que protegen los ecosistemas asociados al territorio en el que se desarrolla la actividad constructiva. Las principales medidas son: diseño de infraestructuras con criterios sostenibles; actuaciones concebidas con visión de integración con el entorno; mejora de la gestión para minimizar los impactos ambientales; aplicación interna de un código ético; y apertura y consulta de expectativas a los grupos de interés.

La aportación de las empresas que intervienen en estos procesos debe favorecer el desarrollo de competencias de relación entre los actores que intervienen representando a las empresas, favoreciendo así el desarrollo local. Asimismo, se debe fomentar que estas actuaciones tengan consecuencias visibles que den valor a las personas de las comunidades afectadas.

IMPACTO AMBIENTAL

En las actividades de construcción cada vez es más importante gestionar de forma eficiente la interacción con el entorno. La responsabilidad medioambiental desde la que se trabaja en el sector fomenta la armonización de desarrollo e impacto ambiental.

La ocupación del espacio por la actividad de edificación y construcción de infraestructuras es un impacto ambiental relevante del sector construcción, por la transformación del entorno natural y su influencia sobre la biodiversidad y el suelo. A éste hay que añadir otros impactos, como los producidos por la extracción de las materias primas necesarias para producir los materiales de construcción (sobre todo cemento); las emisiones de contaminantes a la atmósfera para su producción y su transporte; los residuos generados por los movimientos de tierras y excavaciones; los ruidos que provoca la actividad; e, incluso,

la explotación de determinadas infraestructuras. Si hablamos de los impactos más visibles es evidente que es imposible evitar la ocupación del espacio por la actividad constructiva. Sin embargo, sí se puede atenuar el impacto visual de las edificaciones e infraestructuras mediante un diseño que favorezca soluciones que las integren con el entorno, además de procurar su ejecución, cuando sea posible, en zonas de bajo valor ecológico.

Se trata de promover una gestión proactiva para prevenir y proteger el entorno que nos rodea, mediante la aplicación de la mejora continua. Los principales impactos de la actividad son:

- Afección a la biodiversidad: en los entornos sensibles se aplican tratamientos para paliar los efectos sobre la flora y la fauna.
- Extracción de recursos naturales debido a la necesidad de materia prima que demanda la amplia gama de productos propios de los materiales de construcción. La aplicación de la optimización, reciclaje y valorización de materiales debe contribuir a una reducción de la explotación de recursos naturales.
- Generación de residuos: la gran cantidad de residuos generados en las actividades de construcción y demolición ha obligado a su reducción y a favorecer su valorización destinándolos a otros usos y evitando su traslado al vertedero.
- Vertidos: se reutilizan para el riego o lavado debido a la escasez de agua.
- Ruidos y vibraciones: el trabajo se dirige tanto a una mejora del diseño y a la utilización de materiales que lo minimicen, como a la colocación de pantallas acústicas en los lugares en los que se requiera por la afección al entorno cercano.
- Emisiones: en la actividad de fabricación de cemento se producen las emisiones de mayor importancia debidas a la fabricación de *clinker* en el horno. Se trata de gases de combustión, siendo los principales los gases de efecto invernadero: óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y partículas. Además se producen las asociadas a los movimientos de maquinaria propia de la obra pública. La optimización de las emisiones se aborda tanto mediante la aplicación de las mejoras tecnológicas disponibles como sustituyendo combustibles por biomasa y otros obtenidos de residuos, para los que la única alternativa era el vertedero.

Toda esta labor tiene continuidad transmitiendo sus políticas y objetivos a los trabajadores, formándoles y sensibilizándoles. Las principales líneas de trabajo en formación son:

- Promoción del conocimiento de sistemas de gestión medioambiental.
- Sensibilización para la segregación de residuos.
- Participación en seminarios ambientales.
- Difusión y comunicación de información interna sobre medio ambiente.
- Formaciones complementarias como los estudios de postgrado medioambientales.
- Aplicación de buenas prácticas.

La difusión de la gestión y la información son elementos catalizadores del éxito en la gestión medioambiental. Por ello desde las empresas constructoras se impulsan actuaciones como:

- Pedir la opinión de los empleados facilitando conductos de comunicación interna para asuntos medioambientales y, posteriormente, presentar sus sugerencias.
- Constituir grupos de trabajo internos dedicados a la mejora medioambiental.

El rendimiento que se obtiene de la participación de los trabajadores es fundamental, al ser el principal activo de la empresa. Disponer de un personal motivado y comprometido con el medio ambiente facilitará

la aplicación de la política medioambiental de las empresas. También contará con el beneficio adicional de que todos aquellos que se sientan partícipes del proyecto llevarán estos principios a su entorno personal, con el consiguiente beneficio extra.

CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

Es otro de los retos importantes del sector, ya que el modelo actual no es sostenible con el ritmo de crecimiento del mercado nacional y con el incremento del consumo energético por habitante. Y ésto, a pesar de la desaceleración de la construcción de viviendas en 2007 y de las menores previstas para 2008 -como máximo 565.000-, donde el elevado consumo energético de los hogares penaliza las políticas de eficiencia energética.

Entre los años 1990 y 2004 se disparó el consumo total de energía en los hogares españoles, que pasó de 9.175 a 16.287 miles de toneladas equivalentes de petróleo (tep), con un crecimiento acumulado del 77,5%. Este crecimiento triplica el registrado por los países de la UE-25 del 24,6%, según Caixa Catalunya en su Informe sobre la coyuntura económica, publicado en mayo de 2007.

Año	Viviendas iniciadas	Año	Viviendas iniciadas
2004	691.000	2006	846.000
2005	716.000	2007	623.000

Con esta situación hay que incentivar la aplicación de cambios tecnológicos —desarrollos de I+D+i—, para construir edificios más seguros y eficientes desde el punto de vista energético. Ésto debe completarse con un impulso de las energías renovables tanto para la construcción de nuevos edificios como para la rehabilitación de los existentes.

La aplicación de criterios de eficiencia energética debe estar no sólo respaldada por un amplio marco normativo que lo impulse, sino que los materiales, tecnologías constructivas y demás agentes que intervienen tienen que serlo a un coste justo, de forma que se pueda acceder a una vivienda sin generar nuevos sobrecostes que la hagan inalcanzable para la mayoría de los españoles. El marco normativo en la actualidad está definido por el Nuevo Código Técnico de la Edificación (RD 314/2006), el Reglamento de instalaciones térmicas en edificios, RITE, incluyendo su última modificación (RD 1027/2007) y el procedimiento para la certificación de eficiencia energética en edificios de nueva construcción (RD 47/2007). Esta normativa se irá ampliando con más medidas, en desarrollo, que serán impulsadas desde la Unión Europea —Bruselas— como complementarias. En definitiva, las primeras medidas a adoptar en esta materia de construcción sostenible tienen que priorizar tanto la optimización del consumo de energía como del de agua, así como el diseño. Las primeras actuaciones se deben dirigir a:

- Favorecer la reutilización del agua.
- Emplear energías renovables para sustituir parte o toda la energía requerida.
- Llevar a cabo un diseño bioclimático que reduzca las necesidades de aporte de frío y calor en las diferentes épocas del año.
- Definir un sistema de incentivos para la adaptación de las viviendas existentes.
- Promover la certificación energética de edificios.
- Mejorar la gestión de los residuos generados en la construcción: reutilización y reciclaje.

Con todas estas actuaciones debe cambiar el proceso de diseño actual, su construcción y mantenimiento, de forma que el proceso sea realizado con criterios de eficiencia medioambiental, hasta lograr edificios eco-

eficientes que permitan el desarrollo futuro del sector. El apoyo a la inversión en I+D+i se debe potenciar de forma que el diseño y la construcción sostenible alcance a las viviendas de protección oficial. A todo esto se debe unir la sensibilización y concienciación de los habitantes para que sean los primeros en aplicar criterios proactivos en beneficio del medio ambiente, evitando el uso de iluminación innecesaria, sustituyendo lámparas por otras de bajo consumo, regulando la temperatura del hogar, evitando los malos usos del agua, utilizando los aislamientos adecuados, etc.

Para contar con la colaboración de la ciudadanía habrá que potenciar la comunicación para que haya consciencia de la importancia de estas medidas. El inicio debe estar en las escuelas y colegios, formando ciudadanos identificados con el respeto y la protección de los valores ambientales, lo que se debe complementar con campañas informativas dirigidas a toda la población.

LA ESPECULACIÓN

La construcción es una actividad que tiene influencia sobre la corrupción debida al desarrollo urbanístico —especialmente por crecimiento— experimentado en estos cinco últimos años. La ONG Transparencia Internacional, en su informe de 2006 sobre la corrupción en el mundo, sitúa la acción de los ayuntamientos como el principal problema de España desde el punto de vista de la corrupción urbanística. Las condiciones más favorables para su aparición se dan tanto en la costa como en las cercanías de las ciudades. Una de las razones por las que no resulta fácil erradicarla es por la calificación de suelo urbano, lo que ha provocado que España sea el país de la OCDE donde más ha subido el precio de la vivienda en los últimos años.

Un sector en el que la cadena de subcontratación está tan afianzada y con la enorme profusión de empresas de todos los tamaños que operan se presta a la aplicación de malas prácticas para obtener rápidos beneficios. Especialmente delicados son los convenios urbanísticos que permiten que el titular de unos terrenos se comprometa a llevar a realizar cesiones de suelo —con independencia de lo legalmente exigido— e incluso a abonar elevadas cantidades en efectivo para lograr un aumento de la edificabilidad o la reclasificación del mismo mediante la firma del correspondiente convenio urbanístico.

¿Cuáles son las herramientas para combatir este problema tanto en el sector empresarial como en el público? Se trata de aplicar políticas preventivas para evitar la aparición de malas prácticas. Una de las primeras medidas tiene que ver con la aplicación de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo para favorecer la definición y aplicación, interna, de códigos de conducta o éticos, habilitando canales de comunicación para potenciales irregularidades. Otra medida necesaria es la de apoyar la aplicación de estos códigos éticos, o en su defecto criterios éticos, en la cadena de suministro de las grandes empresas constructoras, debido a la capacidad de influencia que tienen sobre el universo de pequeñas y medianas empresas que intervienen en la cadena de subcontratación.

Las últimas tendencias que se están imponiendo pasan por la creación de comisiones de Responsabilidad Corporativa en los consejos de administración de estas sociedades —incluyendo a especialistas en RSE— para propiciar la integración de la estrategia en la acción empresarial.

Por último, la acción de Administración Pública puede ser definitiva, incorporando criterios de Responsabilidad Social Corporativa en la licitación pública y en su gestión interna, para predicar con el ejemplo y favorecer su aplicación generalizada como en otro tiempo ocurrió con las exigencias medioambientales y de I+D+i, hasta propiciar su generalización.

TELECOMUNICACIONES



ALBERTO ANDREU, director de Reputación, Marca, Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente de TELEFÓNICA

JAVIER CLEMENTE, director de Relaciones Laborales de TELEFÓNICA

La gestión de la Responsabilidad Corporativa en Telefónica está basada en cinco principios estructurados en etapas, que constituyen en conjunto un ciclo de gestión orientado a la mejora continua. Este modelo de gestión busca el equilibrio entre el crecimiento económico del negocio y la satisfacción de expectativas de todos sus grupos de interés.

Para Telefónica, la gestión de la Responsabilidad Corporativa tiene las siguientes características:

- Enfoque *multistakeholder*: considera las necesidades de todos sus grupos de interés.
- Vinculación al negocio: la principal responsabilidad de una compañía es 'hacer bien lo que tiene que hacer', es decir, desarrollar de la mejor manera posible su actividad de negocio.
- Responsabilidad del impacto en el desarrollo sostenible: no se trata de aportar recursos en causas sociales (filantropía), sino de optimizar la forma en la que se desarrollan las operaciones, buscando relaciones duraderas a largo plazo con los grupos de interés.

Así, el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Corporativa está dirigido a la consecución de un objetivo estratégico: ser una empresa responsable.



CASOS PRÁCTICOS

FASE 1: DIAGNÓSTICO INTERNO E IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

Principio de la Gestión Proactiva de Riesgos

Desde la puesta en marcha del proyecto de Reputación Corporativa en 2001, en Telefónica llevamos a cabo estudios sistemáticos que nos permiten identificar los riesgos asociados a la reputación y la Responsabilidad Corporativa. Hemos comprobado que el primer paso en la gestión de los aspectos intangibles, como en muchas otras áreas de gestión, es conocer la realidad interna. Con carácter periódico, tienen lugar diferentes análisis de riesgos en diferentes modalidades complementarias entre sí: riesgos por país, por grupo de interés, de carácter reputacional, en función de su impacto en la cuenta de resultados, riesgos corporativos, etc.

En 2006 desarrollamos una herramienta de autodiagnóstico que pudiera ser aplicable a todas nuestras actividades. Dicho modelo está basado en el *Framework for Corporate Social Responsibility* del Modelo de Excelencia. Esta herramienta está integrada por 60 criterios asociados a procesos de gestión y de comportamiento respecto a los grupos de interés alineados con los Principios de Actuación aprobados por Telefónica. Nuestro objetivo es fomentar la mejora continua hacia la excelencia.

El análisis fue realizado por todas las operaciones de servicios fijos o móviles en 19 países, implicándolos a todos con la excepción de Nicaragua y Uruguay. Los resultados sitúan el autodiagnóstico de Telefónica en un progreso considerable y casi completo, siendo las siguientes las principales conclusiones:

- Existe un equilibrio entre el comportamiento con los grupos de interés y el establecimiento de procesos formales de relación. La ligera diferencia favorable a las relaciones con grupos de interés sugiere que todavía existen muchos contactos que gestionamos de una manera informal.
- Los procesos de gestión de Responsabilidad Corporativa con menores valoraciones fueron el diálogo con grupos de interés y la identificación de riesgos.
- Podemos mejorar nuestra relación con la sociedad, el medio ambiente y los proveedores gracias a que las relaciones con los clientes y los empleados están más avanzadas.
- Los resultados son mejores en Europa que en América Latina debido a que los conceptos modernos de la Responsabilidad Corporativa están asentados desde hace más años en la sociedad europea. En algunos entornos del continente americano se asocia la Responsabilidad Empresarial a la filantropía.

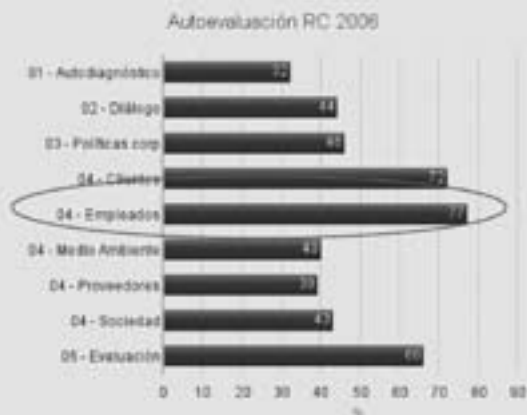
Lo interesante de este análisis es que conocer los riesgos significa poder gestionarlos y, consecuentemente, convertirlos en oportunidades de mejora. Facilita por tanto la identificación de los planes de acción y políticas de gestión dirigidos a impedir la materialización de dichos riesgos, y protege a la compañía en el medio y largo plazo.

FASE 2: DIAGNÓSTICO EXTERNO: CONTRASTE CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Y CAPTACIÓN DE EXPECTATIVAS.

Principio de Relación con los Grupos de Interés

Todas las definiciones de Responsabilidad Corporativa que ofrecen los organismos internacionales y/o multilaterales tienen algo en común: incluyen el concepto de 'relación con los grupos de interés'. También en Telefónica entendemos que la gestión en red es un factor de creación de valor importantísimo; que la empresa vive y se desarrolla en sociedad y en permanente interacción con esos grupos. Por eso, conocerlos (y que nos conozcan), entenderlos (y que nos entiendan), y trabajar de

Resultados del autodiagnóstico de RC 2006 Grupo Telefónica (Empleados)



Niveles de evaluación: Progreso considerable (60% - 80%)

forma integrada con ellos es un aspecto clave en la gestión de la Responsabilidad Corporativa. Tras la fase 1, con la que llegamos a tener un diagnóstico de los principales riesgos (u oportunidades) a los que se enfrenta la empresa, contrastamos nuestras propias necesidades, riesgos y prioridades con las de los grupos de interés a través de diversas vías: consultas, estudios, encuestas, grupos focales, etc. De esta manera intentamos alcanzar un doble objetivo:

- 1 Que los clientes, empleados, ciudadanos, accionistas y proveedores puedan influir en el desarrollo de los objetivos y proyectos empresariales acometidos por Telefónica, manifestando sus necesidades y su percepción acerca de los aspectos de gestión de la compañía que más puedan afectarles directamente.
- 2 Que las acciones y proyectos que se ponen en marcha en Telefónica sean acordes con las expectativas de estos grupos, estén orientadas correctamente y generen valor.

En Telefónica utilizamos dos herramientas principales para conocer las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés. En primer lugar, llevamos a cabo una metodología específica para el diálogo con los grupos, orientada a la consecución de alianzas y relaciones colaborativas. Se trata de una guía de uso diario para los profesionales de Responsabilidad Corporativa, tanto para empresas como para la sociedad civil, que se recoge en el 'Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés'. Desarrollada por Accountability & Stakeholders Research Associated, con la colaboración del Programa Medioambiental de Naciones Unidas, para Telefónica ha sido un hecho decisivo participar en su elaboración. Adicionalmente, nos hemos involucrado en la adaptación de dicho manual al castellano, con el subtítulo 'De las palabras a la acción'. En la traducción ha colaborado el Instituto Nóos.

El esfuerzo realizado por Telefónica por difundir esta guía está dando sus frutos. Entre España y América Latina se distribuyó el manual a más de 700 personas durante las presentaciones de este documento realizadas en Madrid, Buenos Aires, Santiago de Chile y Lima. A esta cifra hay que añadir los más de 1.500 ejemplares enviados a diferentes empresas, instituciones y organizaciones

de la sociedad civil y las más de 850 descargas en Internet de la versión castellana. Asimismo, nos pareció que la mejor forma de presentarlo era 'actuando'. Por eso programamos y realizamos paneles de diálogo con grupos de interés entorno al Informe Anual de Responsabilidad Corporativa de cada país (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y España).

La segunda herramienta de diálogo la constituye nuestra intensa presencia en el debate de la Responsabilidad Corporativa. A través de la participación activa en las iniciativas, foros, grupos de trabajo, instituciones y organismos multilaterales que generan opiniones en torno a la actividad de las empresas en esta materia, perseguimos varios objetivos. No sólo queremos dar a conocer prácticas con otros interlocutores sociales, obtener conocimiento y aprender acerca de la metodología de Responsabilidad Social en otras empresas y organizaciones de la sociedad civil; sino también identificar oportunidades de trabajo en red generando puntos de encuentro y de diálogo con las entidades que representan a los grupos de interés. Destaca en éste sentido la colaboración estratégica que hemos desarrollado con algunas organizaciones, como es el caso de la Confederación Española de Organizaciones de Empresarios, o del Global Compact de Naciones Unidas, en la medida en que han generado proyectos concretos y un mutuo beneficio.

FASE 3: ELABORACIÓN Y LANZAMIENTO DE INICIATIVAS Y PROYECTOS

Principio de Creación de valor para todos los grupos de interés

La gestión de la Responsabilidad Corporativa ha de llevar a la empresa a equilibrar las relaciones con sus grupos de interés y el valor que a ellos destina. Para este fin trabajamos en estrecha colaboración con todas las áreas, que, en definitiva, son las responsables y gestoras directas del contacto con el *stakeholder* en cuestión. Así, una vez analizados los riesgos, contrastadas las opiniones de los grupos de interés, e identificados los objetivos y metas, definimos y lanzamos los planes de acción que conforman la estrategia de Responsabilidad Corporativa. Estos proyectos son desarrollados en colaboración con las diferentes áreas líderes.

El marco de la Responsabilidad Corporativa es dinámico: permanentemente se generan nuevas ideas y proyectos acordes con las fases 1 y 2 y con la propia dinámica de la empresa. Para cada aspecto concreto se trabaja en la implantación de normativas internas, siempre garantizando su alineamiento con los Principios de Actuación de Telefónica. Algunos ejemplos destacados son:

- La Normativa Telefónica Accesible, con la que se pretende establecer las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso de las tecnologías, productos y servicios relacionados con la sociedad de la información, y de cualquier producto o servicio que se proporcione en cualquiera de sus ámbitos. Esta iniciativa se enmarca dentro del Plan Integral Telefónica Accesible, un proyecto que tiene por objeto hacer de Telefónica un Grupo plenamente accesible en todos sus procesos y ofrecer a las personas con discapacidad todo el apoyo que requieran en plena igualdad de oportunidades.
- La Normativa sobre la provisión de Contenidos para Adultos, que establece la adecuada regulación sobre la provisión de este tipo de contenidos por las empresas del Grupo Telefónica y configura los procedimientos adecuados para conseguir un control y un seguimiento eficaz del cumplimiento de los principios que conforman la filosofía de la empresa en esta materia.
- La Norma General de Extensión de los Principios de Actuación a la Cadena de Suministro y Contratación de Bienes y Servicios a Proveedores sociales, unos principios que establecen requisitos de Responsabilidad Corporativa a nuestros proveedores y mecanismos para impulsar la contratación de bienes y servicios a entidades sociales que trabajan para fomentar la inclusión al mercado de trabajo de personas en riesgo de exclusión social.
- La Norma de Requisitos Mínimos Ambientales, cuyo objetivo final es la certificación ambiental en todas las operaciones, líneas de negocio y países.

Telefónica ha puesto en práctica la metodología de diálogo con grupos de interés a través de proyectos piloto de diálogo.

Ex Empleados de Telefónica en España

Se trata de un colectivo cercano a las 50.000 personas, e integrado principalmente por jubilados y prejubilados. El proceso de diálogo se canalizó a través de los dos sindicatos mayoritarios (UGT y CCOO) y la Asociación Grupo de Mayores de Telefónica. Se usaron entrevistas en profundidad y focus groups para conocer sus expectativas en relación con la Compañía tras finalizar la relación laboral.

Se identificó como plan de acción la puesta en marcha de una plataforma online, torno a: acceso a la información relacionada con la Compañía; acceso a ofertas comerciales similares a las de los empleados; actividades de carácter social, programa de Voluntarios Telefónica; localización de antiguos compañeros.

El proceso de diálogo se realizó con el área de Recursos Humanos.

FASE 4: IMPLANTACIÓN EN LÍNEAS Y PAÍSES. Principio de Flexibilidad y Adaptabilidad

Las políticas de Responsabilidad Corporativa se plantean, desde su concepción, como políticas de Grupo. El objetivo en este sentido es una mayor cohesión y una cultura interna de Grupo más fuerte. Sin embargo, bajo el principio de flexibilidad y adaptabilidad, perseguimos el respeto al entorno social, político y económico de cada país en que opera el Grupo Telefónica, y a las particularidades propias de cada unidad de negocio. Estos principios también se manifiestan en el orden de prioridades a la hora de implantar unos planes de acción u otros, que en ocasiones puede verse alterado por las necesidades sociales, por el mapa de riesgos o por las demandas de los grupos de interés en cada país.

Un buen ejemplo que puede ayudar a entender esta fase es el caso de nuestros Principios de Actuación, que rigen la manera en la que los profesionales de Telefónica desarrollamos nuestra actividad. Durante el año 2006 uno de los objetivos clave fue la implantación de una única política ética de forma que pueda funcionar en todos los países en que opera el Grupo sin entrar en conflicto con aquellas políticas que estén ya operativas y funcionen adecuadamente.

Por otro lado, el seguimiento del grado de implantación de las diferentes acciones es un elemento clave a la hora de asegurar su cumplimiento. Para ello, desde 2006, se realizan acciones en colaboración con el área de Auditoría Interna y con los Auditores Externos; orientadas a verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto permitirá definir las correspondientes acciones de mejora; a la vez que resultan indicadores de seguimiento estratégicos para Telefónica.

Los mejores talentos del Ecuador quieren entrar en Telefónica

El Programa Entry Level para universitarios, que comenzó en septiembre de 2006, buscó identificar al mejor talento profesional en Ecuador, entre los jóvenes que estaban por graduarse o los que recientemente obtuvieron su título, para integrarlos a la compañía. Entry Level comenzó en 11 universidades públicas y privadas del país. En estas instituciones educativas, Telefónica realizó un minucioso proceso de evaluación.

Tras varios procesos de selección, se destacaron los “100 Mejores Talentos” con perfiles definidos y posteriormente se seleccionaron a 30 jóvenes aptos para ocupar una posición formal e iniciar una desafiante carrera en Telefónica.

FASE 5: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO. Principio de Transparencia informativa

El Informe Anual es sin duda la mejor presentación de las distintas acciones en materia de Responsabilidad Corporativa de Telefónica, y saca a la luz todo el valor de la compañía para sus grupos de interés. Constituye uno de nuestros más importantes vínculos de comunicación con los grupos y, por lo tanto, debe reflejar sus necesidades y expectativas y la manera en que la empresa está respondiendo a las mismas. Por esta razón, las diferentes líneas de negocio y los países en los que desarrolla actividades Telefónica publican informes específicos de Responsabilidad Corporativa orientados a sus respectivos grupos de interés.

Estos informes son internamente una herramienta de gestión del conocimiento y de mejora del desempeño de las empresas en materia de Responsabilidad Corporativa, ya que ayudan a realizar un seguimiento de los objetivos establecidos, comunicar los logros y las áreas a mejorar del último ejercicio, así como identificar los retos, compromisos y objetivos de gestión para ejercicios futuros.

También, y como no podía ser menos en una empresa que trabaja por la sociedad de la información, desde diciembre de 2002 disponemos de una sección en nuestra página web dedicada a la Responsabilidad Corporativa. Además, en 2007, el Informe Anual se ha publicado en versión *on-line*, con el objetivo de ofrecer una visión general del comportamiento de Telefónica.

Los mejores talentos del Ecuador quieren entrar en Telefónica

La gestión de personas es uno de los valores clave en la nueva cultura de Telefónica. Por eso, dentro de los cinco ejes estratégicos del proceso de transformación, se ha definido un eje orientado a convertir a Telefónica en el mejor lugar para trabajar en 2010. Para ello durante el 2007 se ha trabajado para: mejorar la satisfacción del empleado (conseguir un nivel de satisfacción del 65% de los empleados), impulsar el

proyecto corporativo de “Nuevas Formas de Trabajo”, consolidar el Modelo de Universidad Corporativa y desarrollar el proyecto “promesa del empleado”.

MEDIO DE COMUNICACIÓN

JAUME PÉREZ, gerente de RSE de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA)

Seguramente, la mayoría de los lectores interesados en los textos recopilados en este volumen están contribuyendo a proteger y mejorar la salud de nuestro planeta y querrían garantizar el bienestar futuro de sus habitantes; y también es muy probable que compartan la opinión de que es necesario que la sociedad experimente una profunda transformación de sus hábitos, un cambio cultural en el que la contribución de los medios de comunicación es imprescindible.

LA NECESIDAD DE ESTAR MÁS Y MEJOR INFORMADOS

El desarrollo de la RSE dependerá de la presión que ejerza la sociedad civil. Para que se produzca un círculo virtuoso en el proceso de difusión de la cultura de la sostenibilidad, los ciudadanos deben involucrarse directamente, tomar conciencia de que su relación con el resto de la sociedad requiere tener un comportamiento comprometido con la conservación del entorno y de que, como consumidores, deben dirigir sus preferencias hacia los bienes y servicios ofrecidos por las empresas que, a su vez, garanticen su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Pero, ¿cómo van a sensibilizarse de la necesidad de cambiar sus hábitos?, ¿dónde van a encontrar esta información?

Se desconfía de los mensajes y hay opiniones muy críticas con los términos que se manejan –desarrollo sostenible, conciliación de la vida familiar y laboral, integración socio-laboral, etc.–. Esto es debido a la falta de credibilidad que tienen ciertos gurús mediáticos, algunos discursos políticos y empresas de las que se sospecha que adoptan prácticas responsables por razones meramente de imagen (o como dice el refrán, ‘A Dios rogando y con el mazo dando’). Si se mejorase la cantidad y la calidad de la información sobre estos conceptos y sobre el comportamiento de las empresas y las instituciones, los medios de comunicación podrían devolver la confianza en aquellas personas y organizaciones que están dedicando recursos y esfuerzos sinceros en avanzar hacia un modelo sostenible.

LA CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS MEDIOS

Si los que nos dedicamos a esto creemos que hay poca presencia de la cultura de la sostenibilidad en los medios, la realidad debe ser que esa presencia es mucho menor de lo que parece. Ésto es así porque ya se sabe que cuando uno tiene una afición se le suele ir la vista hacia las cosas que tienen algo que ver con ella, y tiende a sobredimensionar su presencia. Hay un dato que confirma esta deficiencia informativa de los medios: el público, en general, no sabe de qué se le habla cuando oye las palabras ‘sostenibilidad’ o ‘Responsabilidad Social de la Empresa’. Como mucho, se tiene una percepción muy simple del tema, relacionándolo con la acción social.

La sostenibilidad puede estar presente en los medios de diferente forma. Se deja ver, tímidamente, en forma de noticias y artículos de actualidad, tratando estas cuestiones en las secciones de economía o sociedad. También aparece en monografías, artículos de opinión, programas de actualidad, etc. por el interés que en sí mismo suscita como materia de reflexión o de debate. De forma mucho más ostensible, los medios dan cabida a la sostenibilidad en sus espacios publicitarios, donde las instituciones y las grandes empresas se reparten el espacio con finalidades muy distintas, desde luego. Por último, puede aparecer como un compromiso de la propia organización tratando el tema desde dos perspectivas muy diferentes: la primera, como un propósito explícito de mejora del propio medio en cuanto a empresa, actuando como una organización socialmente responsable que integra los principios de desarrollo sostenible en las prácticas de gobierno, en sus políticas, en su gestión y en el comportamiento de todo el equipo humano; y en segundo lugar, manifestándose como el hilo conductor de los contenidos del medio, formando parte de la esencia, como una cultura —explícita o no— que se refleja en las formas, el lenguaje y los valores que quiere transmitir.

LA PRENSA ESCRITA, UN BUEN SOPORTE PARA LA DIFUSIÓN DE LA RSC

La prensa escrita es, de forma destacada, el medio en el que la sostenibilidad está más presente. Por regla general se habla de estas cuestiones en las páginas de economía, aunque siempre quedan relegadas a un segundo plano. El formato escrito se presta mucho mejor que el audiovisual para tratar estas cuestiones —noticias, artículos de opinión, entrevistas, secciones específicas, etc.— pero no porque el soporte audiovisual sea inadecuado, sino porque la audiencia de la radio y la televisión busca en estos medios los contenidos que la prensa escrita no puede ofrecer y, claro está, los programadores tienen muy en cuenta las preferencias de la audiencia.

Contemplado desde el terreno de las empresas y las instituciones, el papel de la prensa es fundamental en la difusión de la cultura de la sostenibilidad, ya que el lector tipo de esta información puede ser un profesional, lo que influirá positivamente en su adopción de buenas prácticas y en el desarrollo de políticas de empresa socialmente responsables.

En la prensa escrita, las instituciones públicas disponen de un soporte excelente para hacer llegar sus mensajes a la ciudadanía, y las empresas pueden exhibir sus méritos y sus mejores prácticas, creando un beneficioso efecto de imitación que sirva de ejemplo a otras. La publicidad, por su fuerza comunicativa, también juega un papel importante en la difusión de estas cuestiones, aunque la prensa no debe esperar que sean las propias empresas quienes decidan mostrar su compromiso a través de la publicidad, ya que la credibilidad de la redacción y la del mensaje publicitario son muy diferentes.

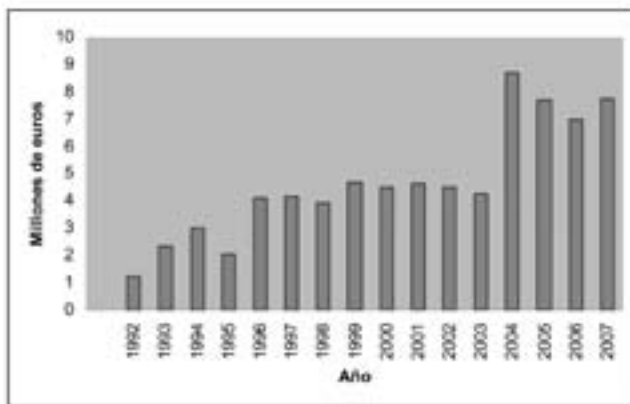
RADIO Y TELEVISIÓN, LOS MEDIOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA SOCIEDAD

La famosa declaración de principios que presidió la actuación de la BBC en sus orígenes —informar, formar y entretener— es insuficiente hoy en día para delimitar el marco de actuación de los medios audiovisuales públicos a los que, por su propia naturaleza, se les debe exigir un comportamiento socialmente responsable. Joan Majó, ex director general de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió —hoy Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals—, en una conferencia que dio en ESADE sobre el servicio público audiovisual en octubre de 2006, reformuló estos principios añadiendo algunos matices: “que proporcionen información objetiva y rigurosa, que permitan la expresión de la pluralidad social, que ayuden a aumentar el conocimiento y la cultura de los ciudadanos y que les ofrezcan entretenimiento de calidad”. Creo que esta premisa establece unos principios básicos a los que debería atenerse cualquier medio audiovisual que se proclame socialmente responsable, ya sea público o privado.

No es ninguna novedad afirmar que los medios de comunicación crean opinión, y, por consiguiente, que pueden influir en la conducta del público. Como agentes socializadores, los medios audiovisuales podrían adoptar un papel predominante en la creación de un entorno favorable a la difusión y adopción de prácticas responsables. Pensemos en la capacidad de la televisión para influir en la opinión de los espectadores. Por ejemplo, fijémonos en los programas de ficción. Si cumplen con el objetivo clave de entretener y fidelizar a la audiencia, a partir del momento en que incorporan en sus narraciones temas de interés social, pueden contribuir a la sensibilización de la audiencia en materias delicadas y conflictivas, convirtiéndose en una herramienta muy potente al servicio de un mensaje de progreso. Los guionistas logran que los espectadores se familiaricen con los personajes, que los sientan próximos, incluso que se identifiquen con algunos de ellos. Las situaciones que escenifican se representan con total normalidad; son episodios llenos de cotidianidad y verosimilitud que consiguen sensibilizar a los ciudadanos sobre cuestiones reales, a menudo polémicas. En las series de televisión hemos podido ver toda clase de personajes y conflictos, los mismos que interesan y preocupan a los ciudadanos: enfermedades, violencia doméstica, malas artes empresariales, inmigración, contaminación ambiental, drogas, sectas religiosas, delincuencia, etc. Y por supuesto que la alegría y los mejores sentimientos de las personas también tienen cabida en esta amalgama de ficción, que no lo es tanto.

La película *Una verdad incómoda*, de Al Gore, dura noventa y seis minutos. ¿Cuántas diferentes verdades incómodas podría llegar a emitir una cadena de televisión si se lo propusiera? Los medios audiovisuales deben prestar una atención muy especial al público infantil y juvenil. Va siendo hora de que se les deje de tratar como pequeños bobos y se les instruya también, de forma amena e inteligente, en valores como la tolerancia, el diálogo, la solidaridad, la paz, el respeto al medio ambiente y la convivencia con otras culturas.

La fuerza de convocatoria de los medios audiovisuales la ponen de manifiesto los eventos solidarios que regularmente organizan las cadenas de radio y televisión. Sirva de ejemplo el de la radiotelevisión pública catalana y su fenómeno 'La Marató de TV3'; una movilización popular única en el estado español, protagonizada por las muestras de solidaridad de los ciudadanos. La evolución de las cifras de las dieciséis ediciones del programa hablan por sí mismas (Véase el gráfico). Estos son algunos detalles de la edición del año 2007: se recaudaron 7,7 millones de euros que se destinarán a la investigación biomédica; el 73% de este importe se obtuvo con las 166.251 llamadas telefónicas recibidas durante el programa de televisión; el 14% se consiguió en los 899 actos populares que se organizaron, en los que intervinieron 3.189 entidades patrocinadoras; el resto se obtuvo mediante patrocinios y con la venta de 170.000 discos (en la producción del disco participaron 256 personas en total, de manera desinteresada, y los 18 temas que lo forman fueron grabados especialmente para esa edición de 'La Marató de TV3' e interpretados desinteresadamente por artistas de primera fila).



Evolución de la recaudación de La Marató de TV3, en millones de euros

La capacidad de crear opinión e influir en el comportamiento de los ciudadanos obliga a las empresas de radio y televisión a administrar esta responsabilidad porque nos inundan constantemente con arquetipos de personas y modelos de conducta, porque pueden acomodar todo tipo de programación a determinados intereses: lo que no se comunica, no existe (pero, a veces, nos parece que sí); lo que se comunica existe (o no). No sólo la información de actualidad es adaptable a conveniencias partidistas o de determinados *lobbies*, también lo es el entretenimiento, los documentales, la ficción, los debates, la programación infantil, etc. ¡Qué los códigos deontológicos y los consejos reguladores de lo audiovisual nos protejan!

INTERNET, LA DEMOCRATIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Información y conocimiento escrito y audiovisual; un micrófono y un altavoz al alcance de cualquiera que disponga de un sencillo ordenador y una conexión telefónica. Internet ha dejado de ser un escaparate corporativo donde el navegante tenía un papel pasivo. El negocio digital lo ha transformado en una inmensa red de intercambio de información y conocimiento, donde los individuos comparten el protagonismo con las empresas y las instituciones. Estamos asistiendo a unos cambios culturales que se suceden a un ritmo vertiginoso. En tan sólo una década, el conocimiento ha avanzado infinitamente más que en miles de años, y se comparte de una forma altruista en progresión exponencial. Hoy, cientos de millones de ciudadanos de todo el planeta pueden difundir información de forma inmediata y compartir sus conocimientos a través de las redes sociales. La sociedad tiene en la web 2.0 una poderosísima herramienta de comunicación. Se ha creado una red que no obedece a ningún dictado: cada cual es libre de crear sus propios contenidos y decidir compartirlos o no. Podemos disponer de nuestro propio *speakers' corner* en cualquier lugar y momento. La comunicación ha dejado de ser una exclusiva de los grandes grupos.

Esta particularidad la explotan con éxito las organizaciones ligadas a la acción colectiva, proponiendo al voluntariado electrónico —ciberactivistas— que utilicen las cadenas de envíos de *e-mails* para manifestar su protesta por la vulneración de los derechos humanos o medioambientales por parte de gobiernos y corporaciones multinacionales. El ciberactivismo puede organizarse espontáneamente. Los internautas son a su vez movilizados y movilizados. Esta capacidad de la red para hacer circular la información de una forma inmediata y universal hace que las empresas sean cada vez más vulnerables y, por consiguiente, más predispuestas a ser transparentes. La web 2.0 es un aliado excelente de la cultura de la sostenibilidad. A quien le pueda preocupar la facilidad con que las peores intenciones se están infiltrando en Internet, que piense que los malhechores siempre han cometido y cometerán sus delitos aprovechando cualquier ocasión, viviendo y actuando en sociedad, entre todos nosotros, cada día, en cualquier lugar, y no por eso vamos a dejar de sonreír e intentar ser felices. Nos cabe la certeza de que los gobiernos también reaccionan y van creando los mecanismos de defensa oportunos.

“LO QUE NO SE COMUNICA, NO EXISTE”

Sin la complicidad de los medios de comunicación, la cultura de la sostenibilidad no sería más que una simple materia de especulación intelectual, reservada a pensadores y académicos, a una gestión bienintencionada de algunas administraciones públicas y a la actividad de un reducido número de empresas que estarían llevando a cabo buenas prácticas bajo el bonito nombre que se le ha dado a la criatura, pero sin trascender al conjunto de la sociedad. Actualmente, la necesidad de comunicar la cultura de la sostenibilidad proviene fundamentalmente del espíritu evangelizador de grupos de intelectuales y profesionales, y muy poco de la exigencia de los ciudadanos a estar informados. El ciudadano medio no sabe qué es la sostenibilidad, o le preocupa bien poco. Afortunadamente, parece que esto no va a continuar así, aunque todavía quede un largo camino por recorrer antes de que el conjunto de la sociedad sepa de qué hablamos, y algo más hasta que las empresas consideren una obviedad gestionarse con criterios responsables. Estamos en una fase de aprendizaje en la que los medios de comunicación, si quieren, pueden ser el más eficaz agente multiplicador del concepto, como creadores de opinión y portavoces que son de los fenómenos sociales.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO EMPRESAS INFORMATIVAS



MARCOS GONZÁLEZ,
periodista y director de **MEDIA RESPONSABLE**

“La Responsabilidad Social no es una efímera moda, ha venido para quedarse”, aseguran cada vez un mayor número de expertos. También así lo creen, cada vez más, las direcciones de Recursos Humanos aunque, salvo excepciones, aún en demasiadas ocasiones no están liderando como debieran este nuevo paradigma empresarial que tanta relación guarda con la Gestión de Personas.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación, éstos tienen –tenemos–, por lo menos, una doble y clara Responsabilidad Social. Por un lado, la responsabilidad de transmitir de la manera más fiel y honesta todos aquellos asuntos que interesen o que puedan interesar a la sociedad; y, por otro, la responsabilidad de aplicarse, valga la redundancia, la RSE a su propia organización como empresas informativas y *stakeholder* clave que son.

Por lo tanto, se puede hablar, por un lado, de la RSE como noticia y, por otro, de los *media* como parte interesada clave de la empresa. Y aunque, sin duda, ambos enfoques están intrínsecamente relacionados, hay que tener en cuenta que no siempre van de la mano. Más bien al contrario. En nuestro país muy pocas veces se liga el gradual incremento –quizá aún demasiado lento y sesgado– de noticias publicadas sobre RSE en los medios de comunicación, con la también imperiosa necesidad de que las empresas informativas comiencen a aplicar la responsabilidad económica, social y medioambiental dentro de sus compañías, integrándola en sus operaciones de negocio y dialogando con todos sus grupos de interés, del mismo modo que se comienza a pedir y exigir al resto de organizaciones.

Respecto al primer punto, Jaume Pérez ya habla en este libro con buen criterio del papel de los medios de comunicación como agentes de socialización y difusión de la cultura de la sostenibilidad. Si nos referimos a los temas que afectan a las direcciones de Recursos Humanos, podemos comprobar como, por un lado, aparecen continuamente en los medios de comunicación noticias sobre deslocalizaciones, despidos masivos, prejubilaciones, conflictos laborales, *mobbing*, estrés

laboral...; y, por otro, –y con menos asiduidad– informaciones sobre conciliación de la vida profesional y personal, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades, empleabilidad, formación continua, diversidad cultural...

Estas paradojas, contradicciones y controversias también se dan en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad. También en el empresarial y en el editorial, donde muchas veces los periodistas escribimos sobre asuntos que luego desmentimos a diario dentro de nuestras propias organizaciones. La precariedad laboral, la escasa conciliación entre vida personal y profesional, la poca posibilidad de formación y desarrollo profesional en los medios, entre otros muchos temas, están, lamentablemente, a la orden del día en los medios de comunicación de nuestro país.

Que, ni más ni menos, el 67% de los propios periodistas reconozca en un estudio de la Fundación Avina no tener conocimiento de acciones responsables de este tipo en su empresa y que sólo un 5% de los entrevistados afirme tener en su empresa una estrategia definida de RSE son aspectos que denotan de forma clara la implicación real de los medios de comunicación, por lo menos hasta el momento, en los temas relativos a Responsabilidad Social.

Se trata, por tanto, de datos que nos deben hacer reflexionar a todos, ya que si estamos de acuerdo en señalar que los medios de comunicación constituyen un *stakeholder* clave de las empresas, más en un escenario tan mediático como el actual en el que parece que lo que no se comunica no existe, ¿quién vigila a los medios y les exige que sean también responsables en sus operaciones de negocio y de diálogo con sus diferentes grupos de interés? ¿Cómo deben los medios rendir cuentas de su Responsabilidad Social?

En primer lugar, lo que debe quedar claro desde el inicio en este complejo e interesante debate es que una cosa es la responsabilidad del periodista como profesional individual y otra la de la empresa informativa en la que trabaja. Sin entrar en detalle, el ejercicio profesional del periodista tiene sus cimientos fundamentales en el hecho de suministrar información a la comunidad en la que actúa, de manera lo más veraz, objetiva y adecuada posible y de ponerse al servicio del bien común.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS MEDIOS

Respecto a la Responsabilidad Social de los medios de comunicación como empresa informativa que son, la consultora londinense SustainAbility y el WWF británico han publicado un documento de trabajo sobre la Responsabilidad Social de las Empresas en el sector de los medios de comunicación y el entretenimiento en el que concluía que este sector es uno de los más retrasados en incorporarse al movimiento. Esta tardía incorporación al carro de la RSE del sector de los medios se debe, en parte, a la poca presión social que ha sufrido. Ni las audiencias ni los empleados de esta industria han pedido responsabilidades al sector y eso que hablamos de un sector con amplias dosis de precariedad laboral y con una creciente concentración, como sucede con el resto de sectores de actividad.

En efecto, no podemos olvidar que una de las características más importantes en los medios de comunicación actuales es, en muchos de ellos, su concentración en empresas informativas que están configurando cada vez más grandes y poderosos grupos multimedia. Buena parte de los teóricos aseguran que estos procesos no responden solo a una mera lucha por la competencia comercial y económica, sino especialmente a la crisis generalizada de cifras para buscar ahorro

de costes y ampliación de mercados aprovechando las sinergias empresariales y de comunicación con las que competir en una sociedad que cada vez diferencia menos entre información, ocio y educación.

En este debate, hay que tener siempre presente que los medios de comunicación no son agrupaciones altruistas de profesionales con el único fin de informar correctamente de lo que ocurre. Son empresas con ánimo de lucro que, como cualquier otra empresa, tienen que cumplir con diversas funciones: ser competitivas en el mercado, lanzar productos de calidad, aumentar la profesionalidad de sus empleados, generar beneficios, asegurar su capacidad de permanencia... Así, se puede definir a la empresa informativa como aquella que se dedica a la compra-venta de informaciones y, por consiguiente, abre un mercado de noticias, en el que la principal mercancía (el objeto de comercio) es la información. Sin embargo, la 'mercancía' que ofrecen los medios es atípica y no puede compararse a otros productos. Se trata de hechos e ideas que afectan a nuestra percepción del mundo y, en gran medida, a nuestras acciones. Y precisamente ese peculiar 'producto o servicio' es el que otorga a la empresa periodística un carácter especial y el que justifica los deberes éticos de quienes la dirigen o son sus dueños, y su primordial responsabilidad respecto del público en general.

Los medios de comunicación tenemos la Responsabilidad Social de transmitir de la manera más fiel y contrastada todos aquellos asuntos que interesen o que puedan interesar a la sociedad, como son los de Gestión de Personas; y también la responsabilidad de aplicarnos, valga la redundancia, la RSE a nuestra propia organización para ser coherentes entre lo que decimos y hacemos

En esta línea, la ética de la empresa informativa no debe intentar cambiar o controlar la conducta de las personas, sino que más bien debe estar dedicada a las estrategias para la toma de las decisiones. Dentro de esta ética empresarial, la empresa informativa no puede ser entendida como una organización económica sin más, sino que como decíamos al inicio debe ser concebida como una corporación con fuerza para el cambio social, una institución social, que tiene una clara Responsabilidad Social con sus clientes, con la sociedad, con sus proveedores, con las administraciones públicas, con el resto de medios de comunicación... y, por supuesto, con sus empleados.

PREDICAR CON EL EJEMPLO Y SER COHERENTES ENTRE LO QUE SE DICE Y SE HACE

Así lo creemos en MediaResponsable y estamos convencidos de que una apuesta clara por estos temas no hace más que reafirmar la premisa de que la 'RSE ha venido para quedarse', por su por su vocación de permanencia y por la gran aceptación que ha tenido hasta la fecha. Si la RSE fuera sólo una moda, hubiera sido muy difícil editar desde 2005 el Anuario de la Empresa Responsable y Sostenible, la revista Corresponsables desde abril de 2006, los dossieres sectoriales y temáticos, lograr que el portal www.empresaresponsable.com supere las 100.000 visitas anuales, o que nuestros nuevos servicios de 'Soluciones Editoriales Integrales y Responsables' y de 'Organización de Jornadas' estén ya en plena expansión.

La, hasta el momento, primera y única editorial especializada exclusivamente en la difusión y comunicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad de las Empresas (RSE) de nuestro país fue impulsada en otoño del 2005 fruto de un intenso trabajo de investigación sobre la RSE, y ha conseguido en poco tiempo un gran reconocimiento en el sector por su intensa labor de promoción de la RSE y por la coherencia con sus objetivos fundacionales.

MediaResponsable pretende cumplir con su Responsabilidad Social en una doble vertiente:

- 1) Divulgando la actuación y comunicación responsable de todo tipo de organizaciones a través de diversas publicaciones y canales de comunicación.
- 2) Aplicando la RSE a su propia organización, predicando con el ejemplo como empresa informativa y *stakeholder* clave que es.

Nuestro principal objetivo es crear una cultura corporativa que promueva, incentive y premie la comunicación responsable en la relación cada vez más compleja entre la empresa y la sociedad del siglo XXI, teniendo claro que, en la medida de nuestras posibilidades, debemos ser coherentes entre lo que decimos y hacemos. En línea con la definición del Foro de Expertos y la Comisión Europea, MediaResponsable quiere ir más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales e integrar en su gobierno y gestión, sus preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

En este sentido, también tenemos muy claro que la primera responsabilidad de MediaResponsable, como la de cualquier otra empresa, es la de ser rentable económicamente, pues sin ello no podría hacer realidad su misión, visión y valores. No obstante, MediaResponsable cree en una rentabilidad responsable y sostenible que no olvide que su 'producto' es un material tan sensible como la 'información', derecho reconocido en la propia Constitución.

Por este motivo, la editorial apuesta por la lucha contra el cambio climático, entre otras cosas, imprimiendo tanto su papel de oficina como todas sus publicaciones en papel ecológico 100% reciclado, aún siendo más caro que el convencional; promoviendo la recogida selectiva de sus residuos y el bajo consumo energético; y publicando en 2007 la primera edición del Dossier Medio Ambiente Sostenible.

Lo mismo ocurre con su compromiso social. MediaResponsable está adherida al programa 'Transforma' de Intermón Oxfam, donde las pymes financian proyectos en países en desarrollo. Su portal www.empresaresponsable.com es accesible a personas con discapacidad; y realiza regalos de navidad solidarios y de comercio justo a través de ONG como Intermón Oxfam, Cruz Roja o Save the Children.

También MediaResponsable cree en un diálogo y colaboración continuo con sus grupos de interés, y en una relación *win to win* beneficiosa para ambas partes. Así, promueve la contratación estable e indefinida en un sector como el editorial en el que existe tanta precariedad laboral, con una plantilla de siete personas a finales de 2007; y fomenta la igualdad de oportunidades, siendo el 60% de su plantilla mujeres. Respecto a sus clientes, la editorial especializada en RSE promueve una relación responsable con sus clientes, con tarifas transparentes y ajustadas; y ofrece solu-

ciones editoriales a medida, como Informes de Sostenibilidad, Memorias Anuales, Guías, Revistas Corporativas, Boletines, Folletos. . .

En la misma línea, también MediaResponsable colabora con múltiples asociaciones y foros empresariales. Además de ser socio de, entre otras, AECA, Forética, Fundación Empresa y Sociedad, AED y de numerosas comisiones de RSE, como la impulsada por Aedipe Catalunya; la editorial participa activamente en numerosas jornadas organizadas por universidades y escuelas de negocio, como la Universidad Pompeu Fabra, el IESE, la Universidad Pontificia de Comillas, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Vigo, la Universidad Abat Oliba CEU o asociaciones como la Asociación de Directivos de la Comunicación (Dircom), la Asociación de Profesionales de Marketing, la Asociación Española de Mecenazgo Empresarial (AEDME)...

Como fundador y director de la editorial, he participado en diversos libros y manuales sobre Responsabilidad y Sostenibilidad: *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la izquierda* (Fundación Jaime Verea), *RSC y Medios de Comunicación Social* (Universidad Pontificia de Salamanca), *¿Vives o Trabajas?* (Lid Editorial), etc. Además, MediaResponsable colabora en la organización de diferentes galardones, como los Premios Empresa y Sociedad o los Premios Conética a la RSC, y como jurado en 2007 en la V edición del Premio a la Mejor Información de Sostenibilidad del ICJE y AECA.

De la misma manera que los medios deben ‘premiar’ y ‘castigar’ a través de sus informaciones las actuaciones responsables o irresponsables de las empresas, éstas también deberían hacer lo propio con los medios

Todo ello le ha valido, en sus primeros dos años de vida, ser galardonada con varios premios y reconocimientos, como el de ser la pyme ganadora en 2007 del primer CSR Marketplace de Forética, gracias a los votos de los más de 300 asistentes; el Premio Alares a la Conciliación, donde como director de MediaResponsable recibí el premio en la categoría de ‘Profesionales de los medios de comunicación’; o finalista del Premio de Periodismo y RSE, organizado por Forética y Novartis, por el reportaje *RSE: un cosmos en lenta pero constante rotación*, publicado en el Anuario de la Empresa Responsable y Sostenible 2006-2007.

Se trata sólo de ejemplos de iniciativas que se pueden y se deben impulsar desde los medios de comunicación, ya que tenemos claro que en MediaResponsable aún nos queda mucho por hacer y decir. Confiamos en seguir tratando de cumplir con nuestra doble Responsabilidad Social y que todo el sector editorial vaya entrando, poco a poco, en estos temas que tanto benefician al conjunto de la sociedad. También pueden ayudar, y mucho, a impulsarlos el resto de empresas y organizaciones de todos los sectores, comenzando por el de Recursos Humanos, por ejemplo a través de sus contratos publicitarios. De la misma manera que los medios deben ‘premiar’ y ‘castigar’ a través de sus informaciones las actuaciones responsables o irresponsables de las empre-

sas, éstas también deberían hacer lo propio con los medios, sobre todo si tenemos en cuenta que la gran mayoría de éstos logran ser rentables y sobrevivir a lo largo del tiempo en buena medida gracias a los ingresos de publicidad procedentes de las propias compañías.

Del mismo modo que las pioneras en RSE comienzan a exigir que su cadena de proveedores aplique también la Responsabilidad Social, por ejemplo, en la erradicación del trabajo infantil en países en vías de desarrollo o mejorando su entorno, también las mismas compañías pueden contribuir al desarrollo de la Responsabilidad Social en los medios, pidiéndoles, por ejemplo a través de sus contratos publicitarios, que eliminen la preocupante precariedad laboral del sector, que promuevan la acción social o que contribuyan al medio ambiente imprimiendo en papel reciclado sus diferentes publicaciones. En resumen, si los medios dependen de la publicidad y la publicidad, y por ende las empresas, dependen del público y de los medios, bien entendida esta compleja relación, todos salen o deberían salir beneficiados.

Partimos de la base de que no existe ni la empresa ni la persona 100% responsable, pero preferimos ver el vaso medio lleno, a medio vacío. Estamos en un camino irreversible. Sea por convicción, por interés o por exigencias internas o externas, todos y cada uno de nosotros debemos aportar nuestro pequeño grano de arena para hacer de este mundo un lugar más responsable, más sostenible y más beneficioso para todos.



JOSEP BONET, director de Serveis Corporatius de Grup Cassa – Companyia d'Aigües de Sabadell

Considerando el agua como elemento básico e imprescindible para la vida humana y su desarrollo, podemos entender la relación intrínseca de ésta con la RSE de las empresas que se dedican a su gestión. Ahondando en el concepto, percibimos su importancia cuando hablamos de gestionar un recurso al cual sólo tiene acceso un tercio de la población mundial en las condiciones de potabilidad y garantía sanitaria requeridas; hecho que nos lleva a considerar éste recurso como un bien escaso. Ampliando la visión, y atendiendo a la Directiva Marco del Agua, gestionamos de manera integrada el agua disponible en todo su ciclo natural, contabilizando su funcionalidad dentro del medio natural y su utilización como recurso.

COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Las empresas del sector se caracterizan por un firme compromiso con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social. Estos compromisos vienen manteniéndose en el tiempo y han ido adaptándose a los nuevos parámetros de gestión. Existen referencias a los mismos en la Carta Europea de Agua de 1968, en multitud de Fundaciones centradas en estos objetivos, en una elevada existencia de empresas certificadas en sistemas de calidad y medio ambiente ISO 9001 y 14001, y en un creciente número de iniciativas que se han ido desarrollando en éste sentido. Entre las más actuales destacan la publicación de memorias de RSE, adhesiones al Pacto Mundial, o la creación de códigos corporativos, éticos y medioambientales.

GESTIÓN DEL RECURSO

Las empresas del sector aportan sus valores de sostenibilidad, conocimiento y capacidad tecnológica a la gestión del recurso hidráulico. Lo hacen a lo largo de actividades de captación, transporte, potabilización, distribución al usuario final, depuración, reutilización y retorno al medio natural. En todas éstas etapas encontramos objetivos comunes, como evitar la pérdida del recurso a lo largo del proceso, garantizar su calidad para el consumo, conseguir una eficiencia en el uso de otros recursos asociados como la energía eléctrica u obtener una máxima eficacia en la minimización y el tratamiento de residuos como la gestión de lodos en estaciones depuradoras.

Veamos algunos ejemplos de acciones orientadas a el logro de éstos objetivos:

- Explotación sostenible de los acuíferos: se evita la sobreexplotación, origen de desequilibrios que limitan la disponibilidad y calidad del agua además de, en algunos casos, comprometer la estabilidad del suelo o ser causa de la entrada de agua salina en zonas costeras.

- Control de pérdidas en la red maximizando su rendimiento: se utilizan sistemas de recogida de datos que permiten una mayor eficacia en la detección de fugas evitando la pérdida de agua. También se desarrollan modernos sistemas de cartografía para poder prevenir y reparar fugas rápidamente, por lo que se conoce la estructura y la situación de las redes subterráneas.



- Control de la calidad del agua garantizando su uso como agua potable: se basa en análisis sistemáticos a lo largo del ciclo y en la investigación de nuevas vías de eliminación de agentes que pueden suponer un riesgo para la salud.
- Depuración de vertidos industriales mediante nuevas tecnologías que permiten su reutilización en el propio proceso industrial. También se hace uso de la tecnología anaerobia, que reduce el empleo de energía eléctrica y reactivos, así como la producción de residuos de lodos.
- Tratamientos terciarios de agua posteriores al proceso de depuración para el uso de riego en espacios lúdicos y de ocio como campos de golf. Se acondiciona el recurso con tecnologías apropiadas, algunas innovadoras provenientes del campo de la desalación o desarrolladas para éste fin.
- Planes de gestión de residuos. El sector, en general, está comprometido a gestionar los residuos valorizando los posibles, únicamente con gestores autorizados y con un seguimiento que garantice el cumplimiento legal de forma estricta. Ejemplos de éstas gestiones son, por un lado, el reciclado de lodos de depuración con fines agrícolas o de regeneración de terrenos; y por otro, procesos de manipulación de las tuberías de fibrocemento retiradas de la red y el transporte de éstas a gestores autorizados.

AGUA Y SOCIEDAD

En nuestro sector, los clientes y la sociedad que nos rodea coinciden como los grupos de interés esenciales en la gestión que llevamos a cabo. Las acciones de mejora en la relación entre los clientes y nuestro entorno social nos ofrecen un constante flujo de oportunidades para incrementar nuestros índices de Responsabilidad Social. A continuación aparecen los planes de mejora de las diferentes áreas de nuestro sector:

Comunicación

Es una de las principales vías de transmisión de nuestro compromiso con la calidad del servicio al cliente y la sostenibilidad de nuestra gestión. Inciden especialmente en éste apartado las Campañas de Sensibilización y Promoción del Uso Sostenible y Racional del Agua. Plenamente integradas en nuestro día a día, adoptan múltiples formas, como las campañas divulgativas a través de las escuelas, segmentadas por niveles de edad y que no abandonan a los jóvenes a lo largo de su proceso de adquisición de conocimientos. Estas campañas escolares se centran especialmente en los hábitos de uso racional del agua.

En ámbitos más generales encontramos acciones lideradas desde empresas del sector en las que participan, entre otras, administraciones públicas, asociaciones de consumidores, medios de comunicación y entidades relacionadas con la ecología y el medio ambiente. Destacan además las acciones lleva-

das a cabo en la interacción diaria con nuestros clientes, como por ejemplo la publicación de consejos de ahorro de agua en nuestra página web y en las facturas, la resolución de dudas relativas a situaciones de sequía vía telefónica y a través de prensa, o la comunicación inmediata tras la lectura de contadores de los consumos excesivos.

Compromisos de calidad de servicio al cliente

Más allá de las bases jurídicas de nuestra relación con los clientes institucionales y los finales, van haciéndose más habituales los compromisos públicos o cartas de calidad del servicio. En ellas se reflejan aspectos como la transparencia y claridad en las facturas, el tiempo máximo de desplazamientos por averías graves, el plazo máximo de conexión a red (acometida), o la ampliación de los servicios y gestiones telefónicas.

Una de las mayores contribuciones del sector al desarrollo sostenible es el asesoramiento técnico en la gestión del recurso. En nuestro país, la gestión de los servicios de agua es de titularidad municipal, y las empresas del sector actúan como concesionarias. En éste sentido, aplicamos criterios de corresponsabilidad al asesorar las inversiones necesarias para mantener el máximo nivel de eficiencia en las redes de distribución o al participar en la definición de nuevos modelos de gestión del agua. Destaca el impulso dado a la liberación del agua potable a la hora de sustituirlo por agua regenerada para riego o limpieza de la vía pública. Hemos renovado los esfuerzos hacia la recuperación de minas, pozos y otras fuentes que habían quedado en desuso, y hemos construido redes paralelas de distribución para estos recursos.

Agua y entorno social

- Agua y cultura. Contribuimos a ampliar la oferta cultural con actividades que giren alrededor del agua como concursos y exposiciones fijas e itinerantes relacionadas con el recurso. Más allá de la conexión directa con el agua, habilitamos espacios culturales entre los que destacan antiguos depósitos, espacios lúdicos como los que hallamos en las cubiertas de depósitos o la recuperación de sendas junto al agua.
- Agua y Universidad. Nuestra presencia en las universidades abarca desde la acogida y desarrollo de estudiantes mediante convenios con universidades hasta el liderazgo en el desarrollo de innovaciones tecnológicas del sector.

Empleados

El contacto diario con el recurso permite una elevada identificación de los empleados con la adecuada gestión del agua y la calidad del servicio proporcionado a nuestros clientes. En éste sentido, los profesionales del sector, sea cual sea nuestro ámbito de trabajo, aportamos la capacidad de intervenir positivamente en el desarrollo sostenible de nuestra actividad, tanto en nuestra faceta profesional como personal. Para ello, las empresas del sector desarrollamos planes de comunicación interna y de formación orientados a reforzar los valores de sostenibilidad. Por ejemplo, difundimos fichas de formación medioambiental sobre buenas prácticas en el hogar, la oficina o en tiempo de ocio; *ecodriving* o ahorro energético.

Como factores destacados de Responsabilidad Social en las relaciones con los empleados del sector, podemos mencionar los siguientes sin olvidar otros aspectos como la selección, formación y desarrollo o el modelo de relaciones laborales, ya abordados en capítulos anteriores:

- **Creación de empleo estable:** el talento y el compromiso conforman las bases para dar respuesta a las exigencias de calidad del servicio e innovación tanto tecnológica como de gestión. Las principales operadoras del sector aportan unas tasas de estabilidad en el empleo próximas al 95%.
- **Agua y voluntariado:** se da una generosa oportunidad de transmitir a la sociedad el conocimiento adqui-

rido por nuestros empleados. Podemos aportar el conocimiento técnico colaborando en proyectos de captación, potabilización y saneamiento en situaciones de crisis y catástrofes.

- **Beneficios y prestaciones sociales:** nuestro sector aporta a este ámbito una significativa amplitud de opciones y su inclusión en buena parte de los convenios de empresa del sector. Encontramos ayudas a la formación; seguros médicos, de vida y accidente; ayudas al préstamo de vivienda; ayudas para los empleados con familiares discapacitados; o complementos de prestaciones derivadas de una incapacidad temporal.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** el trabajo en zanjas, espacios confinados, redes de alcantarillado, la manipulación de tuberías de fibrocemento o la presencia en procesos de depuración de microorganismos capaces de producir enfermedades, son algunos de los factores a los que nos enfrentamos a la hora de gestionar la prevención de riesgos laborales. La experiencia es amplia en éste sentido, gracias a los numerosos ejemplos que hallamos en manuales y protocolos de buenas prácticas en las áreas de operaciones.

Además, existe un alto nivel de formación, lo que hace que en algunos casos la totalidad de las plantillas de intervención en redes posean una titulación en nivel básico de prevención. Otra área destacable es la relativa a la vigilancia de la salud, con el uso de exhaustivos protocolos de revisiones médicas en las áreas de mayor riesgo, ampliados en algunas empresas con seguros de salud para el conjunto de empleados. En el desarrollo de éstas tareas han tenido un papel destacado los sindicatos y los representantes de los trabajadores con su implicación, por ejemplo, en los comités de seguridad y salud.

Por último cabe añadir que las empresas del sector se encuentran inmersas en la búsqueda constante del equilibrio entre los intereses de la sociedad y los requisitos para maximizar la seguridad hacia los trabajadores, puesto que se deben garantizar unos mínimos cualitativos en ambos casos. Pueden ser medidas opuestas las que darían las óptimas respuestas a unos y otros grupos de interés, especialmente en cuanto a las demandas sociales de confinamiento de ruido y olores, o en cuanto al equilibrio entre el tiempo de corte de suministro de agua al usuario causado por averías u operaciones de mantenimiento y el tiempo necesario para ejecutar dichas tareas en las mejores condiciones de seguridad. Conseguir ambos compromisos seguirá siendo nuestro reto.

ENTREVISTAS

Principales **asociaciones** e **instituciones** en **RSE**

El equipo de Redacción de la editorial MediaResponsable, coordinado por Marcos González y editado por Laura Flores e Iván Sánchez, se ha encargado de entrevistar a 12 de las principales instituciones y asociaciones más relacionadas con la RSE, para conocer su opinión sobre la situación actual de este nuevo paradigma empresarial, enfocando las entrevistas principalmente a la relación entre Gestión de Personas y Responsabilidad Social.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	245
Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)	249
Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)	253
Club de Excelencia en Sostenibilidad	257
Forética	261
Foro de Reputación Corporativa 2008	265
Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	269
Fundación Empresa y Sociedad	273
Fundación PIMEC	277
Observatorio de RSC	281
Observatorio RSE	285
Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras	289

ENTREVISTA



PEDRO RIVERO, presidente de la Comisión de RSC de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)



JOSÉ LUIS LIZCANO, coordinador de la Comisión de RSC de AECA

AECA es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas de gestión empresarial. La comisión de RSC de AECA se creó en 2002 para promover el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones desde el estudio y la investigación científica.

¿Qué momento está viviendo la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad en España?

La Responsabilidad Social está en un momento inicial de su desarrollo en España. Para las empresas españolas, éste es un concepto relativamente novedoso, pero al que han acudido con decisión. Hoy se encuentran entre las primeras compañías del mundo que ofrecen más información sobre esta materia. Así, nuestras empresas ocupan el primer lugar entre las compañías que presentan sus memorias de sostenibilidad de acuerdo con los criterios del Global Reporting Initiative (GRI). De hecho, GRI va a celebrar en 2008 la 1ª edición de los premios a las mejores memorias de RSE y de las 78 empresas cuyas memorias han sido elegidas finalistas para este certamen, 11 son empresas españolas.

¿Cuáles son las principales dificultades que existen actualmente en el avance de la RSE?

Entre las cuestiones que habrá que ir perfilando en el futuro de la RSE, está la conveniencia de disponer de sistemas que nos permitan constatar, desde las empresas y desde sus grupos de interés que, quien dice estar actuando responsablemente, lo esté haciendo realmente y que seamos capaces de establecer un sistema de indicadores para medir lo que realmente se está llevando a cabo en esta materia.

También existen dificultades para que las pymes integren la RSE. Que la Responsabilidad Social cale en este tipo de empresas resulta fundamental si queremos que realmente se extienda en nuestra sociedad. Para ello es necesario incentivarlas para que asimilen este concepto.

Las grandes empresas están aplicando el principio de extensión de la Responsabilidad Social a sus cadenas de proveedores que, en muchos casos, están integradas por pymes. Por tanto, aunque sea un camino con dificultades como la limitación de medios económicos y humanos, no debe faltar la mentalidad del pequeño y mediano empresario para integrar esta filosofía, que en algunas de estas empresas puede pasar de ser una cuestión de conveniencia a convertirse en una cuestión de supervivencia.

En este sentido, documentos como el *Marco Promocional de la Responsabilidad Social* de CEOE o iniciativas como los premios de la Confederación de Empresarios de Aragón a las actividades de RSE de las pymes, y el propio premio de AECA, en colaboración con ICJCE, para memorias de sostenibilidad en el que una de las dos modalidades está destinado a pymes españolas, incentivan el interés de estas empresas en la Responsabilidad Social y son el camino a seguir.

¿Cómo interpretan la creación del Consejo Estatal de RSE?

Toda iniciativa dirigida a impulsar la RSE merece una consideración positiva y especialmente si proviene del Gobierno. Sin embargo, su creación es reciente, así que permítanos ser prudentes para ver cómo evoluciona. Nos parece muy acertado que el proceso de adopción de decisiones previsto esté basado en el consenso, que es la regla utilizada en España y otros países para lograr acuerdos entre grupos con intereses diversos en el ámbito de la RSE y está dando buenos resultados.

¿Cuáles son los grandes retos de la Responsabilidad Social en nuestro país?

Una empresa es libre para decidir si es socialmente responsable o no, pero una vez tomada la decisión, no cabe dar marcha atrás. Hay que llevarlo a la esencia de la empresa y no basta con hacer marketing o tratar de vender lo que la compañía no es, porque antes o después el mercado lo constatará y penalizará.

Un reto específico es la necesidad de medir la RSE. Nuestros sistemas de medición tienen que ser capaces de 'tangibilizar' los valores intangibles derivados de la Responsabilidad Social, porque en la sociedad del conocimiento y la globalización el valor de las empresas está cada vez más marcado por factores intangibles.

“Las empresas deben difundir los valores de la RSE entre sus trabajadores para que éstos sean capaces de transmitirlos al conjunto de stakeholders de la compañía”

¿Cuáles han sido los aspectos que han marcado la evolución de la Gestión de las Personas durante los últimos años? ¿Qué relación tienen con la RSE?

Los valores sociales de los jóvenes de hoy en relación con el trabajo no son los mismos que hace una década. Esto lo saben bien quienes trabajan en los procesos de selección de personal de las empresas. Hace unos meses en una jornada se hablaba de los valores sobre el trabajo de los jóvenes nacidos en los 80: no eran el salario, la seguridad en el empleo, el sacrificio o el compromiso, sino la conciliación de la vida laboral y familiar, el horario flexible, los días libres, las vacaciones, etc. Estamos ante unos valores sociales distintos, en virtud de generaciones distintas.

Los cambios más relevantes en las políticas de Recursos Humanos son los que se dirigen a satisfacer el interés social y, por tanto, en relación directa con el concepto de Responsabilidad Social: la conciliación de la vida laboral y familiar con medidas como la reducción de jornada para la guarda de menores, para periodos de lactancia, cuidado de familiares enfermos, excedencias, flexibilidad de horarios, jornada continua durante varios meses al año, permisos por matrimonio o exámenes, creación de observatorios para

hacer un seguimiento de la aplicación de estas medidas, permisos por enfermedad, la igualdad de oportunidades, iniciativas como el buzón del empleado (que permite un contacto directo entre los empleados y la dirección de la empresa), encuestas de clima laboral, la salud y seguridad en el trabajo, etc.

El esfuerzo que han hecho los interlocutores sociales durante los últimos años en el diálogo social y la negociación colectiva ha sido fundamental para garantizar unas condiciones de trabajo de calidad en nuestro país.

De los diferentes aspectos que componen la Responsabilidad Social Interna (relaciones laborales, inserción laboral, formación, diversidad, igualdad, conciliación, solidaridad y voluntariado, salud y seguridad laboral, gestión de la cultura interna de responsabilidad social...), ¿cuáles consideran que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

Entre los aspectos con un mayor nivel de avance dentro de las políticas de Recursos Humanos estarían las relaciones laborales y la negociación colectiva, que es un elemento clave de la estabilidad laboral y social de un país; la creciente importancia de la formación de los trabajadores, que es fundamental para mantener nuestra competitividad; y la solidaridad y el voluntariado corporativo, que están encontrando una grata respuesta en los trabajadores españoles.

Entre los puntos que se están desarrollando, pero que aún requieren de ciertos avances, están la conciliación de la vida laboral y familiar, la igualdad de oportunidades y la diversidad, que dan respuesta a la realidad social de la integración de la mujer en el mundo del trabajo y a la llegada de inmigrantes como mano de obra de nuestras empresas; el liderazgo, el desarrollo profesional, los medios de retribución y beneficios sociales, la comunicación interna, la salud y la seguridad laboral, así como la gestión de la cultura interna de RSE, a la que no siempre se le concede la importancia que merece, cuando es especialmente relevante para la asunción y desarrollo de este concepto en las empresas.

¿Cuál creen que debería ser el rol de los departamentos de Gestión de las Personas y sus directores en la difusión de la RSE?

El director de RRHH juega un papel relevante en la gestión del cambio hacia los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE es una política global que, desde los órganos de dirección de la empresa, presidencia y consejo de administración, debe fluir hacia abajo a través de la función que desarrollan las comisiones o comités de RSE en los que se integran los directores corporativos y los de las líneas de negocio (económico financiero, jurídico, comunicación, recursos humanos, etc.). Estos comités establecen las líneas directrices básicas a seguir por la empresa e instruyen y controlan que la compañía aplique adecuadamente sus principios y estrategia de Responsabilidad Social en todos sus ámbitos de actuación.

La política de Recursos Humanos, la comunicación interna y, en especial, la política de formación son fundamentales para favorecer la gestión del cambio hacia los valores de la Responsabilidad Social, ya que serán los trabajadores de la compañía quienes, con su desempeño diario, aplicarán o no los principios de la RSE. Ésto es fundamental si se quiere pasar de la fase de diseño de la Responsabilidad Social a una fase de implementación práctica que llegue adecuadamente a los grupos de interés.

Uno de los aspectos más controvertidos es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opinan al respecto?

La RSE es un concepto eminentemente voluntario, mientras que la negociación colectiva es obligacional. Los convenios colectivos son ley para los que suscriben, por lo tanto, pertenecen a un ámbito distinto y no fácilmente compaginable respecto a la Responsabilidad Social. Si las empresas quieren ser socialmente responsables tienen que ir un paso más allá de lo que exige la Ley.

Además, el ámbito de los convenios colectivos, se circunscribe al marco relativo a las relaciones entre las empresas y sus empleados, mientras que la RSE abarca la relación de la empresa con el conjunto amplio de sus grupos de interés: consumidores, accionistas, proveedores, competidores, administraciones, comunidades locales, etc.

Por tanto, entendemos la postura legítima de quienes quieren incluir en la negociación colectiva la Responsabilidad Social, porque además nos consta el esfuerzo que están haciendo los sindicatos en nuestro país y fuera de él por participar de forma activa en esta materia a través de observatorios, informes, etc.; pero creo que pertenecen a ámbitos distintos.

De hecho, en el último *Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva de 2008*, firmado por la CEOE y los sindicatos UGT y CCOO, uno de los acuerdos adoptados ha sido precisamente el de excluir la RSE del marco de la negociación colectiva.

¿Cuál debe ser la implicación de los trabajadores y de los sindicatos y comités de empresa para fomentar la RSE en sus organizaciones?

La implicación de los trabajadores tiene dos dimensiones: una relativa al terreno profesional, de acuerdo con el cual deben ser capaces de asumir y transmitir con su comportamiento los valores, criterios y principios de la política de RSE, que previamente la compañía les ha transmitido a través de sus procesos de comunicación interna y formación; y otra dimensión, relativa al terreno personal del trabajador, de modo que pueda participar de manera activa en las políticas de Responsabilidad Social que pone en marcha su compañía, especialmente con acciones solidarias, voluntariado, etc.

El papel de los sindicatos es el de representar ante la empresa en materia de Responsabilidad Social a uno de los grupos de interés más relevantes para la compañía, que son sus trabajadores, y sin perjuicio de sus atribuciones en el marco de la negociación colectiva.

Además, les corresponde el desarrollo de un papel de seguimiento sobre el cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social de carácter laboral que desarrolla la empresa en España y en el extranjero, y la incentivación de los valores de RSE entre los trabajadores, por ejemplo, a través de la formación, además de estudiar, como lo están haciendo a través de observatorios, jornadas e informes, la situación y tendencias de la RSE en nuestras compañías.

¿Cuáles son los grandes retos de futuro en el ámbito de la Gestión de las Personas en sintonía con la RSE?

En el ámbito de los Recursos Humanos de los países desarrollados, con tradición de representación sindical, de negociación colectiva y, por tanto, de unos derechos laborales generalmente consolidados en los que la Responsabilidad Social implica dar un paso adelante sobre lo exigido en la Ley, seguramente en los próximos años se va a seguir avanzando en el camino ya iniciado de conciliación de la vida laboral y familiar, reducciones de jornada, flexibilidad de horarios, jornada continua, permisos, etc., acercando cada vez más la empresa a las demandas de la sociedad y construyendo por tanto una empresa más social.

Además, es sumamente relevante la preocupación de las empresas para que sus trabajadores sean capaces de transmitir los valores de la Responsabilidad Social al conjunto de *stakeholders* de la compañía.

En los países en vías de desarrollo hay una labor distinta e ingente que hacer: contribuir a la existencia de unos derechos laborales mínimos, representación sindical, negociación colectiva, abolición del trabajo forzado o del trabajo infantil, educación, etc.

ENTREVISTA



SALVADOR GARCÍA-ATANCE, presidente de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)

La Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) tiene como misión promover que las empresas progresen en el ámbito de la Responsabilidad Social en función de los 10 principios del Global Compact de la ONU. ASEPA exige a los firmantes la presentación de informes de progreso en los que deben dar cuenta del cumplimiento de estos 10 principios.

¿Cuál es el nivel de RSE de nuestro país en comparación con nuestros homólogos del resto de Europa?

Desde muchos puntos de vista, estamos en una situación muy buena en España. Por ejemplo, con respecto a la iniciativa del Global Compact, España es uno de los países del mundo que presenta más informes de progreso todos los años, explicando lo que hacen en base a los 10 principios del Pacto Mundial. Además, tiene el menor ratio prácticamente de todo el mundo de empresas inactivas, que son aquellas que no presentan el informe de progreso. Por lo tanto, hay estadísticas y datos objetivos que demuestran que las empresas españolas se están tomando la Responsabilidad Social y la transparencia en RSE de una forma muy activa y moderna. De hecho, la percepción que tenemos es que es uno de los países del mundo más preocupados en esta materia.

Es verdad que hay algunos países, sobre todo nórdicos y anglosajones, donde las prácticas de Responsabilidad Social son mucho más antiguas y, en este sentido, tienen mucha más experiencia que muchas de nuestras empresas. Por lo tanto, todavía no estamos a ese nivel, aunque son casos de empresas muy concretas y países muy concretos.

¿Cuáles son las principales barreras actuales y de qué manera éstas se pueden ir superando para que la RSE cale aún más en las empresas?

Para que la RSE cale en las empresas, los consumidores, los trabajadores, los accionistas y otros grupos interesados deben poner más énfasis en la importancia que le dan ellos a que las empresas se comporten

responsablemente. Éste es el *quid* de la cuestión. Solamente cuando los consumidores estén dispuestos a pagar un poco más por un producto con iguales características a otro, excepto que se ha producido con unas condiciones favorables desde el punto de vista de la RSE, y eso se transmita de forma generalizada, las empresas van a aplicar principios y normas de Responsabilidad Social inmediatamente. Cuando los empleados tengan en cuenta la RSE a la hora de elegir una compañía para trabajar, las corporaciones que quieran captar a los mejores trabajadores tendrán que ser totalmente responsables. Y cuando para los accionistas sea un plus invertir en empresas socialmente responsables, las corporaciones que apliquen la RSE conseguirán capital más barato. Eso es lo que tiene que hacer la sociedad para que les convenga a las empresas integrar la RSE.

¿Qué opina de la creación del Consejo Estatal de RSE y cómo se prevé que sea su funcionamiento?

Creo que el Consejo Estatal nace como un órgano de diálogo y de propuesta a la Administración de incentivos y de iniciativas que permitan desarrollar la Responsabilidad Social. A mí, desde este punto de vista me parece muy bien. No nace de una forma que podría ser más criticada, en el caso de que fuera un regulador de la RSE. Nace como un foro de discusión en el que van a estar presentes empresarios, sindicatos, expertos en RSE, independientes y la Administración, en el que se van a llegar a conclusiones y se va a dialogar sobre temas de RSE, lo cual es muy útil e importante. Además, me parece estupendo que las conclusiones del Consejo se trasladen al Estado para que éste pueda tomar medidas que favorezcan que las empresas se comporten de forma responsable y que la sociedad tenga sistemas para juzgar este comportamiento. En general, la creación de este Consejo es una buena noticia.

¿Cuáles considera que son los cambios más importantes que han experimentado los Recursos Humanos en estos últimos años y que guardan una mayor relación con la RSE? ¿Podría especificar ejemplos que considere paradigmáticos en este sentido?

En temas de Recursos Humanos hay que distinguir entre los países desarrollados y los subdesarrollados, que tienen problemas de RRHH totalmente distintos a los del primer mundo. En España, los RRHH son importantes desde hace muchos años, no sólo desde que irrumpiera la RSE. En países desarrollados y democráticos como en el caso de España los derechos humanos están ampliamente protegidos. Es muy difícil, excepto en casos de inmigración, encontrar casos de explotación de la mano de obra, que haya mano de obra infantil o que no haya derecho de sindicación. Hay muchos problemas en los países subdesarrollados que ya están resueltos en los países desarrollados.

De todas formas, sí que ha habido cambios en los últimos años. Uno de los ejemplos más paradigmáticos es el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar, un producto muy reciente fruto del énfasis en RSE que están poniendo las empresas en España. Eso lo estamos viendo también día a día, y eso es Responsabilidad Social.

En España, otro ejemplo es la inmigración, que puede plantear problemas específicos equivalentes a los que se pueden dar en los países subdesarrollados. Las empresas se enfrentan a una problemática relativamente nueva, de hace dos o tres años.

Hay otros temas de Recursos Humanos que pueden tener consecuencias desde el punto de vista de la Responsabilidad Social, pero que las empresas están enfocando desde hace mucho más tiempo. Las compañías quieren tener a los mejores trabajadores y éstos son exigentes con su vida familiar, con el tratamiento que se les da en la empresa y con la formación.

De los diferentes aspectos que componen la Responsabilidad Social Interna (liderazgo, relaciones laborales, inserción laboral, formación, diversidad, igualdad de oportunidades,

conciliación, solidaridad y voluntariado corporativo, salud y seguridad laboral, comunicación interna, retribución y beneficios sociales...), ¿cuáles considera que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

La conciliación es uno de los aspectos que se están desarrollando más rápidamente en España. En cambio, en el ámbito de la discriminación, hay muchas cosas por hacer, queda mucho camino por recorrer. Por ejemplo, nosotros constituimos un grupo de trabajo el año pasado -en el que participan la ONCE, Cruz Roja y diferentes empresas- que se ha dedicado a estudiar la incorporación laboral de los discapacitados, un tipo de discriminación potencial.

Por otra parte, el voluntariado corporativo está aumentando muy rápidamente en España. El hecho de que las empresas faciliten que los trabajadores puedan tener una actividad no remunerada y que por cada hora que dedique el trabajador de su tiempo libre, la empresa le dé otra hora; o que por cada aportación de los trabajadores a un proyecto, la empresa dé otro tanto; son pruebas de que se está desarrollando. Aunque queda mucho por hacer, en muchas de las grandes empresas el voluntariado corporativo es algo importante. Las empresas españolas están avanzado muy rápidamente en muchos aspectos. Además, la sociedad española acepta muy bien este tipo de iniciativas, otras sociedades lo aceptan peor.

“Si el director de RRHH no tiene en cuenta que el empleado empieza a pedirle al empleador que sea consciente de ciertos problemas que hay en el mundo, le está haciendo un flaco favor a la empresa”

¿Cuáles cree que son los puntos donde tenemos una posición débil o atrasada?

El punto más duro que tenemos en España es la corrupción en el ámbito de la construcción y el suelo. Creo que es un problema grave al que se enfrenta un sector que todavía está muy atomizado y que es la gran lacra de la sociedad española desde el punto de vista de la ilegalidad en el funcionamiento empresarial. La corrupción es el décimo de los principios del pacto y está haciendo un daño terrible a la sociedad española. Es un tema en el que tenemos que avanzar muchísimo.

Otro frente en el que tenemos que avanzar, no sólo las empresas sino toda la sociedad en general, es en el medioambiental y de sostenibilidad. Debemos asumir una actitud de reciclaje y de concienciación sobre cómo utilizamos los recursos. Las empresas, en este sentido, por lo menos dicen que tienen una actitud mucho más preocupada. Luego las hay que sí lo están realmente y son eficaces en un amplio abanico de frentes, mientras que hay otras cuya actitud es más la de utilizar papel reciclado y nada más. Este tipo de ahorros están bien, pero en ciertos sectores no incide en lo esencial.

¿Cuál considera que debe ser el papel del departamento de Recursos Humanos de las empresas y de su director en la integración de la RSE?

Creo que la habilidad que debe tener cualquier director de RRHH en todas las empresas que evolucionan rápidamente es tener una fuerza de trabajo motivada y de alta calidad. Lo que debe tener en cuenta en este momento es que los empleados empiezan a pedirle a sus empleadores que tengan un comportamiento consciente de ciertos problemas que hay en el mundo. Si el responsable de Recursos Humanos no tiene eso en cuenta, le está haciendo un flaco servicio a la empresa. Tiene que ser consciente de que los mejores trabajadores aceptan cada vez menos trabajar en una empresa donde haya discriminación, abusos de poder, o que no sea respetuosa con el medio ambiente.

Uno de los asuntos más complejos es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

Creo que este tema, planteado en términos generales, no tiene mucho sentido. Puede tener sentido que ciertas de estas políticas entren en las mesas de negociación, pero en el caso de otras puede ser un disparate. Algunas perjudican y otras son beneficiosas.

Los sindicatos deben preocuparse del interés de sus trabajadores y de que éstos tengan una posición dentro de la empresa lo más cercana posible a sus intereses. Es muy difícil pensar que un sindicato, en un convenio colectivo, deba tener una preocupación general sobre cómo la empresa lleva a cabo algo tan complejo, tan diverso y tan genérico como es la Responsabilidad Social, que toca prácticamente todos los departamentos de la compañía. Plantear a los sindicatos como vigilantes de la RSE no es una buena idea. Otro asunto es que hay ciertos temas de RSE que inciden directamente en los intereses de sus afiliados, como es el caso de los mecanismos de conciliación de vida laboral y familiar.

¿Cuál debe ser entonces el papel de los empleados y los sindicatos y comités de empresa en el fomento de la RSE en sus organizaciones?

Si hay trabajadores que tienen mucho interés en la RSE me parece estupendo, porque también son activistas y consumidores. Cuando sean consumidores pueden comprar productos de las empresas que cuiden el medio ambiente o que tengan sistemas de responsabilidad mejores, aunque sean un poco más caros. Sin embargo, cargar la responsabilidad de una empresa sobre los trabajadores me parece que no tiene sentido porque los empleados son solo uno de los varios grupos de interés. Hay otros como los consumidores, los accionistas o las ONG, que vigilan y que tienen como misión que las empresas sean socialmente responsables. Los sindicatos no tienen esa misión. Si yo fuera un trabajador, no querría que mi sindicato tuviera como misión la Responsabilidad Social de la empresa en la que trabajo.

¿Cuáles son los otros retos y desafíos de futuro en el ámbito de los Recursos Humanos en sintonía con la RSE?

Las empresas deben asumir esta relación con más tino, con mejor *timing* y con una mayor precisión. A las que lo hagan, les irá mucho mejor que a aquellas que no lo tengan en cuenta o que se equivoquen en algunos de estos tres factores.

¿De qué manera está tratando ASEPAM la gestión de los Recursos Humanos en relación con la RSE?

Un aspecto muy importante de la RSE son los Recursos Humanos. De hecho, hay prácticamente seis principios del Pacto Mundial que se refieren a RRHH, dos de derechos humanos y cuatro de derechos laborales. La publicación de un libro como este me parece muy bien. Que se investigue sobre el tema, que se vea lo que están haciendo las diferentes empresas al respecto, que se hable con expertos y que se propongan y discutan soluciones, me parece estupendo.

ENTREVISTA



MANUEL DE MELGAR, presidente de la Comisión de RSE de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), fundada en 1977, es la institución que representa a los empresarios españoles. Integra a un millón de empresas, públicas y privadas, de todos los sectores de actividad (agricultura, industria, y servicios). Sus miembros se afilian a través de 2.000 asociaciones de base y de 200 organizaciones territoriales y sectoriales.

¿Cuál es su opinión respecto a la situación actual de la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país si la comparamos con la del resto de los Estados europeos?

Creo que ha llegado a España más tarde que a otros países de Europa. Empezó a desarrollarse mucho después de la Cumbre de Lisboa y a partir de ese momento se notan mucho las instituciones que trabajan en ello y todas las iniciativas que están saliendo.

Ha habido un gran cambio y España no está mal dado que ha salido tarde. No somos un país al margen del progreso de la Responsabilidad y la Sostenibilidad Empresarial. Además, aquí este desarrollo se ha dado en todas las comunidades autónomas.

¿Cuáles considera la CEOE que son las principales barreras que se dan en España para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y de qué forma se pueden ir superando para que la RSE penetre cada vez más en las empresas?

La principal barrera que tienen las compañías es la propia actividad de la empresa. El tiempo de las personas en la empresa es muy justo. Cuando más activa es la gente, más cosas hay que hacer y se tienen más tareas. Hay que tener cuidado en que la Responsabilidad Social Empresarial no se convierta en algo que se haga cuando no se tiene otra cosa que hacer. Hay dos tipos de empresas: un grupo de corporaciones

más anticuadas, que no han evolucionado, donde solamente se busca el beneficio a corto plazo y los únicos parámetros de medida se dan a este nivel cortoplacista. Y por otra lado, están las sociedades que han evolucionado y no tienen ese modelo, donde los temas de Responsabilidad Social han calado, porque no se trata únicamente de dotarse de medios sino que la RSE debe calar en todas las actuaciones que lleva a cabo la empresa. Las compañías se enfrentan a todo este movimiento como un nuevo fenómeno. Si son tradicionales no tienen nada, pero las hay que ya han adoptado políticas de Responsabilidad Social.

¿Cómo valora la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial y cuáles cree que van a ser sus principales aportaciones?

Nosotros en principio no lo considerábamos muy necesario. No lo percibíamos como algo fundamental para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en España. La presión mayor partió del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo. Al final se ha llegado a un acuerdo y a un proyecto de Decreto que establece una composición paritaria y cuatripartita, de la que forman parte el mundo empresarial, el sindical, el Gobierno y un cuarto grupo compuesto por instituciones de distinto carácter.

En cualquier caso, nos parece que es un órgano al que se le debe sacar partido, determinando de manera precisa sus funciones. En ese marco, creemos que será positivo para el desarrollo de la Responsabilidad Social.

Se han tenido que superar algunos escollos, porque no se trataba de hacer un Consejo con una serie de fines, de facultades como, por ejemplo, regulatorias. No nos parecía bien. Finalmente, el carácter que tiene este órgano es consultivo.

La composición es muy amplia y eso hace que estés más a favor del Consejo. Su principal labor va a ser que los diversos aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial vayan calando. Tiene una importante tarea de divulgación, y eso ya por sí solo, es positivo.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos de futuro en torno a la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad en nuestro país?

El principal desafío que hay en este mundo de la empresa y la sostenibilidad es el que hace referencia al impulso y desarrollo de todas las labores de Responsabilidad Social. Entre ellas, cabe destacar el buen gobierno de las empresas y las buenas prácticas.

La RSE tiene que estar inmersa en el seno de la empresa, considerarse un elemento más de la competitividad.

Otros retos son la implementación de buenas prácticas y la colaboración con todos los grupos de interés. Y otro muy importante: fomentar todo este proceso desde el punto de vista voluntario, de autorregulación, no como resultado de una imposición, de un elemento regulatorio por parte del Gobierno o de Bruselas.

Alguna de las críticas que recibe la Responsabilidad Social Empresarial es que, en muchas ocasiones, no llega a penetrar en los consejos de administración ¿Cuál es su opinión al respecto?

Es impensable una Responsabilidad Social que sólo penetre en un área de la compañía, eso serían acciones sociales pero no RSE. Ésta tiene que calar en todos los departamentos de la organización.

Una empresa socialmente responsable cuenta con un consejo de administración que sabe de qué se está hablando, tiene un comité de RSE, publica una memoria, mide sus actuaciones y se fija metas. En las empresas esto está calando de arriba a bajo. Hace falta que se involucren y que participen los máximos ejecutivos.

¿Cómo se puede conseguir que la Responsabilidad Social Empresarial avance de manera significativa en el seno de las empresas?

Va calando poco a poco. La Responsabilidad Social no se aprende en un día. Percibes como otros la llevan a cabo.

Por ello, la labor de intercambio de experiencias es muy importante, porque la aprecias, miras para adentro, te conciencias y examinas a tus grupos de interés. La RSE no es algo que se aprenda rápido porque hay muy poca experiencia, por ello es crucial mantenerte conectado para conocer las principales tendencias.

Las publicaciones son fundamentales, no solamente por la doctrina que te pueden dar los académicos, sino porque es muy necesaria la divulgación. Así, podemos encontrar cada día más documentos donde las empresas explican cómo están viviendo la RSE, qué problemas se encuentran, etc.

“Ahora, los departamentos de Gestión de Personas no solamente se ocupan del dinero. Se encargan de la integración, de que haya igualdad de oportunidades, de la gestión del conocimiento de la empresa, de la carrera de los empleados y de su formación”

¿Cuáles cree que han sido los cambios más importantes que ha experimentado la Gestión de las Personas durante los últimos años en nuestro país y cuáles de ellos guardan una mayor relación con la Responsabilidad Social? ¿Podría especificar ejemplos que considere paradigmáticos en este ámbito?

Los Recursos Humanos han cambiado mucho. De la situación existente cuando yo empecé a trabajar a su actividad actual, no hay color. Antes los departamentos de personal eran gestores de nóminas, gente que llevaba la administración de la compañía. Esto ha cambiado.

Hoy en día el departamento de RRHH es un área que lleva a cabo una gestión de los Recursos Humanos. Se gestiona y esto quiere decir que se hacen muchas más cosas.

El hecho de que hayan venido empresas de fuera a España ha influido de una manera determinante en esta transformación. Ahora, los departamentos de Gestión de Personas no solamente se ocupan del dinero. Se encargan de la integración, de que haya igualdad de oportunidades, de gestionar la carrera de los empleados, de la gestión del conocimiento de la empresa y de la formación. Es un planteamiento muy distinto.

De los diferentes elementos que configuran la Responsabilidad Social Interna (igualdad de oportunidades, conciliación, voluntariado corporativo, liderazgo, relaciones laborales, ocupación/contratación, inserción laboral, desarrollo profesional, formación, beneficios sociales, gestión de la cultura interna de Responsabilidad Social...) ¿En cuáles considera que se ha evolucionado más en nuestro país?

En España hay aspectos de la gestión de Recursos Humanos que están más adelantados que en otros países. Aquí están muy desarrolladas las relaciones laborales, hay unas instituciones muy asentadas que llevan el tema con naturalidad. La Seguridad Social goza de buena salud.

En cambio, hay una evolución desigual en los aspectos de seguridad y salud. Así, en algunos casos estos temas están muy avanzados y muy poco en otros. Eso sí, estamos avanzando muy deprisa en la concienciación sobre la igualdad de las mujeres. Donde se ha producido una mayor transformación ha sido en la gestión del conocimiento y de las personas, es lo que más preocupa.

Uno de los temas más problemáticos es si deben entrar todas estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos ¿Cuál es su opinión al respecto?

Todas las políticas de Responsabilidad Social no deben ser objeto de regulación. No hay que entrar en el mercadeo, en el 'toma y daca' al que muchas veces se reducen las negociaciones laborales de salarios.

Las políticas de RSE tienen que salir del interior de la empresa, de los trabajadores, y tiene que impregnarlo todo. Si está impuesta, no es Responsabilidad Social.

Habrán empresas que lo tengan muy 'metido' y otras que lo hagan menos. En el momento en que la Responsabilidad Social se convierte en un tema de negociación, se genera una especie de resistencia por parte de la compañía a adoptarla y en una insistencia para que se haga. De esta manera, se desvirtúa el proceso.

En la Mesa de Diálogo Social se pactaron con los sindicatos determinados aspectos, entre otros, que la RSE no estuviera en los convenios. En la CEOE hemos tenido bastante claro que ese no era el emplazamiento adecuado.

¿Cuál debe ser el papel de los sindicatos y de la patronal para contribuir al impulso de la Responsabilidad Social Empresarial?

En la CEOE creemos que uno de los aspectos a los que más hemos contribuido ha sido a clarificar todos estos conceptos. Hace unos años no estaba claro. Había muchas iniciativas y muchas posiciones sobre lo que cada uno creía que era la Responsabilidad Social. Unos querían una ley y otros no.

La primera misión fue canalizar todas estas diferencias de opinión en el seno de la CEOE para que llegar a tener una sola voz. Así, nuestra organización ha plasmado en un documento lo que entendemos por Responsabilidad Social.

Los sindicatos también han pasado por este proceso y finalmente han concebido la RSE como una exigencia más para el mundo empresarial. No se la ha planteado como un 'vamos a ayudar'. En el Consejo de la RSE estaremos todos.

¿Qué funciones desempeña la actual Comisión de Responsabilidad Social de las Empresas de la CEOE y cuáles han sido sus principales contribuciones?

En el seno de la Comisión de RSE de la CEOE están presentes tanto las empresas que han desarrollado estrategias ambiciosas en el ámbito de la RSE en España, como empresas con un desarrollo incipiente de este tipo de prácticas, así como representantes de las organizaciones sectoriales y territoriales más significativas que velan además por el interés de las pequeñas y medianas empresas.

Ello dota de un peso muy específico a los planteamientos logrados en su seno, tratando cuestiones muy diversas. El trabajo llevado a cabo por la misma permite reforzar el consenso empresarial en torno a las distintas iniciativas, partiendo de premisas ampliamente compartidas.

Es un foro de encuentro donde se dan a conocer diferentes experiencias y luego vemos cómo se pueden adaptar a otros casos. No todo el mundo puede aplicar las políticas de RSE de las grandes empresas. Hay iniciativas que no son trasladables a las pymes así sin más, pero sí es importante que las conozcan. La Comisión ha trabajado también con Aenor, en la Mesa de Diálogo Social y en otras iniciativas.

Todas las empresas y agrupaciones empresariales que han querido participar en la Comisión están dentro. Han sido más las sectoriales y no tanto las territoriales. La CEOE tiene una opinión muy clara sobre la RSE porque la ha formado desde dentro.

ENTREVISTA



JUAN ALFARO, secretario general del Club de Excelencia en Sostenibilidad

El Club de Excelencia en Sostenibilidad es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenido desde el punto de vista económico, social y medioambiental, con el objetivo de ser un foro de diálogo con *stakeholders* y de transmisión de buenas prácticas al tejido empresarial español.

¿Cuál es su visión sobre la situación actual de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad en nuestro país?

Las empresas siguen obviamente trabajando en estos temas. Cada día están tomando más conciencia de la generación de valor que propicia la RSE dentro de la acción estratégica y, por tanto, la integración en la cadena de valor de este tipo de prácticas.

Un cambio cuantitativo y cualitativo importante es que las empresas empiezan a medir las acciones que ponen en marcha. En este debate entre conciencia y conveniencia, creo que muchas veces las cosas hay que hacerlas por conciencia pero si además te convienen, es mucho mejor. Otro aspecto crucial es que cada día se tiende menos a establecer actividades aisladas, sin conexión con la cuenta de resultados de la compañía.

Por otra parte, pienso que va a haber un cambio importante del que llevo avisando desde hace algún tiempo. Es la necesidad de que las empresas se empiecen a dotar de un organismo que hemos venido a denominar la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Dicha comisión tiene un doble fin. Por una parte, tener un contraste externo de lo que está haciendo la compañía, dotándose de especialistas que validen tus actuaciones o estrategias; y por otro lado, tener un conjunto de profesionales colaborando contigo que te hagan llegar todos los *inputs* del mercado en esta materia. Vemos que el movimiento es tremendamente importante y que cada día más se están generando actuaciones en esta materia.

Sobre todo, cuando el Consejo se ponga en marcha y haga políticas públicas. Pero no sólo es el Consejo, estamos viendo que hay políticas autonómicas en materia de RSE, que si las quieres integrar en tu estrategia de negocio, las tienes que conocer puntualmente.

Esto va a llevar a la integración de las comisiones de responsabilidad y gobierno corporativo anteriormente mencionadas. Telefónica y Leche Pascual ya la han creado y tenemos el conocimiento de que antes del verano cuatro o cinco grupos importantes se van a dotar de esta nueva estructura que va a agilizar y asegurar la gestión de la RSE en las compañías.

¿Cuál cree que podrá ser la aportación del Consejo Estatal de la RSE al desarrollo de la Responsabilidad Social en España?

Desde el punto de vista público, todos esperamos con cierto interés la creación del Consejo Estatal de RSE, no tanto en cuanto a la composición del consejo, sino a la propia creación en sí y para ver si se convierte en un elemento dinámico de este tipo de prácticas y políticas. Para que se convierta en un organismo dinámico tendrá mucho que ver la dotación presupuestaria que se haga por parte del Ministerio de Trabajo. Si se quiere hacer hincapié en que sea una herramienta potente, es imprescindible que esté dotado presupuestariamente.

La creación del Consejo es una noticia que recibimos con mucha ilusión, porque va a tener un efecto dinamizador sobre las estrategias de las diferentes comunidades autónomas en la materia. Este organismo estará compuesto por 46 miembros *multistakeholder*. No lo digo desde el punto de vista de la preocupación sino del 'vamos a ver que pasa'. A ver si funciona igual de bien que el Foro de Expertos. No vamos a estar de acuerdo en todo, pero al menos que se puedan tomar decisiones.

“El director de Recursos Humanos tiene muchas posibilidades de llevar a la práctica múltiples proyectos de RSE en el ámbito de la voluntariedad”

¿Cuál es la implicación real de la primera línea de la dirección de las empresas en la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Se habla suficientemente de este tema en los consejos de administración?

Esto es un proceso de lluvia fina. Aquí las cosas no son nunca de hoy para mañana. Si vislumbramos cuando muchos profesionales empezamos a trabajar en 1999-2000 en todos estos temas, la RSE era un movimiento que todavía no había dado el salto a la moqueta de las corporaciones. Hoy vemos que sí.

Y si trabajamos en un escenario de empresas IBEX, los temas referentes a la Responsabilidad Corporativa en lo que sería su dimensión amplia -gobierno corporativo, acción social, Inversión Socialmente Responsable, nuevas formas de medir los retornos y nuevas formas de comunicación- ya están en la mesa de los consejos de administración porque son estratégicos. Basta con ojear los periódicos del fin de semana para ver la cantidad de información sobre RSE, incluso aparecen muchos anuncios. Ello representa un cambio importantísimo.

Muchas veces, cuando hablamos en conferencias, escuelas de negocios y asociaciones, decimos que ahora ya venimos con la contrastación empírica de lo que le estamos contando, explicándoles la causa-efecto. Es una forma nueva de enfocar los temas, porque antes no teníamos la medida de lo que las empresas hacían, pero ahora tenemos ya múltiples casos empresariales en los que hay una correlación directa entre la integración de la RSE en cadena y la generación de valor. Y eso es lo que va a diferenciar

a unos de los otros. El que forme este tipo de comisiones tendrá ventajas competitivas respecto a los que no las tengan, porque el primero tendrá más posibilidades de integrar rápidamente a los mejores profesionales del mercado. La RSE va a ser un buen elemento dinamizador y de desarrollo.

En cuanto a la Gestión de Personas, en algunas ocasiones los empleados no conocen las políticas y estrategias de RSE de la empresa ¿Qué opina al respecto?

Han aparecido diferentes artículos respecto a la desaparición de las unidades de Recursos Humanos. No creo que se vaya a producir, pero pienso que la empresa, al igual que la sociedad, es un agente vivo que tiene que sufrir modificaciones para adaptarse a las diferentes realidades del entorno y a las demandas internas y externas.

Si lo vemos desde la perspectiva de la dimensión interna, creo que la empresa está siendo muy activa en muchos temas. Hay aspectos que vienen un poco más por la vía de la regulación como estamos viendo con la igualdad, siempre con los toques de *soft regulation*, en la vía de la recomendación y la propuesta, sin llegar a imponerlo como una obligación, como cuando se habla de que el consejo de administración debería estar compuesto en 40% por mujeres.

Tenemos claro que, por ahora, las estrategias de RSE están teniendo dificultades a la hora de ser transmitidas a nivel interno dentro de la organización. Estamos viendo que falta mucha capilaridad a la hora de comunicar internamente todas estas iniciativas. Creo que las empresas, irán extendiendo sus políticas de RSE a sus programas de formación. Aunque será positivo, aún falta mucho por hacer.

En este sentido, creo que las herramientas de carácter formativo, las revistas internas, la utilización de intranets, las webs corporativas para difundir el conocimiento y, sobre todo, el apoyo de la alta dirección harán que cada día mejore esta situación.

Estamos haciendo un estudio de hábitos de consumo, desde una perspectiva externa. Seguro que nos van a llamar mucho la atención las conclusiones que van a surgir a raíz de esta investigación. Algunas de ellas van a hacer modificar, en cierta manera, el enfoque de la RSE de algunas compañías. Falta mucho conocimiento sobre este tema.

¿Qué papel tienen y deberían asumir los departamentos de Gestión de las Personas y sus directores para fomentar la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad?

Creo que la comunicación, al final, depende de las divisiones de comunicación. Todas las empresas tienen su departamento de Comunicación Interna, intrincado en Comunicación en general.

Tengo una visión de la Responsabilidad Corporativa como cadena de valor. Si tienes departamento de Recursos Humanos, Marketing, Comunicación, Presidencia, Innovación, etc.; hay que hacer actividades responsables en cada una de ellos. Nosotros lo tenemos comprobado y en uno de nuestros libros lo explicitamos: trabajamos la cadena de valor y vimos que se podía integrar la RSE en todos estos ámbitos.

La función del director de Recursos Humanos puede tener una perspectiva de carácter interno: puede ocuparse de lo que hace la empresa con sus colaboradores y empleados a nivel de conciliación, flexibilidad, igualdad, rotaciones, formación; todas aquellas cosas que no marca la ley y que se pueden hacer para fidelizar, retener y atraer al mejor talento a las organizaciones. Además, tener un clima adecuado se trasladará a la productividad y después a la cuenta de resultados.

También, en la parte de Gestión de las Personas, vemos que hay prácticas externas como el voluntariado corporativo que se están poniendo muy en boga. En conjunto, el director de Recursos Humanos tiene muchas posibilidades de llevar a la práctica múltiples proyectos en el ámbito de la voluntariedad.

En un estudio hemos podido comprobar que el empleado ya no sólo valora el salario, sino que en

sus prioridades entran en juego todos estos intangibles. Si una empresa te permite tener flexibilidad de entrada y salida, te da ciertos beneficios sociales y te permite conciliar, siempre vas a trabajar más a gusto. Así, si eres un buen profesional, vas a tender a buscar este tipo de compañías, valorando también otros aspectos como pueden ser los salariales.

Uno de los asuntos más polémicos es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

Respecto a esto, siempre he tenido la misma postura: no integrar en los convenios colectivos las prácticas de conciliación y de flexibilidad. Aunque, se está haciendo en algunos casos. Muchas veces los aspectos que interesan en los convenios colectivos son aquellos que no se van a modificar en un tiempo. Cuando la situación es favorable, no hay problema; pero puede cambiar la situación del mercado y que, por su propio funcionamiento, la empresa se vea obligada a suprimir algunas de esas medidas. En este sentido, nos estamos encontrando con empresas que las incluyen y otras no.

¿Cuáles son las prioridades del Club de Excelencia en Sostenibilidad y cuáles de ellas están vinculadas a la Gestión de las Personas?

Hemos sacado a la luz tres publicaciones. Una de ellas aborda la igualdad bajo el título *La igualdad: el reto a la oportunidad*, en la que hemos trabajado con Miguel Ángel Rodríguez y el equipo de abogados de Garrigues.

Otra publicación está centrada en temas de movilidad sostenible, que afectan directamente a la conexión entre la gestión de los Recursos Humanos y el impacto ambiental. La hemos realizado en colaboración con la Fundación para la Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

La tercera está dedicada a una temática que consideramos clave y que tiene una conexión directa con la Gestión de las Personas: la accesibilidad. Es una comunicación realizada en colaboración con Preventium, una empresa del Grupo Adecco, sobre cómo se pueden hacer accesibles las instalaciones preexistentes y todos los requisitos necesarios para que las instalaciones nuevas estén adaptadas a las personas con discapacidad. Al final, no olvidemos que si las empresas deben contar con un tanto por ciento de discapacitados, tendrán que facilitar la libertad de acceso a los centros de producción donde vayan a realizar sus tareas.

Además, vamos a hacer un segundo estudio del estado de la RSE en España. Obviamente, ahí tenemos un conjunto de indicadores de medidas relacionados con aspectos de Recursos Humanos.

Al final, las actividades que hacemos de carácter formativo y divulgativo tiene una implicación directa con la gestión de las personas, porque trabajamos siempre marcos con cadena de valor.

¿Qué puede ofrecer el Club de Excelencia en Sostenibilidad a los profesionales de la Gestión de las Personas?

El Club es una herramienta de aprendizaje y difusión. Ponemos metodologías en el mercado; difundimos el conocimiento intentando que participen los mejores profesionales en la materia; y hacemos partícipes a todas las empresas, no solo las del Club, de las mejores prácticas que tenemos sobre un determinado tema. Al final, el Club es una incubadora a la que llegan muchos proyectos que procesamos y transmitimos a la sociedad.

En este sentido, no somos endogámicos, porque por el Club no sólo pasan los socios sino además otras empresas a las cuales prestamos nuestro apoyo, les ofrecemos nuestras publicaciones y les orientamos en materia de formación. Tampoco somos una consultoría, pero ponemos a disposición de las empresas nuestro conocimiento, que al final es el pozo de las actividades que realizan las 24 empresas que componen el Club de Excelencia.

ENTREVISTA



GERMÁN GRANDA,
director general de Forética

Forética es una organización *multistakeholder* fundada en 1999 dedicada a desarrollar un concepto de gestión ética y socialmente responsable equilibrado y sustentado en el diálogo con las partes interesadas. Es una plataforma de conocimiento, investigación y comunicación, y un referente en la difusión de la RSE en España.

¿Cuál es el nivel de Responsabilidad Social Empresarial de España respecto a Europa?

Forética tiene una visión privilegiada porque pertenece a la red CSR Europe. Por lo tanto, estamos continuamente en contacto y sabiendo lo que pasa en el resto de países del continente. En este sentido, por un lado, a nivel de apoyo de la Administración nos estamos situando en la élite de la UE. La creación del Consejo Estatal de RSE y las diversas políticas verdes del Gobierno son factores absolutamente diferenciales.

También está la parte de inversión responsable. En este ámbito, el FTSE4Good IBEX nos pone a la vanguardia. Somos el país con más memorias del GRI, con más miembros en el Pacto Mundial y con unos medios de comunicación muy implicados en Responsabilidad Social, en la media de otros países. Todo esto son señales positivas.

En lo que respecta a los aspectos negativos, en cierto modo, destaca la falta de acción de las empresas, muchas veces porque no se sabe por donde empezar o porque se ve que va a ser importante de cara al futuro pero no se percibe la urgencia en la actualidad.

¿Cuáles son las principales dificultades de la RSE para calar aún más en las empresas?

Creo que no son barreras económicas, porque hay muchos aspectos de la Responsabilidad Social que se pueden hacer sin que supongan algún coste y, por otro lado, incluso son más rentables. Son un mínimo de

imaginación de cómo gestionar una empresa. La barrera básicamente es cultural, porque no conciliamos; porque no fomentamos la igualdad y la ausencia de discriminación; porque no pensamos en qué tipo de proveedores tenemos, que cambiando algo de la capacidad de producto ya estaríamos dando a otros; incluso no pensamos a veces en qué quiere de verdad nuestro cliente. Básicamente es un tema cultural, de empresas que tienen una gestión donde sólo se aplica el esquema 'esto es lo que hay que hacer, lo hago así, sin pensar en qué estamos haciendo bien y qué podríamos hacer mejor.

¿Cuál es su visión del recientemente creado Consejo Estatal de RSE?

Sólo puedo decir que es positivo, porque llevamos tres años trabajando dentro del Foro de Expertos de RSE y hemos dado nuestro apoyo desde el principio.

Es importante estar y es importante que cumpla las funciones establecidas en el Real Decreto, que son simplemente de promoción de la Responsabilidad Social, de ayuda para que se haga realidad, para que se apoye la formación en este tipo de aspectos y para que la propia Administración la integre.

Su funcionamiento será complicado, porque hay poca cultura en materia de Responsabilidad Social y hay muchos jugadores dentro del Consejo con diferentes puntos de vista. Su vocación es escuchar a las partes, anticiparse a posibles retos que pueda haber y comunicarlo a la Administración y a las empresas. Debe informar y dar posturas claras que, aunque podamos estar de acuerdo o no, hayan sido estudiadas y científicamente comprobadas.

¿Cuáles son los principales retos de futuro en torno a la RSE en nuestro país?

La agenda de Responsabilidad Social del año pasado y de 2008 tiene como uno de los focos centrales el cambio climático.

Otro aspecto es el fenómeno de Inversión Socialmente Responsable (ISR), que va a recibir un espalda-razo con el FTSE4Good IBEX y con la idea de que se invierta una parte del fondo de reserva de la Seguridad Social con criterios de ISR. Precisamente, ya son varias las entidades bancarias que están llevando a cabo iniciativas con fondos para promocionar que el consumidor adquiera productos financieros en esta línea. Otros aspectos cruciales se centran muy especialmente en el área de RRHH, como la gestión de la diversidad o la inmigración. La cuestión es cómo la empresa se puede involucrar en estos ámbitos.

También está el problema del envejecimiento de la población, con lo cual cada vez hay más trabajadores que tienen que cuidar a padres dependientes, además de a sus hijos. Hay que fomentar la conciliación en este tipo de aspectos y ante los cuales la empresa se tiene que preguntar cómo puede ayudar.

Hay dos temas más que también van a formar parte de la agenda de la RSE: los derechos humanos en la cadena de proveedores especialmente, que han estado en segundo plano durante los últimos años pero que de nuevo van a estar en los primeros puestos, y los temas de corrupción, con el ejemplo de los escándalos empresariales que se han destapado en Alemania.

¿Qué tipo de implicación están demostrando los departamentos de Gestión de las Personas respecto a la Responsabilidad Social Empresarial?

Las empresas no han preguntado a sus empleados qué es lo que necesitan. Si quieres aplicar la Responsabilidad Social, el primer grupo de interés es el de los empleados. Hay trabajadores que están a punto de jubilarse, otros que se acaban de casar, otros que tienen hijos y otros que no tienen pareja. Digamos que hay diferentes *stakeholders* dentro de este grupo, con diferentes peculiaridades.

Si yo pregunto a mis empleados si tienen padres con alzheimer, probablemente habrá un tanto por ciento y les puede interesar una ayuda. Lo mismo ocurre con temas de conciliación. Se trata de ese tipo

de políticas que son fruto de la comprensión de las preocupaciones del empleado y que favorecen que el trabajador se sienta más a gusto en la empresa, por lo que se logra una mayor fidelización. ¿Cuánto cuesta contratar a una persona que cuide de tus hijos? Si una empresa te ofrece un horario que te permite que tú mismo los cuides, aunque te paguen 600 euros menos, tal vez valorarás quedarte en dicha compañía.

Se trata de entender las necesidades de los empleados en los diferentes ámbitos de la RSE. Por ejemplo, la diversidad: ¿Estoy cómodo en mi puesto de trabajo o tengo algún tipo de problema en función de mi edad o sexo? Otros aspectos son la seguridad, el entorno saludable, la formación continua –las empresas deben estar continuamente fomentando la empleabilidad de las personas porque es un beneficio para la organización y el empleado lo va a agradecer–, y medidas que eviten situaciones de acoso y ataques a la dignidad. Son sistemas, algunos de control, pero muchos de ellos simplemente de promoción, en los que tendrá que estar ahí el departamento de Recursos Humanos.

Un área temática nueva es la de reestructuración responsable, no sólo cuando se cierra una planta entera con 3.000 personas sino cuando se elimina un área de negocio y hay que recolocar a cinco personas. También se puede gestionar este proceso de forma responsable.

¿De todos estos frentes de desarrollo de la RSE, cuáles cree que se están adoptando más en las empresas y cuáles menos?

La reestructuración responsable, por ejemplo, prácticamente no existe en este momento. Ahora, forzados por la ley, se están generalizando iniciativas de igualdad. También está cambiando un poco la cultura en temas de conciliación, aunque no excesivamente, hay una tendencia marcada por el establecimiento de programas, proyectos e investigaciones.

Se pregunta muy poco a los empleados si están alineados con los valores de la empresa y cuáles son sus necesidades. Los temas de formación tampoco están demasiado desarrollados y los de salud y seguridad están al mínimo. En definitiva, creo que hay áreas de mejora importantes.

“Las empresas no han preguntado a sus empleados qué es lo que necesitan. Si quieres aplicar la Responsabilidad Social Empresarial, el primer grupo de interés es el de los empleados”

¿Cuál cree que es el papel que están asumiendo los departamentos de Recursos Humanos y sus directores en el desarrollo de la RSE y hacia donde deberían ir?

Es una pieza fundamental en todo lo relativo a la transmisión de valores dentro de la organización, a que se haga realidad el código de conducta de la empresa, a hacer mejores portavoces a los empleados, conocer cuáles son sus las necesidades y saber si viven o no los valores de la organización.

Probablemente, desde el departamento de Comunicación se puedan llevar a cabo medidas espectaculares, como grandes campañas publicitarias. Sin embargo, existe el riesgo de que los profesionales perciban los aspectos que se anuncian en los medios de comunicación como algo que ellos no están viviendo en el seno de la compañía. Ahí viene la desilusión y surge la información en paralelo a través de periodistas u otros prescriptores que destapa cuál es la realidad de esa empresa. De esta manera, sabes qué compañías lo está haciendo realmente bien y las que no. Además, al ‘apuntarse al carro’ y hacerlo tarde y mal, al no introducirlo en un periodo escalonado, la repercusión es peor. El director de Recursos Humanos tiene que encontrar un aliado. Debe saber vender al director de RSE sus proyectos y transmitirle cuáles son las prioridades importantes.

¿Hasta qué punto los trabajadores de las grandes empresas conocen las políticas de RSE llevadas a cabo por la compañía? ¿Cuál debería ser el papel de la organización para dar a conocer esas políticas a los empleados y cómo los trabajadores pueden contribuir a crear un entorno responsable?

Creo que muchos trabajadores, exceptuando los de las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Interna, no conocen las políticas de RSE más allá de determinadas acciones de filantropía y de cierto volumen. No saben cuál es el impacto medioambiental de la empresa, sus emisiones de CO₂, si hay un plan para reducirlas y si se están cumpliendo o no los objetivos de ésta. Probablemente no sepan si hay un plan de gestión de la diversidad o un plan de conciliación, que tristemente nunca llega a ellos. Pensarán que pasa en otro departamento porque para ellos no es una realidad. Ni si quiera conocen los mecanismos de los códigos de conducta y no saben a quién deben acudir para denunciar si ha habido alguna irregularidad.

¿Cuál debe ser la contribución de los comités de empresa en el ámbito de la RSE?

En este apartado de diálogo social, ya se ven algunas pautas de conciliación. Estos elementos se tienen que ver reflejados y por lo menos sindicatos y la parte empresarial deberían saber que están en el mismo barco, que se trata de gestionar la empresa de forma responsable. Ambos deben saber y dar a conocer qué compromisos se pueden asumir y cuáles no. La empresa debe ser transparente y explicar lo que no puede llevar a cabo. Luego, la negociación es más complicada, pero merece la pena que entiendan bien ambas partes qué es la RSE, su voluntariedad y que, si asumen compromisos, tienen que ser alcanzables, medibles y que no desilusionen.

¿Qué aspectos de RRHH están contemplados en la certificación SGE21 que promueve la asociación Forética?

La SGE21 cubre todos los ámbitos de la Responsabilidad Social, uno de ellos es el área de las personas que trabajan en la organización. En este apartado, contempla aspectos como la diversidad, la dignidad de las personas, la formación continua, la salud, la seguridad, la igualdad de oportunidades, los canales de comunicación y el conocimiento del código de conducta, así como la seguridad de que lo comprenden y de que saben a quién acudir si algo va en contra de este código. Son aspectos que *a priori* parecen obvios y deseables, pero que luego en la realidad empresarial muchas veces no se llevan a cabo.

¿Cuáles son las principales líneas de actuación de Forética en el ámbito de RSE?

Una de nuestras misiones es que se conozca la RSE, lo que avanza y lo que incluye. Tenemos una faceta dedicada a la investigación y toda una parte técnica de cómo aplicar la RSE, de la que forman parte el modelo SGE21 y los cursos de formación para aplicar un sistema de gestión y procedimientos de *reporting* de la RSE. En el área de comunicación incluimos los encuentros sectoriales de Forética y el MarketPlace, el mercado de la Responsabilidad Social.

ENTREVISTA



SERGI LOUGHNEY, secretario general del Foro de Reputación Corporativa 2008

El Foro de Reputación Corporativa (fRC) es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa, fundado en septiembre de 2002. El interés del fRC por la reputación surge de su convencimiento acerca del impacto que ésta tiene como elemento generador de valor para las empresas que lo integran y sus grupos de interés.

¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la RSE en España respecto a Europa?

Creo que estamos bien posicionados en relación con nuestros homólogos europeos. No obstante, hay países excepcionales como es el caso de los escandinavos. En Finlandia, por ejemplo, la RSE ya no pasa por políticas de igualdad sino que está muy relacionada con el concepto de innovación y competitividad.

En los últimos tiempos, en España se han llevado a cabo un conjunto de propuestas en distintos ámbitos del terreno de la Responsabilidad Social. Así, existen entidades independientes que están evaluando el comportamiento socialmente responsable de las empresas, como el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), y asociaciones que trabajan para su fomento o para promover y difundir propuestas internacionales como nuestro Foro de Reputación Corporativa o la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM).

Actualmente, España encabeza la lista de países por número de empresas firmantes del Pacto Mundial, con 208 de los 564 firmantes. También contamos con un número notable de compañías en los índices de Inversión Socialmente Responsable más importantes del mundo (DJSI y Ftse4Good). Además, somos uno de los países con los índices más altos de memorias de sostenibilidad elaborados según los criterios del GRI.

Por último, quiero mencionar que España ha seguido la línea de la Unión Europea, estableciendo distintas vías de interacción con los diferentes agentes de la sociedad para que organizaciones, empresas y el propio Estado incorporen criterios de RSC en su gestión. Dichas vías de interacción se han materiali-

zado a través de la creación de la Subcomisión Parlamentaria, el Foro de Expertos de RSC y la Mesa de Diálogo Social, que han dado lugar a una serie de documentos que sientan los precedentes de un futuro marco regulatorio en la materia y la creación del Consejo Estatal de RSE. Hay claras evidencias de que los grupos políticos están tomando conciencia de la necesidad de ordenar el debate entorno a la RSE.

¿Cómo valora la creación del Consejo Estatal de RSE?

La creación del Consejo Estatal de RSE debe ser vista desde un punto de vista optimista y positivo para el tejido empresarial. La función de las instituciones públicas no se debe limitar a regular o legislar sobre aquello que tiene un impacto negativo, sino que se debe centrar sobre todo en promover, impulsar y promocionar aquellas conductas que conllevan un impacto positivo para el conjunto de la sociedad.

Su misión es contribuir a la difusión, fomento y promoción de la RSE en España, con especial atención hacia las pymes; emitir informes sobre iniciativas y regulaciones públicas; o informar sobre el desarrollo de estas actividades en España, entre otras. En cuanto a su funcionamiento, el éxito dependerá del propio Ejecutivo.

¿Cuáles son las principales barreras actuales de la Responsabilidad Social?

Todavía existen muchas empresas que no dan la suficiente importancia a los aspectos intangibles. La RSE debe ser vista no sólo como una inversión que reportará beneficios económicos a largo plazo, sino también como una ventaja competitiva muy importante y un factor estratégico de éxito empresarial.

En lo que se refiere al ámbito interno de la empresa, es primordial transmitir la estrategia de RSC entre los empleados, sin cuya implicación no se pueden conseguir resultados.

También existe una confusión entre acción social y RSE. Para el ciudadano de a pie todavía son términos casi sinónimos, cuando la RSC se refiere a la manera en que las empresas desempeñan sus actividades de negocio y la acción social son los proyectos o aportaciones a la comunidad.

¿Cuáles son los principales desafíos de futuro en torno a este tema en nuestro país?

En España, para ir avanzando en el camino de la RSC debemos relacionar este concepto con la innovación y la competitividad.

Las empresas deben estar atentas y ser conscientes del papel que se espera que jueguen como actor social, pudiendo contribuir al progreso de la sociedad y a afrontar las grandes problemáticas mundiales como la pobreza o el cambio climático.

Además, la Responsabilidad Social Empresarial en España requiere de más diálogo entre los distintos agentes implicados para desarrollar políticas conjuntas, en vez de fomentar iniciativas individuales.

¿Cuáles considera que son los cambios más importantes que ha experimentado la gestión de las personas en estos últimos años?

Uno de los grupos de interés más importantes para las empresas, como es obvio, es el capital humano, cuya gestión es una de las más delicadas dentro de la organización y, a la vez, origina un importante factor de diferenciación entre empresas. En una sociedad cada vez más especializada y con la mayor parte de la población trabajando en el sector servicios, atraer y retener profesionales constituye actualmente uno de los principales desafíos empresariales.

La implantación de sistemas de gestión de calidad, de prevención de riesgos laborales o ambientales ha propiciado una nueva cultura empresarial que ha impulsado extraordinariamente nuevos modelos de gestión, entre ellos de Recursos Humanos, que persiguen la consecución de la excelencia en la gestión.

Entre los cambios más importantes, la Gestión de las Personas ha tenido que asumir e incorporar en sus estrategias y políticas aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres,

la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados/as, la salud y seguridad laboral, la formación, etc. Todos ellos han supuesto para el empleado una mejora constatable. Hoy por hoy, la Gestión de las Personas se ha convertido en una función estratégica.

“Los responsables de Recursos Humanos han de trabajar intensamente para orientar a la organización y a los empleados a compartir valores que favorezcan actuaciones en el ámbito de la Responsabilidad Social”

De los diferentes aspectos que componen la Responsabilidad Social Interna (liderazgo, formación, desarrollo profesional, diversidad, igualdad de oportunidades, conciliación, solidaridad y voluntariado corporativo, salud y seguridad laboral, comunicación interna...), ¿cuáles considera que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

En nuestro país se han dado pasos importantes en torno a la Responsabilidad Social Interna. Sin embargo, en algunos casos debemos distinguir entre pequeñas y medianas empresas y grandes corporaciones.

En general, una parte de los aspectos que han logrado un mayor avance son aquellos que se han visto acompañados de una regulación, como son la igualdad de oportunidades, la ocupación, la contratación e inserción laboral o la salud y seguridad laboral –se priorizan los contratos indefinidos–. Un ejemplo claro es la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

No obstante, hay otros que han avanzado por decisión e inercia propia de las empresas. Entre ellos encontramos el liderazgo, el desarrollo profesional o la formación.

Entre los aspectos que se deben continuar trabajando, destacan la conciliación –España es uno de los países europeos con las jornadas laborales más largas y, a la vez, menos productivas–, la solidaridad y el voluntariado corporativo, la comunicación interna –principalmente en las pymes–, la retribución y los beneficios sociales o la gestión de la cultura interna de la Responsabilidad Social. Añadir también que parte de las empresas aún no han arraigado la cultura de la RSE entre sus empleados/as, es decir, existe poca conciencia por parte del equipo humano.

¿Cuál es en la actualidad y cuál considera que debe ser el papel de los departamentos de RRHH y de sus directores en la gestión hacia una empresa más sostenible y responsable?

Hoy en día, los responsables de Recursos Humanos han de trabajar intensamente para orientar a la organización y a las personas que trabajan dentro de ella en compartir valores que favorezcan actuaciones en el ámbito de la Responsabilidad Social. Sin lugar a dudas, la finalidad es lograr una organización eficaz y eficiente que adapte la estructura a la estrategia y consiga que los empleados sean competentes y estén involucrados en su objetivo común.

Sin embargo, también tienen un papel destacado en lo que se refiere a la retención de talento. El responsable de Recursos Humanos tiene que estudiar qué elementos compensarán a una persona para mantenerse en una organización, prestando un servicio y asumiendo desafíos. No se trata sólo de dinero, sino también de las compensaciones intrínsecas que se pueden encontrar en la formación, el desarrollo profesional, la conciliación, etc. En resumen, no es suficiente con atraer a las personas, sino que además hay que retenerlas, y esto sólo se consigue haciendo que la gente esté contenta, se sienta integrada en la cultura empresarial, vea reconocidas sus aportaciones, etc.

En su papel también se encuentra velar por una comunicación interna efectiva y eficiente, por ofrecer medidas que permitan a los empleados/as la conciliación de su vida personal, familiar y laboral, por el desarrollo profesional de sus empleados y la difusión de la cultura de Responsabilidad Social.

Uno de los aspectos más delicados es si deben entrar estas políticas de Responsabilidad Social en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

La esencia de la Responsabilidad Social recae en su voluntariedad, de modo que no debe ser regulada por ley. No obstante, algunos de los aspectos que contempla la Responsabilidad Social en el marco de los Recursos Humanos ya están regulados, por ejemplo, la Ley para la igualdad de oportunidades.

En España podemos asumir que gradualmente más aspectos considerados parte de la Responsabilidad Social serán regulados, posiblemente los más importantes, que se derivan de principios generales como los derechos humanos y que protegen a colectivos más vulnerables en el mercado de trabajo. La igualdad de oportunidades, la libertad de asociación son aspectos regulados que en nuestro entorno no son discutibles, mientras que en otros países en los que nuestras empresas trabajan, pueden estar menos implantados. Es en ese momento cuando la voluntariedad pone a prueba el compromiso de las empresas con la Responsabilidad Corporativa.

¿Cuál debe ser en esta línea el papel y responsabilidad de los trabajadores y cuál el de los sindicatos y comités de empresa para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial en sus organizaciones?

En líneas generales, los aspectos de Responsabilidad Social suponen un beneficio para los empleados/as. No obstante, el papel del trabajador pasa por asumir, cumplir y ser parte activa de los compromisos de Responsabilidad Social que haya tomado la empresa.

En cuanto al papel de los sindicatos y comités, éstos deben actuar como agentes que fomenten la adquisición de compromisos por parte de la empresa.

¿Cuáles son los otros retos y desafíos de futuro en el ámbito de los Recursos Humanos en sintonía con la RSE?

El principal reto es que la organización y las personas que trabajan en ella compartan unos mismos valores que favorezcan actuaciones en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Otro desafío es conseguir la difusión de la cultura de la Responsabilidad Social entre el equipo humano que forma una empresa. El personal debe trabajar e involucrarse en el objetivo común.

¿Cómo definiría el papel de su asociación en la promoción de la RSE en nuestro país en estos últimos años y cuál es su definición y aproximación respecto a la relación entre la RSE y la Gestión de Personas?

La principal vocación del Foro de Reputación Corporativa es, en este sentido, la de contribuir al debate proporcionando elementos y argumentos tangibles que promuevan el consenso en el despliegue de la RSE entre todos los actores y partes interesadas.

Desde su fundación, el Foro ha integrado la RSE en todos sus discursos y temas de debate, aportando sus puntos de vista en todos aquellos ámbitos en los que se le ha requerido y también en otros en los que ha considerado que podía contribuir. Uno de los últimos ejemplos ha sido la participación en el Foro de Expertos de RSE, planteado recientemente desde las instancias públicas.

Desde la perspectiva del impacto que la RSE tiene en la Gestión de Personas, el análisis sobre la forma en que los criterios de responsabilidad y sostenibilidad exigidos a las organizaciones han impactado en las prácticas laborales de las mismas, es un tema de análisis recurrente. En este sentido, muchas de las sesiones de intercambio de buenas prácticas han tenido como centro de interés estas temáticas.

ENTREVISTA



JOSÉ PÉREZ PLANO,
director de Recursos Humanos de la Fundación
Ecología y Desarrollo (ECODES)

Ecología y Desarrollo es una entidad sin ánimo de lucro formada por un grupo de profesionales que trabajan para contribuir a la construcción de un desarrollo sostenible mediante la generación y puesta en marcha de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables, tanto en España como en América Latina.

¿En qué situación se encuentra la RSE en España respecto al resto de países?

En algunos aspectos España es líder en RSE aunque, sin cambiar mucho la mirada, la situación puede resultar desalentadora. España es uno de los países con mayor número de firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Respecto a cuestiones relativas a la comunicación y transparencia, entre los usuarios de Global Reporting Initiative, las empresas españolas acumulan una buena parte del total de calificaciones *in accordance* para sus memorias.

Sin embargo, al ir un poco más allá de estas cifras encontramos que hay diferencias notables entre las empresas españolas y el conjunto de las compañías europeas. Estas diferencias son aún mayores en los ámbitos más innovadores de la RSE.

Un ejemplo claro se encuentra en las políticas y sistemas anticorrupción. El décimo principio del Pacto Mundial, que se refiere al combate del soborno y la corrupción, es el menos implantado en las empresas españolas.

La implantación de sistemas de integridad corporativa aún es una asignatura pendiente en un 13% de las grandes empresas del conjunto de Europa, pero este vacío aumenta hasta un 29% en las corporaciones españolas. Más de la mitad de las empresas europeas proporcionan información relativa a estas mismas cuestiones, mientras que este ejercicio de transparencia sólo es practicado por un tercio de las mayores compañías de nuestro país.

¿Cuáles son las grandes barreras de la RSE en España y de qué manera se pueden ir superando para que esta filosofía cale aún más en las empresas?

Las barreras se van superando, lentamente. Hace años que las empresas más avanzadas demostraron que la RSE adquiere su valor cuando se asignan responsabilidades en esta materia en los consejos de administración, con nombres y apellidos. Esta práctica aún tiene mucho campo para extenderse en España, pero hace apenas un lustro era prácticamente inexistente. Se ha avanzado.

Un importante estímulo vendrá de la mano del consumidor (o comprador cuando se trata de una empresa u organización la que compra). A medida que la voluntad expresada en diferentes encuestas de 'premiar' a las empresas más responsables con la confianza y fidelización de los consumidores crezca, as empresas promoverán los avances desde la propia dinámica del mercado. De igual modo, cuando los compradores (empresas, administraciones u organizaciones) trasladen sus criterios de RSE a la cadena de suministros, impactarán en la difusión de las buenas prácticas en Responsabilidad Social. Para ello hay que seguir ofreciendo información de calidad y contrastada al consumidor/comprador sobre el comportamiento de las empresas.

¿Cómo interpreta la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas y cuáles cree que van a ser sus principales aportaciones?

Es una buena noticia que 'por fin' se haya llegado a algo tras una legislatura con tres foros abiertos desde las instituciones públicas. Existe la tentación de ver la botella medio vacía (o casi vacía) al pensar que se ha necesitado toda una legislatura para llegar hasta aquí, sin avanzar en aspectos prácticos que sólo necesitan de una voluntad política para realizarse, como el hecho de iniciar la Inversión Socialmente Responsable por parte del Estado, por ejemplo.

Las primeras impresiones sobre cómo puede ser su funcionamiento no son muy alentadoras dada su composición, demasiado extensa y con un desequilibrio en la representación de entidades sociales. Aún así, hay que darle un voto de confianza, pensando en la pertinencia de las iniciativas y medidas que el Consejo propone al Gobierno a partir de ahora.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos de futuro en torno a la Responsabilidad y la Sostenibilidad en nuestro país?

Hay numerosas cuestiones a desarrollar en el ámbito de la RSE en España. El respeto a la diversidad y a la igualdad de oportunidades, cuestiones relativas al reclutamiento, a las políticas con proveedores y trasladar la RSE a la cadena de suministros, el análisis del ciclo de vida de los productos... Hay muchas cosas por hacer, pero lo importante es que las que se hagan, se hagan bien. Por otro lado, las medidas respecto al cambio climático van a actuar como impulsoras de otras políticas durante los próximos años.

El desconocimiento (y desconcierto) que las pymes tienen sobre los aspectos relacionados con la RSE es también un importante reto. Aun así hay que exigir más a quien más puede hacer. Por ello es fundamental seguir consolidando el trabajo de las grandes empresas.

¿Cuáles considera que han sido los cambios más importantes que ha experimentado la gestión de las personas en estos últimos años y que guardan una mayor relación con la Responsabilidad Social, sea en positivo o en negativo? ¿Podría especificar ejemplos que considere paradigmáticos en este sentido?

Ha habido un cambio profundo relacionado con la Gestión de las Personas. El propio cambio de la denominación de los departamentos de personal a Recursos Humanos y de ahí a incorporar 'personas' en alguna de sus acepciones, refleja este cambio en los aspectos externos. Internamente los esfuerzos

por atraer, retener y desarrollar el talento han ayudado mucho a incorporar elementos propios de la RSE como son la conciliación, la flexibilidad, comunicación interna... Las personas responsables de los Recursos Humanos encuentran en la RSE un aliado estratégico que les ayuda a convencer internamente sobre el aporte de valor para la estrategia de la empresa de estas políticas. Creo que los avances en el conocimiento de la RSE han favorecido en general cambios positivos en la gestión de personas y el rol directivo.

Quizás el ejemplo más revelador es el avance en los aspectos retributivos, donde se ha visto que ahora la compensación para la retención de talento contempla otros elementos mucho más ligados con aspectos de RSE como pueden ser la flexibilidad, el teletrabajo, el desarrollo, la conciliación... imposible el 'café para todos'.

“Las personas responsables de los Recursos Humanos encuentran en la RSE un aliado estratégico que les ayuda a convencer internamente sobre el aporte de valor para la empresa de sus políticas”

De los diferentes aspectos que componen la Responsabilidad Social Interna (liderazgo, relaciones laborales, ocupación/contratación, inserción laboral, formación, desarrollo profesional, diversidad, igualdad de oportunidades, conciliación, solidaridad y voluntariado corporativo, salud y seguridad laboral, comunicación interna, retribución y beneficios sociales, gestión de la cultura interna de responsabilidad social...), ¿cuáles considera que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

Nuestro país, como sabemos, tiene algunas peculiaridades en la gestión de las personas muy ligadas con el marco legislativo. Si bien se han producido avances en muchos campos, mi opinión es que el encorsetamiento que en algunos casos marca la legislación distrae recursos y esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos para avanzar en otros en los que en otros países europeos, especialmente nórdicos, han progresado más y refuerza el anclaje en modelos pasados. El control de lo que marca la legislación y sus variaciones en relaciones laborales, contratación, salud y seguridad laboral o igualdad de oportunidades ha favorecido algunos avances, pero, en ocasiones, ha desviado el foco de un equilibrio más armónico con otros campos poco o nada legislados como el liderazgo, el voluntariado corporativo o el desarrollo profesional. Sólo una masa crítica suficiente, es decir, un tamaño de empresa considerable que permita economías de escala en el seguimiento de estos temas, podrá dedicar recursos al resto. Eso o una voluntad clara por parte de la dirección o de los propietarios por avanzar.

Otros aspectos como la inserción parece que se han reservado para empresas especializadas o centros de inserción, lo que ha permitido un avance, pero no se ha apoyado suficientemente la integración en todo tipo de empresas o incluso en la Administración que, como toda empresa, se encuentra con el obstáculo en la incorporación práctica de colectivos o personas con necesidades especiales. Creo que una característica general en muchos campos sería: avance en la concienciación y el discurso, pero dificultad en la puesta en práctica.

¿Cuál es en la actualidad y cuál considera que debería ser el papel de los departamentos de Gestión de las Personas de las empresas y de sus directores en la gestión del cambio hacia una empresa más sostenible y responsable?

El papel del departamento de Recursos Humanos ha ido cobrando fuerza. Nosotros mismos podemos valorarlo al ver los incrementos retributivos de los responsables en comparación con los de otros departa-

tamentos en los últimos 20 años. Es simple, pero lamentablemente sigue siendo una medida objetiva del 'peso' organizativo de un departamento. Por tanto, de manera general, se ha ido viendo el papel fundamental que los Recursos Humanos desempeñan en las empresas y es algo que está calando incluso en las pymes. Cualquiera que pretenda gestionar un cambio organizativo, y la incorporación de la RSE supone un cambio complejo y de largo recorrido posterior, debe involucrar a la Gestión de las Personas desde el inicio del planteamiento y de una manera intensa. No se trata de gestionar únicamente la comunicación interna, se trata de dar coherencia a todas las políticas en relación con los criterios de RSE de la empresa: retribución, desarrollo, selección...

Uno de los temas más controvertidos es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

Existe muchas veces un problema de fondo en el que se plantea la negociación como un proceso de enfrentamiento entre dos partes para obtener mayores beneficios para una de ellas. Este no es el modelo que nos interesa. Las RSE se tiene que plantear desde una visión en la que dos agentes tratan de conseguir mejoras para un tercero, la empresa y su sostenibilidad, en la que, por ese bien común para trabajadores y propiedad, se pueden conseguir mejoras pero también hay que estar dispuesto a hacer concesiones. Desde la RSE, la transparencia y el diálogo con los grupos de interés son aspectos claves. En este sentido, los trabajadores son uno de los grupos más relevantes. Sin embargo, no todo el diálogo y comunicación con los trabajadores pasa por el comité y las mesas de negociación, hay muchos otros canales y herramientas que utilizar.

Los sindicatos son un actor muy importante y cada vez son más conscientes de lo que representan en el impulso de la RSE, por lo que van pasando de un enfoque monopolizador (los trabajadores son el principal *stakeholder*) a uno mucho más colaborador y con una visión global de lo que representa la sostenibilidad de una empresa, social, económica y medioambiental.

¿Cuál debe ser la implicación de los trabajadores y de los sindicatos y comités de empresa en el impulso de la RSE en sus organizaciones?

La principal responsabilidad es la de hacer análisis y planteamientos orientados a asegurar la sostenibilidad de las empresas (entendida ésta en sus tres vertientes comentadas). Para ello, deben contar con información relevante y suficiente, de la empresa y del contexto, que les permita realizar propuestas o analizar las que les lleguen. Esta responsabilidad no podrá ejercerse si la empresa no facilita la información y los canales suficientes. A partir de aquí hay también una importante labor de concienciación y formación sobre lo que representa la RSE y su aplicación práctica en la empresa y sus políticas. En este aspecto deben ser más activos.

¿Cuáles son los otros desafíos y retos de futuro en el ámbito de la Gestión de las Personas en sintonía con la RSE?

Creo que seguirán ligados a la gestión del talento y al manejo de la información a disposición de las personas para entender la dinámica de la empresa y la toma de decisiones. La atracción y retención del talento va a seguir siendo una prioridad y, es aquí donde las políticas de Recursos Humanos pueden ser más imaginativas, ir más allá de la realidad actual, y proponer avances que engarzan con la RSE y aportan valor a la empresa. Esto liga no únicamente con los sistemas de compensación o flexibilidad, sino con aspectos de influencia indirecta como el tratamiento de la diversidad o de los valores de marca, que influyen decisivamente en la atracción de personas. Recursos Humanos debe, cada vez más, interactuar con otras áreas para asegurar que los valores culturales de la empresa han interiorizado los aspectos de RSE que se hayan priorizado. Y esto afecta tanto a producción como a marketing o suministros.

ENTREVISTA



FRANCISCO ABAD, director general de la
Fundación Empresa y Sociedad

La Fundación Empresa y Sociedad, fundada en 1995, promueve que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos relacionados con la plena integración en la sociedad de personas desfavorecidas (inmigración, envejecimiento, desarrollo local, educación, cooperación internacional...), ya que también son desafíos estratégicos para el sector empresarial.

¿Cuáles considera que son los cambios más trascendentales que ha experimentado la gestión de las personas en estos últimos años y que guardan una mayor relación con la actividad de la Fundación Empresa y Sociedad? ¿Podría dar ejemplos de empresas y cajas?

Los que tienen que ver con los cambios que ha experimentado la sociedad, que es mucho más variada, compleja y cambiante que nunca. Por ejemplo, en relación con el perfil de los jóvenes que acceden al mercado de trabajo, con la demografía o con la diversidad que está generando la inmigración. A España llega un gran número de nuevos residentes marroquíes, latinoamericanos y de países del este, una sociedad mucho más multicultural que ninguna otra que España haya conocido antes.

Las empresas tienen que tomar la iniciativa para aumentar oportunidades, aptitudes y mercados. Ya no sirve trabajar como hace unos años, porque equivale a retroceder. O lo aceptan y buscan la manera de integrar a nuestros nuevos o están condenadas al fracaso.

Entre las cajas más innovadoras, destacaría a las cinco que conocemos mejor porque son Socios de Empresa y Sociedad (Bancaja, BBK, Caja Navarra, Cajasol y La Caixa). Entre las empresas, a las que ocupan las primeras posiciones en diversos estudios y análisis de expertos, que coinciden con las ganadoras de nuestros Premios en las dos últimas ediciones, que concede un jurado multidisciplinar: Vips, DKV Seguros, Microsoft, Sanitas, Uría Menéndez, SOS Cuétara o Eulen. De diversos sectores, tamaños y ubicaciones geográficas.

¿Cómo cree que está evolucionando la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad en España?

En el capítulo de las actuaciones empresariales relacionadas con la plena integración en la sociedad de personas desfavorecidas, nos encontramos ante un cambio importante que se está produciendo muy deprisa. Nuestros socios han mejorado mucho en poco tiempo, pasando de actuar marginalmente y con carácter filantrópico, a tener un enfoque más estratégico e ir incorporando métricas. En el área de integración laboral de discapacitados somos líderes mundiales, aunque queda mucho por hacer. En el resto, diría que vamos en la parte delantera de un pelotón que lidera el mundo anglosajón.

¿Qué tipo de empresas son las que mejor trabajan en estos temas?

Las empresas que mejor trabajan en favor de las personas desfavorecidas son las que mejor integran lo empresarial y lo social en sus actuaciones. Un ejemplo son las cajas más innovadoras, en las que la actividad financiera y la obra social interactúan y se potencian inteligentemente, y las empresas de hostelería y restauración que emplean a personas inmigrantes. O los programas educativos en escuelas públicas de barrios multiculturales con dificultades de integración por parte de directivos de bancos y cajas, donde los más consolidados son los que forman parte de las políticas más innovadoras en gestión de personas. Sus actuaciones no se van a ver disminuidas en momentos de menor bonanza económica, porque se plantean desde las líneas y con objetivos de negocio y de resultados en la sociedad, no desde un área marginal dedicada sólo a gestionar un presupuesto de donaciones. Todas ellas grandes empresas y cajas. Pero todas también con una asignatura pendiente común: ayudar a que llegue el mensaje y la práctica a las pymes.

¿Cuáles son sus principales barreras actuales y de qué manera éstas se pueden ir superando para que las actuaciones relacionadas con la integración social calen aún más en las empresas?

Prefiero plantearlo en clave de retos y desafíos. El primero es que llegue al primer nivel directivo de las empresas. Ellos son los que entienden mejor que su empresa no puede permanecer con los brazos cruzados ante los 4,5 millones actuales de personas inmigrantes que tenemos en España. Según dicen los expertos, seguiremos necesitando inmigración laboral incluso si hay crisis económica, debido a que nuestra demografía no permite que la economía siga creciendo con un número de jóvenes que acceden al mercado de trabajo cada vez menor. O ante los 3,5 millones de personas con discapacidad, muchos de ellos mayores o dependientes. Otro número creciente porque nuestra población envejece y ello genera riesgo de exclusión. O ante los posibles problemas de convivencia en barrios deprimidos, donde hay que tomar la iniciativa porque es ahí donde está la clave para una convivencia que permita el nivel de crecimiento y bienestar futuro al que todos aspiramos, empezando por la educación de los más jóvenes en sus colegios.

Hoy buena parte de todo ello está en manos de directivos que no están en la línea de negocio o que, si lo están, trabajan con unos objetivos tan a corto plazo que no les permiten otear el horizonte o se limitan a gestionar un presupuesto de donaciones y gastos similares. La llave del cambio la tienen sus jefes, que son los nuestros, porque también son miembros de nuestro Comité Ejecutivo. Parece que vamos empezando. Hemos visto en primera fila transformaciones de empresas y cajas con nombres y apellidos que, en cuanto su primer nivel ha entendido el enfoque, su equipo ha pasado de ser un fin en sí mismo a coordinar la introducción y el impulso de las actuaciones de los distintos directivos de primera línea, principalmente de áreas como gestión de personas, clientes, comunicación o relaciones institucionales.

¿Son las empresas tan importantes como el resto de los agentes sociales para ayudar a que cambie el sector empresarial?

El liderazgo empresarial influye hoy de tal manera en la sociedad que la empresa debe llevar la voz cantante en la mayor parte de los procesos de cambio, porque el mundo empresarial aporta una concentración rigurosa en conseguir resultados, más que ningún otro agente social, y éste es uno de los principales activos de la sociedad. Siempre está haciéndose preguntas sobre qué está haciendo bien o mal, cómo mejorar, cómo crecer, cómo trabajar en equipo o cómo aprovechar sinergias.

“Ninguna otra área se encuentra en una situación tan privilegiada como la de RRHH, pero sus directores deben ser conscientes de ello y hacer que pasen cosas al primer nivel de sus empresas”

¿Que opina respecto a la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas y cuáles considera que pueden ser las principales aportaciones y soluciones de este órgano?

Me parece un tema menor. Lo que de verdad necesita cualquier empresario son ideas y planteamientos inspiradores para desarrollarse en una sociedad que cambia aceleradamente, algo que no les va a proporcionar ningún Consejo.

Todos los grupos de interés celebran su creación, creo que con una visión pobre, lenta y cortoplacista. Si hubiera una emergencia, incluso si consideraran que el cambio es tan importante como es, plantearían otras cosas antes que el Consejo. Pero como todos estamos muy acomodados, pues sea bienvenido. Aunque seguro que coinciden en que es mejorable tanto el momento de aprobación (uno de los últimos Consejos de Ministros de la legislatura) como la forma (real decreto sin consenso en el Senado, donde se instó al Gobierno a constituirlo por 114 votos a favor y 111 en contra).

El sector empresarial no hace la ola, porque coincide en que las administraciones no deben obligarle a nuevas actuaciones ni a posibles gastos. Es una opinión generalizada.

Aunque sea un tema menor, todos tenemos que ayudar a que el Consejo sea un éxito de eficacia y eficiencia, cada uno desde su ángulo. Hoy su funcionamiento es una incógnita. Habrá 48 sillas y un sillón, para las que ya hay cola pidiendo entradas. Espero que empiece por consensuar objetivos concretos y medibles, sea práctico y pida que no haya demagogia entre sus miembros. Que no se dedique a legislar, generar nuevos gastos a las empresas ni auspiciar artificialmente consultoras y expertos, y que se financie sólo con recursos públicos, que para eso se ha creado por real decreto y tiene el presidente que tiene. Le deseamos una vida larga y responsable, que viene a ser lo mismo.

¿Cuál es en la actualidad el rol del departamento de Gestión de Personas de las empresas y, concretamente de su director, en la gestión del cambio hacia una empresa más sostenible y responsable? y ¿cuál cree que debería ser?

Un papel inspirador e incentivador de los cambios mencionados. Los directores de Gestión de Personas, como responsables del principal activo de cualquier empresa, deben afrontar el reto de impulsar una estrategia de cambio tan importante como ésta. Porque depende de personas, culturas, demografía, educación y empleo, y requiere de un enfoque a medio plazo que no siempre existe en otras áreas de la empresa. Ninguna otra área se encuentra en una situación tan privilegiada como la de Gestión de Personas, pero deben ser conscientes de ello y tomar la iniciativa para hacer que pasen cosas al primer nivel de sus empresas.

Un asunto complejo es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Los sindicatos y las mesas de negociación son muy importantes para los aspectos del día a día, pero no tanto para los estratégicos ni para los relacionados con la investigación, el desarrollo y la innovación, que es de lo que principalmente estamos hablando.

¿Cuál debe ser el papel y la responsabilidad de los trabajadores y de los sindicatos y comités de empresa para fomentar la acción social empresarial?

Ayudar a que las empresas conozcan mejor la realidad social de sus entornos, sobre todo la que tiene que ver con situaciones y riesgos de marginación. Ser motor de un cambio positivo y en positivo, porque nuestros estudios nos indican que más de 85% de los trabajadores tiene una predisposición positiva a participar en la acción social de su empresa frente a sólo el 15% que considera que son temas que no se deben mezclar.

¿Cuáles son los otros retos y desafíos de futuro para los directivos de Gestión de Personas en el ámbito de las actividades de Empresa y Sociedad?

Además del papel estratégico mencionado, todos los desafíos que tienen que ver con las personas como principal activo de las empresas, teniendo en cuenta también a las personas desfavorecidas.

Desde el ángulo social, son muy importantes las actuaciones relacionadas con personas con dificultades de acceso al mercado laboral, como es el caso de inmigrantes, desempleados, personas con discapacidad o jóvenes de barrios poco desarrollados, en términos simplemente de igualdad de oportunidades, ni siquiera de discriminación positiva. Hay candidatos formados o con potencial de serlo también en estos grupos. Y, si acceden a una oportunidad, su motivación es muy superior a la media. Aquí entraría todo lo relacionado con el cumplimiento de la cuota de reserva del 2% de la plantilla para personas con discapacidad regulado por la LISMI, donde el papel del director de Personas sería el de tratar que las medidas alternativas al empleo directo fueran realmente alternativas y transitorias. No es sencillo encontrar buenos candidatos, pero conocemos numerosos casos de empresas de todo tipo que se lo han propuesto activamente y han conseguido muy buenos resultados.

También las relacionadas con la puesta a disposición de las habilidades y recursos de sus equipos profesionales para impulsar actuaciones de integración social, por ejemplo en proyectos educativos, de empleo, ocio o tiempo libre en comunidades que tienen menos oportunidades. Por ejemplo en colegios y asociaciones de barrios con dificultades, donde están empezando a haber sistemas de tutorías a alumnos, profesores y gestores de entidades que producirán resultados a medio plazo como reducción del absentismo y del fracaso escolar, mejora de la convivencia intercultural e intergeneracional, aumento del empleo y mejora del desarrollo socioeconómico.

La clave para su crecimiento a largo plazo es que estas actuaciones incorporen un planteamiento empresarial, en este caso desde el área de Gestión de Personas. Me refiero a que deberían ayudar a conseguir algunos de los objetivos del su cuadro de mando, tales como mejorar el compromiso, la formación en conocimiento del entorno o en el desarrollo de nuevas habilidades, la formación, la comunicación interna, la atracción de candidatos o reducir la rotación.

El reto no es más que una adaptación a su área del mencionado en general: unir realidad social y gestión de personas para conseguir el mejor resultado posible en la combinación del ángulo social y el empresarial.

ENTREVISTA



JOSEP LLUÍS FRANCESCH I CASANOVAS,
presidente de la Fundación PIMEC

Pimec es la patronal catalana que representa las micro, las pequeñas y las medianas empresas de todos los sectores y que es fruto de la fusión de las patronales Pimec y Sefes (1997). Además de las empresas individuales, más de 197 gremios y asociaciones empresariales forman parte de la entidad. Nació con la vocación de defender y representar los intereses de las pymes.

¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial en nuestro país en comparación con el nivel de desarrollo que tiene en el ámbito internacional y europeo?

Se hace difícil hacer un ranking respecto al nivel de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito europeo puesto que, a pesar de haber iniciativas y referentes consensuados para la mayoría de países, las realidades de éstos son tan diversas que se hace imposible un criterio objetivo de evaluación.

A nivel estatal, el tema de la RSE está planteado, trabajado y ahora empieza a adquirir forma. La creación del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas es la prueba del inicio de la implantación, difusión y promoción de esta nueva manera de visualizar y gestionar la empresa. Por lo tanto, creemos que no estamos ni a la cabeza ni en el furgón de cola si de hacer un ranking se tratara.

A nivel autonómico pensamos que en Cataluña se han realizado muchas iniciativas, pero que nos hace falta convergerlas en una sola y buscar el líder adecuado que vele por la correcta implantación de todas ellas y que les dé coherencia de conjunto.

¿Cuáles son los principales frenos actuales y de qué manera se pueden ir superando para que la RSE cale aún más en las empresas?

Desde Pimec nos planteamos la implantación de la RSE como un elemento clave, una herramienta para conseguir una mayor competitividad para las pymes. No creemos que haya barreras a superar

para conseguirlo, sino que hace falta buscar la manera de facilitar su integración, buscando el valor añadido que la Responsabilidad Social Empresarial puede aportar a las pequeñas y medianas empresas.

Por eso, apostamos por la orientación a las empresas en la definición de sus perfiles laborales, así como también por cubrirlos con colectivos con riesgo de exclusión social. También fomentamos acompañamos a las empresas a la hora de redefinir estrategias, objetivos y acciones con criterios socialmente responsables sin que se sientan agobiadas por parte de asociaciones, patronales, agentes sindicales y Administración. Finalmente, ayudamos a las pymes a poner en valor la sensibilización social que ya tienen y las acciones que llevan a cabo en su día a día.

¿Cuál es su posicionamiento respecto a la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial y cómo cree que va a funcionar?

La creación del Consejo Estatal es el paso necesario para dar coherencia a todas las iniciativas existentes. Pensamos que es indispensable, a la vez que solicitamos un despliegue territorial con la participación de los agentes autonómicos más representativos del tejido empresarial.

Los cinco objetivos planteados en el borrador son los adecuados, así como también los diferentes órganos que derivan del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas y las funciones de estos. Ahora bien, echamos de menos el papel que deberán tener en ellos las entidades autonómicas más representativas del tejido empresarial.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos de futuro de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad empresarial en nuestro país?

Los retos que nos planteamos en Pimec respecto a la implantación de la RSE son conseguir que la empresa vea la Responsabilidad Social como una nueva manera de hacer y ser empresa indispensable, si quiere convertirse en una compañía competitiva; hacer que las entidades sociales operen como cultura empresarial; lograr un vínculo entre el tejido empresarial y las entidades sociales; difundir y promover la RSE; y promocionar el trabajo conjunto de todos los organismos implicados en la implantación de la Responsabilidad Social.

¿Cuáles considera que son las transformaciones más importantes que ha experimentado la Gestión de las Personas en los últimos años en la línea de la Responsabilidad Social? ¿Podría darnos ejemplos que considere paradigmáticos en este sentido?

Consideramos que la Gestión de Personas en nuestras organizaciones ha estado estrechamente ligada al dinamismo y a las presiones tanto internas como externas que han sufrido éstas durante los últimos años, en entornos cada vez globalizados, más competitivos y a la vez influenciadas por la tendencia de un mercado de casi plena ocupación.

Los valores de nuestra sociedad actual son marcadamente diferentes de los de décadas pasadas y las generaciones más jóvenes son cada vez más exigentes no sólo en el proyecto empresarial y/o personal (formación, plan de carrera, paquetes retributivos, etc.) sino también con respecto a su autonomía y flexibilidad. Por lo tanto, los retos más importantes han sido y son captar y retener el talento, conseguir el compromiso y la fidelización de los trabajadores y los colaboradores, a la vez que dotar a la organización de las personas adecuadas, motivadas y comprometidas con los objetivos para que aporten la máxima contribución individual y de equipo al resultado empresarial. Algunos ejemplos que reflejan estos cambios podrían ser los sistemas de motivación, incentiación y/o retribución, cada vez más transparentes, equitativos e individuales, lejos de fórmulas generalistas y sometidas a una regularización normativa.

De los diferentes elementos que componen la Responsabilidad Social Interna (liderazgo, relaciones laborales, ocupación/contratación/inserción laboral, formación, desarrollo profesional, diversidad, igualdad de oportunidades, conciliación, solidaridad y voluntariado corporativo, salud y seguridad laboral, comunicación interna, retribución y beneficios sociales, gestión de la cultura interna de responsabilidad social...), ¿cuáles considera que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

Consideramos que hacer una clasificación requiere valorar muchos aspectos, puesto que la intensidad o no de la aplicación de ciertas medidas puede estar influenciada por una serie de parámetros, que bien podrían ser: objetivos empresariales concretos, tipología de organización, medida, mercado de referencia, etc.

Se priorizarán más unos o que otros, aún cuando pensemos que en la gran mayoría de estos aspectos, como pequeñas y medianas empresas, todavía tenemos un largo recorrido por delante.

Probablemente, en estos momentos, destacaríamos la formación, ocupación/contratación, desarrollo profesional, salud y seguridad laboral como los más adelantados, posicionándose cada vez más la conciliación.

¿De qué manera han contribuido los departamentos de Gestión de las Personas y sus directores al avance de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país? ¿En qué diferentes aspectos deberían mejorar?

El papel del departamento de Recursos Humanos y de su director en la gestión del cambio hacia una empresa más sostenible y responsable es capital. Este área tendría que ser la que encabezase el proceso y se asociara con los líderes estratégicos de la empresa, dejando de ser un simple departamento gestor de personas para ser el innovador y el *coach*; el que puede hacer tomar conciencia del valor de las personas como factor clave, diferencial y generador del éxito empresarial; el que deberá conseguir el compromiso de las personas no sólo hacia la organización sino hacia la sociedad y la sostenibilidad. Sin duda, con buenas prácticas se puede incrementar la productividad y favorecer una imagen externa positiva de la compañía.

“El director de RRHH debe dejar de ser un simple gestor de personas para ser el innovador y el *coach*, el que puede hacer tomar conciencia del valor de las personas como factor clave, diferencial y generador del éxito empresarial”

Uno de los temas más delicados es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

No, la Responsabilidad Social Empresarial tiene que ser totalmente voluntaria. Si le diéramos carácter de legalidad estaríamos yendo en contra de uno de los principios básicos definidos en el Libro Verde de la Comisión Europea.

¿Cuál debe ser en esta línea el papel y responsabilidad de los trabajadores y cuál de los sindicatos y comités de empresa para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial en sus organizaciones?

Cada organización debe trabajar, a partir de unos parámetros consensuados, con sus colectivos, haciendo acciones que se consideren necesarias para lograr objetivos comunes.

Creemos que tanto los trabajadores como la empresa tienen los mismos objetivos, pero de diferente manera. Algunos de ellos son poner en valor las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que ya se llevan a cabo dentro de la compañía y ser responsable con el entorno al que se pertenece desde el ámbito más micro (empresa-familia pasando por la comunidad) hasta el más macro: la sociedad en general.

¿Cuáles son los otros retos y desafíos de futuro en el ámbito de los Recursos Humanos en sintonía con la RSE?

En un futuro muy próximo deberemos de encarar el reto de la inmigración, de la gestión de la diversidad cultural y de las plantillas heterogéneas, potenciando la integración y la inclusión de la riqueza cultural por encima de marcar diferencias. Al mismo tiempo, todavía tenemos un largo recorrido con la tan mencionada conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

Todo, dentro un marco donde deberemos encontrar el equilibrio entre crecimiento económico, sostenibilidad y medio ambiente, y contar con elevadas dosis de liderazgo y de compromiso.

Implantar todo lo que hemos ido exponiendo en esta entrevista es el reto más grande que tenemos: avanzar hacia una nueva manera de hacer y de ser empresa, una empresa que defina sus acciones con criterios socialmente responsables.

Actualmente, ¿cuáles son las principales líneas de actuación de Pimec y cuáles sus mayores logros?

La principal voluntad de Pimec es sensibilizar y trabajar para que la política económica favorezca el desarrollo de las pymes, el principal tejido empresarial de Cataluña, puesto que representan más del 90 % del total de empresas de nuestro país. Esta tarea no es posible desarrollarla sin un contacto directo y estrecho con las instituciones, administraciones, organismos y agentes sociales que participan y deciden las medidas económicas. Conscientes de esta realidad, Pimec está presente en los foros de consulta y debate económicos y sociales para defender y representar los intereses de las micro, las pequeñas y las medianas empresas.

Entre nuestras actuaciones históricas en defensa de la pyme destacan la lucha contra el Impuesto sobre Actividades Económicas o la defensa de una nueva ley que proteja a las empresas de la morosidad. Actualmente defendemos que no se puede estar hablando a nivel político de la vocación de proteger las micro, pequeñas y medianas empresas y que esta voluntad no se traduzca en acciones concretas, de más alcance. Un ejemplo es cómo se hace compatible la competitividad empresarial con un momento que se está caracterizando por la contención de los márgenes comerciales, el aumento de costes y una constante lluvia de normativas y tasas.

ENTREVISTA



ORENCIO VÁZQUEZ,

coordinador del Observatorio de RSC

El Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una asociación integrada por 14 organizaciones representativas de la sociedad civil, entre ONG, sindicatos y organizaciones de consumidores. Es una red que fomenta la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, trabajan en el ámbito de la RSC.

¿Cuál cree que es el nivel de implantación de la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial en nuestro país en comparación con otros países europeos?

Los avances son progresivos, en ocasiones pioneros como es el caso de la creación del Consejo Estatal de la RSE. Sin embargo, en cuanto a la implantación y el desarrollo de políticas estamos por detrás de otros países europeos. Depende de si valoramos el proceso o la implantación.

¿Cuáles son las principales barreras de la RSE en España y de qué manera éstas se pueden ir superando?

Hace falta contar con unas reglas de juego que sean universalmente conocidas y aplicadas por todo el mundo. Dichas reglas deberían ser cumplidas por el sector empresarial o por una parte del sector empresarial, para un determinado sector o para algunas empresas según determinadas áreas geográficas. Ello nos lleva a que no haya avances sustanciales por parte de las empresas y que, en algunos casos, haya agentes que se introduzcan dentro del proceso de una forma relativamente engañosa y que perjudican al resto. Ese es el gran hándicap de cara a que se produzca un avance real en esta materia, el que no haya unas reglas del juego claras. Éstas deben empezar por un marco regulatorio desde la perspectiva de una información que se transmite de forma estandarizada, neutra, objetiva y comparable. Eso sería un avance considerable en el ámbito de la RSC.

¿Cómo valora la creación del Consejo Estatal de RSE y cuál cree que va a ser su funcionamiento?

Creemos que depende de cómo nazca el proceso y de quién participe dentro del Consejo. Su funcionalidad va a ser de diferente grado en cuanto a su operatividad y las funciones que tenga asignadas. Nosotros deseamos que a este Consejo se le consulte en aquellas materias que tengan relación con la RSC y deban pasar por un trámite parlamentario. Eso sería lo ideal. Para ello y para que las decisiones y los informes que emita el Consejo de carácter consultivo tengan una representatividad y sean incursivos, tiene que haber una participación equilibrada de todos los actores.

Debe estar representada la sociedad civil y no me refiero solo a las entidades sin ánimo de lucro, sino a aquellas que representan los intereses que van más allá de los puramente empresariales. No tiene sentido si se considera sociedad civil a organizaciones empresariales. Desde esta perspectiva, si existen equilibrios y las organizaciones que están presentes son representativas, se conseguirá que el Consejo tenga una operatividad y una funcionalidad adecuada. Si desde el inicio, el proceso parte cojo, en el sentido de que no se cumplen los requisitos mínimos de un fundamento *multistakeholder* para su puesta en marcha, al final indudablemente va a repercutir en su operatividad y funcionalidad.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos que afronta la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país?

Es un desafío de futuro en cuanto a estructuras económicas y sociales, y políticas a nivel internacional. El reto está en que nuestro país se incorpore al proceso internacional y en que la voz que tienen los poderes públicos se haga oír dentro de un ámbito internacional y transmita la necesidad de establecer unas reglas comunes para todos y el desarrollo de unos procedimientos y mecanismos de control.

“Los sindicatos tienen que aceptar que hay nuevos actores que empiezan a reivindicar un papel de interlocución dentro de la empresa”

¿Cuáles han sido los cambios más importantes que se han producido en la gestión de las personas en los últimos años y que guardan una mayor relación con la RSE, sea en positivo o en negativo? ¿Qué ejemplos considera paradigmáticos en este sentido?

En el ámbito laboral o de Recursos Humanos, el principal factor a resaltar es el cambio en los procesos productivos. El proceso de estandarización de gran parte del proceso de la cadena de producción ha sido determinante. Hay muchas empresas que son centros de diseño o de creación y toda la producción ahora se lleva a cabo en el extranjero. Esa producción ya no se realiza con las rendas de consumo que se hacía antes, que eran más o menos para todos por igual. Muchos de estos procesos se hacen en terceros países, donde no existen esos mecanismos para cumplir una normativa mínima o ésta no ha sido ratificada por los Gobiernos. Éste es el verdadero problema y la verdadera raíz de uno de los factores que ha condicionado la Responsabilidad Social de la Empresa.

Si lo miramos desde el enfoque de las grandes empresas con una plantilla numerosa, cabe destacar el tema de la conciliación laboral y de la formación, políticas que están bien pero que habría que determinar su grado de implantación real más allá de las declaraciones.

Se critica desde algunos sectores el doble rasero de algunas multinacionales, que aplican una determinada RSE en el país de origen que dista mucho de la aplicada en otros estados donde operan.

Realmente, hay muchas políticas de RSE que no son uniformes. Nosotros, a través de un estudio que realizamos, detectamos que no hay homogeneidad en la presentación de los datos. Se dan datos circunscritos a un área geográfica que normalmente es el Estado español y muchas veces nos es difícil encontrar datos que parecen tan obvios como el pago de impuestos o información en cuanto a sindicalización u otro tipo de aspectos muy básicos. Es decir, no se presentan datos de otras áreas geográficas, a pesar de que estas filiales suponen una parte importante de la empresa.

De los diferentes aspectos que componen la Responsabilidad Social Interna (liderazgo, relaciones laborales, ocupación/contratación/inserción laboral, formación, desarrollo profesional, diversidad, igualdad de oportunidades, conciliación, solidaridad y voluntariado corporativo, salud y seguridad laboral, comunicación interna, retribución y beneficios sociales, gestión de la cultura interna de responsabilidad social...), ¿cuáles considera que están más avanzados en nuestro país y cuáles menos?

El aspecto más desarrollado por el sector privado a día de hoy es la acción social, aunque no forma parte de la RSE Interna. Es el caso de iniciativas como la conciliación de la vida familiar y laboral. En cuanto a la integración de colectivos desfavorecidos, vemos que hay dificultades para que las empresas cumplan con la LISMI, la Ley de Integración de Discapacitados.

¿Cuál cree que debe ser el papel de los departamentos de Recursos Humanos y de su director en la gestión del cambio hacia una empresa más sostenible y responsable?

No estoy especializado en Recursos Humanos, pero entiendo que tiene que haber un proceso de comunicación con los empleados y de satisfacción, en cierta medida, tanto a nivel estratégico de participación en la toma de decisiones, como a nivel de otro tipo de decisiones clave dentro de la empresa. Para ello, deben existir unos canales adecuados tanto de denuncia como de comunicación que faciliten esa transparencia y esa participación de los trabajadores en el proceso, de manera que se puedan involucrar de una manera activa en toda la estrategia empresarial.

Uno de los asuntos más complejos es si deben entrar estas políticas en los convenios colectivos y en las mesas de negociación con los sindicatos. ¿Qué opina al respecto?

Dentro de la RSC estamos hablando de temas muy diversos y muy amplios. Habrán aspectos que tendrán que ser sometidos a la negociación colectiva y otros que tendrán que continuar siendo voluntarios. Lo que es obligatorio aquí es voluntario en otros países, como la Ley de Igualdad. En cambio, el reporte medioambiental aquí no es obligatorio y en otros países sí lo es. No tiene mucho sentido el debate entre voluntariedad y obligatoriedad. Una sociedad es dinámica, va cambiando, por lo tanto la voluntariedad y obligatoriedad también va a ser dinámica.

¿Cuál debe ser el papel y responsabilidad de los trabajadores y de los sindicatos y comités de empresa para fomentar la RSE en sus organizaciones?

Cuando hablamos de Responsabilidad Social estamos hablando de aspectos más amplios que los procedentes de las tensiones tradicionales entre la empresa, los poderes públicos y trabajadores. Ha habido una serie de cambios en los procesos productivos, con lo cual los sindicatos, al universalizarse la empresa, no llegan a cubrir determinados espacios.

La empresa ha adquirido un poder muy fuerte, ha asimilado servicios básicos, hay muchas más interacciones de la gestión privada en prestaciones y servicios básicos y públicos. La empresa ha adquirido más importancia, con lo cual hay nuevos actores, como es el caso de la sociedad civil organizada, que empieza a reivindicar un papel de interlocución dentro de la empresa. Eso no quiere decir que contrarreste el papel de los sindicatos, pero éstos tienen que acostumbrarse a que ya no existe esa relación tradicional empresa-sindicatos. El escenario empieza a ser diferente y comienzan a haber otros actores que quieren legitimidad para poder plantear a la empresa determinadas circunstancias e intereses que van más allá de los puramente sindicales. Todos tenemos que adaptarnos a estas nuevas tendencias.

¿De qué manera está abordando el Observatorio de RSC los temas relacionados con los Recursos Humanos?

Es un tema que trabajamos más desde un ámbito internacional, abordando casos de violaciones de aspectos laborales básicos o incumplimientos de los principios de la OIT. Nos centramos menos en lo que se puede considerar gestión activa de plantilla, con medidas muy concretas de implicación de los empleados en acciones de la empresa, como es el caso del voluntariado corporativo. Todas estas cuestiones las valoramos muy positivamente, pero nuestra misión tiene más que ver con el respeto dentro de la cadena de producción en el ámbito internacional.

¿Cómo definiría el papel de su asociación en la promoción de la RSE en nuestro país en estos últimos años?

El papel que está llamado a cumplir el Observatorio de RSC es el de participar en los procesos desde una posición de plena independencia. Las acciones que estamos realizando, las haremos mejor o peor y tendremos más o menos razón, pero no hay ningún tipo de conflicto de intereses en esta organización. La credibilidad te la ganas con la metodología de estudio y el carácter científico, pero partir de esa inexistencia de conflicto de intereses es básico, ya que cada vez hay menos actores independientes en nuestras sociedades. Considero que el Observatorio de RSC es uno de ellos.

¿Cuáles son los logros e hitos principales de la asociación desde su puesta en marcha hasta la actualidad?

Nuestro principal logro es el habernos convertido en interlocutores válidos tanto para la empresa como para la Administración.

Hacemos un informe sobre las empresas del Ibex35 al que han contestado este año un total de 14 compañías. Cada año hay una mayor participación por parte del sector empresarial, lo que quiere decir que somos un ente que es tenido en cuenta. Cuando el Observatorio emite un informe, la empresa que se ve favorecida lo publica en su página web y en su memoria. Por la rigurosidad de nuestros estudios somos un referente para el sector privado y la Administración Pública. Somos un elemento básico en la construcción futura de la RSE.

¿Cuáles son los retos de futuro de la asociación y cómo los piensan conseguir?

El principal reto que tenemos en el Observatorio es generar demanda social en torno a la RSE. Queremos transmitir a la sociedad una idea real de lo que es la RSE, de los factores que la han motivado; y animar a que la gente empiece a exigir más transparencia, más información, políticas públicas y marcos. Es algo complicado pero ahora estamos realizando varios proyectos en ese camino.

ENTREVISTA



TONI FERRER,
Observatorio RSE

El Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas (Observatorio RSE) ha sido creado por UGT con el propósito de realizar el seguimiento y análisis del desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de la responsabilidad de las compañías en España. Sus actividades de investigación están inscritas en el ámbito de la evaluación y el análisis comparado de las prácticas de RSE.

¿Cuál ha sido contribución de las áreas de Gestión de las Personas y sus directores en la expansión de la RSE? ¿Qué debería mejorar en este ámbito?

Sigue primando la visión filantrópica de cooperación. Al final te das cuenta de que no es tanto el debate sino que las empresas creen que con hacer cooperación al desarrollo es suficiente. No hay una visión global para interiorizar la RSE, son departamentos estancos. Relacionar la Responsabilidad Social con la actividad internacional de la empresa y los trabajadores es un tema que ni se plantean. Además, el gobierno corporativo no ha interiorizado la RSE como un elemento de gestión real.

Las empresas no ven la conciliación como un elemento de Responsabilidad Social, sino como una medida de Recursos Humanos, como el resultado de una negociación o como una medida para tener a la gente contenta. En cuanto a la interrelación entre la Gestión de las Personas y la RSE comienza a ser mayor. Empieza a hacerse algo, pero no mucho. Si analizamos en el gobierno de la empresa donde se adscribe la RSE, no pasa por los Recursos Humanos. Pasa por el departamento institucional y, en algunos casos, por el de Comunicación.

Por otra parte, se ha ido elevando el nivel y quizás la RSE se puede encontrar en la Dirección, pero con escasísimas vinculaciones al área de Gestión de las Personas. Es verdad que vincular RSE únicamente a los Recursos humanos es una visión sesgada. Sin embargo, no hay muchos directores de RRHH que estén en la dirección de las compañías. El problema es la propia definición de Recursos Humanos. Así,

mientras que hay empresas con una visión integral de este área, incluyendo reclutamiento, selección, formación y relaciones laborales, en otras corporaciones, RRHH sólo son relaciones laborales y nóminas.

¿Qué avances puede aportar el Consejo Estatal de RSE en el desarrollo de la Responsabilidad Social?

El Consejo es un punto de salida y donde creemos que se puede producir el desarrollo real de la RSE. Debe generar un marco promocional, de difusión y normalización, así como un sistema de indicadores y de estándares. También tiene que ayudar a la pyme a ser socialmente responsable, porque eso es bueno para la propia empresa, los trabajadores y el futuro de la sociedad.

Ha costado mucho aprobarlo y hemos tenido que recorrer un camino muy complicado, ya que habían bastantes voces que no querían que estuviera integrado por los interlocutores sociales. Detrás subyacía la idea de crear un consejo de personalidades (grandes empresas y una serie de organizaciones). Nosotros siempre hemos apoyado que la RSE corresponde también a los actores de la empresa, y como hay una dimensión externa, a esas otras organizaciones sociales. De ahí su composición cuatripartita. La paridad responde a su carácter consultivo, es un foro de debate y un órgano asesor del gobierno. Nosotros no pretendemos influir en el Gobierno. Queremos que el Consejo sea una plataforma que tenga capacidad para decidir, por eso le hemos dado ese carácter.

¿Qué futuro tiene el Consejo? Las conclusiones del diálogo social nos ofrecen un amplio abanico de temas a abordar. Este órgano va a depender de la voluntad de todas las partes para que funcione. Si realmente queremos promocionar y dotar de rigor y contenidos a la RSE, se ha de entender como un instrumento útil para la gestión de las empresas, para los trabajadores, la empresa y la sociedad. Para que eso sea así, tenemos que funcionar por consenso. Si alguien utiliza el Consejo como un altavoz para sus ideas, será legítimo pero la RSE no avanzará. Hay que buscar elementos de encuentro, puntos de vista comunes y una graduación de los objetivos de manera que podamos avanzar hacia todos los terrenos.

“Si analizamos en el gobierno de la empresa donde se adscribe la RSE, no pasa por los Recursos Humanos. Pasa por el departamento institucional y, en algunos casos, por el de comunicación. Es una visión muy defensiva”

¿De qué manera pueden los trabajadores y los sindicatos contribuir a impulsar la Responsabilidad y la Sostenibilidad?

El mayor déficit en nuestro país es la falta de participación. Constantemente los directivos de las empresas comunican la situación económico-financiera, las diferentes estrategias, iniciativas medioambientales, de internacionalización y las decisiones que se toman en otros países. Ello se refleja en que muchas empresas estarían obligadas a tener un comité de empresa europeo y no lo han constituido. Cuando hablas con ellos, te dicen “para qué vamos a liarnos con estos temas” o incluso se utilizan mensajes para salir del paso: “es que esto es una inversión coyuntural, no tenemos claro si nos vamos a quedar en el país”, para ilustrar que no hablamos de aspectos genéricos.

De todas maneras, se dan prácticas positivas. Hay empresas en las que el primer ejecutivo de la empresa se reúne con los empleados, pero son solo media docena de las 35 del Ibex.

Otro problema es que las empresas se han ido diversificando cada vez más, adquiriendo un carácter intersectorial. En estas corporaciones, la representación de los trabajadores no coincide con la globalidad

de la empresa y esa falta de participación hace que te encuentres con casos de trabajadores que te dicen "antes era una constructora y ahora es una empresa de energía, pero no nos informan". Incluso da la sensación de que exista la voluntad de mantener una cierta opacidad sobre la estructura de dichas corporaciones.

Al principio, los sindicatos fueron críticos con la RSE, al igual que las patronales. ¿Cuál es su posicionamiento actual?

Ha habido un cambio cualitativo. A finales de los 90, cuando se empieza a impulsar la RSE, hay una respuesta de rechazo desde el movimiento sindicalista, porque no hay que olvidar que prácticamente son las grandes empresas las que empiezan a publicitar la Responsabilidad Social, en términos de recuperar imagen y confianza después de una serie de escándalos como los de Enron o Parmalat. Este es el origen. En ese punto, el movimiento sindical hace una aproximación defensiva, mientras que las organizaciones empresariales no hacen ningún tipo de aproximación, lo entienden como una actuación indudable.

Cuando realmente se plantea que el modelo de empresa basado en generar valor para los accionistas y sin ningún tipo de compromiso social y medioambiental es una compañía cada vez menos competitiva, entonces se empieza a 'cambiar el chip': los sindicatos perciben que ofrece oportunidades.

Y es que las propias empresas se sumergen en un discurso de responsabilidad frente al discurso de la competitividad. Y ahí es donde vemos la oportunidad de convertir la RSE en un elemento de relación con las empresas; de poder exigirles responsabilidades partiendo de un discurso conjunto en esa triple dimensión. Ha ido cuajando y la duda ha sido si no iba a ser una moda.

A nivel europeo, la Responsabilidad Social se entendió en un principio como un sustituto de la negociación laboral. Ello explica que en un inicio las empresas redujeran su concepción de la RSE a códigos de conducta y autorregulaciones, incluso a nivel internacional. Sin embargo, se ha superado esa etapa.

¿Cómo ha sido esta evolución en el acercamiento de los sindicatos a la RSE en nuestro país?

En España, ha habido dos problemas. El rechazo sindical respecto a la RSE fue más prolongado en nuestro país que en el conjunto de Europa. Así, a partir de la Cumbre de Lisboa se intenta crear dentro del acervo social europeo un vínculo entre generación de empleo, cohesión social y sostenibilidad. En España ese debate se oculta, no se da. Entre 2000 y 2004 es un debate soterrado, desorientado; no hay una visión clarificadora sobre estos temas. Un ejemplo se da en 2003, cuando se aprueba una proposición no de ley de creación de un grupo de expertos sobre RSE y en éste no hay ni un solo representante de las organizaciones sindicales ni de la patronal.

Lo sorprendente es que en un periodo corto vinculado al diálogo social ambas partes se incorporan al debate, porque la patronal entiende que no es un tema de desarrollo individual de cada empresa y los sindicatos superamos esa posición defensiva. Hemos encontrado un equilibrio, lo que no es fácil, sobre una discusión que se generó en Europa acerca de si la RSE tenía que ser obligatoria o voluntaria. Este dilema se ha superado y se entiende que la Responsabilidad Social es voluntaria pero que debe haber un marco regulador. También ha quedado claro que ha de estar vinculada a los actores de la empresa: patronal, trabajadores y sindicatos.

El otro gran avance ha sido vincular la Responsabilidad Social a las relaciones laborales equilibradas y a la participación. Y el corolario aparece cuando queda claro que no puede sustituir ni a las leyes ni al convenio colectivo.

¿Cuáles son las principales contribuciones de los informes del Observatorio al conocimiento y desarrollo de la RSE?

El informe de opinión sobre la participación de los empleados en las empresas cotizadas del Ibex-35 se basa en una encuesta realizada a representantes de los trabajadores, secciones sindicales de UGT y pretende conocer el punto de vista de los trabajadores sobre las prácticas sociales, medioambientales y de RSE de las empresas. Refleja el grado de desarrollo de las relaciones laborales, de las políticas de igualdad entre hombres y mujeres, y el grado de participación de los trabajadores en los procesos de negociación del convenio colectivo propio o sectorial.

Este estudio ha dejado en evidencia que no se informa a los representantes de los trabajadores de las diferentes decisiones de Responsabilidad Social de las Empresas. Ello nos puede permitir a empresas y sindicatos a aprender que el déficit de participación que se expresa en este informe en cuanto a procesos de información, no solo pasiva sino activa, puede suponer una mayor implicación de los trabajadores, sobre todo en empresas que compiten en un mercado internacional con situaciones cambiantes.

Otro estudio que hacemos es un informe independiente ajeno al sindicato sobre prácticas, políticas y culturas del Ibex. Lo realiza un grupo de investigación universitario de la Facultad de Ciencias Económicas de Valencia y su punto de vista es el de las empresas, porque el método que plantean es analizar tanto la documentación que las compañías hacen pública a través de la CNMV como la que nos facilitan. No hay ningún tipo de interpretación, es simplemente analizar qué es lo que hacen las empresas.

¿Por qué hemos querido que fuera independiente? Entendemos que una visión científica puede permitir hacer avanzar a todas las partes interesadas en la RSE. ¿Qué conclusiones sacamos? La primera es que hay un avance real en cuanto a la elaboración de memorias, informes sociales, etc. Si comparamos el informe del 2007 con el del 2006, hay un avance sustancial en lo cuantitativo y en lo cualitativo. En este último ámbito, se refleja una mejora en cuanto a los indicadores y objetivos a plantear.

¿Y en qué aspectos se debe mejorar, según el informe?

Del estudio también se desprende que aún hay una confusión sobre cómo se entiende la RSE. Hay un aspecto que, aunque puede parecer secundario, no lo es. Se trata de la denominación. Una buena parte de empresas siguen confundiendo entorno al término RSC. Muchas de las cotizadas han generado departamentos de RSE, otras incluso han desarrollado códigos de buen gobierno, han elegido responsables de RSE dentro del consejo de administración o del comité de dirección y eso es un avance. Pero, en cambio, hay otras organizaciones que en vez de tener una visión de la RSE como un nuevo paradigma de gestión y de gobierno de la empresa, la siguen concibiendo desde el punto de vista filantrópico, como un desarrollo desvinculado a la propia empresa y a su relación con la sociedad, los trabajadores y el territorio. Hace falta una mayor concisión conceptual. No obstante, el componente principal es de mejorar y de avance.

Tomando como base a estos diferentes estudios ¿existen descompensaciones salariales que consideren inaceptables?

Hay retribuciones empresariales que rayan el principio de la ética, y que parecen situaciones indecentes. Por ejemplo, hay empresas donde la retribución de los directivos empieza a ser 300 o 400 veces más que el salario medio de la empresa. Otro tema que también ha afectado a empresas en reestructuración es que siguen teniendo contratos blindados para los directivos con indemnizaciones millonarias. Nadie sabe de una manera clara cuánto se le retribuye al consejo de administración de una empresa. Es un tema que incluso los propios accionistas tendrían que plantearse. Hay empresas en las que ha habido procesos de ajustes de empleo y se ha revelado que el ejecutivo tenía pactada una indemnización del 50% del plan social. Esto es indecente.

ENTREVISTA



ALDO OLCESE, presidente de la Sección de Ciencias Empresariales y Financieras de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras ha dedicado amplios esfuerzos al desarrollo de la RSE. Prueba de ello es la publicación del trabajo *Responsabilidad Social de la Empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, un documento elaborado por un grupo de trabajo formado por una veintena de expertos y unos 120 consultados.

¿Cuál es la situación actual de la RSE en nuestro país?

Estamos progresamos adecuadamente. Se ve que hay un movimiento generalizado, una corriente que no sólo es de pensamiento sino también de acción. Esto es importante, porque cuando se traslada a la acción de las empresas, es cuando podemos empezar a pensar que el proceso se está consolidando.

Creo que hay un compromiso bastante sólido en el ámbito de las grandes empresas, sobre todo las multinacionales, que son conscientes de que en países menos desarrollados que el nuestro, el modelo de negocio debe ser distinto y que debe tener un componente de Responsabilidad Social.

También veo una proactividad positiva en los medios de comunicación y los líderes de opinión. Es algo crucial porque crea un clima muy favorable hacia esta nueva economía de la empresa, hacia este modelo capitalista más humanista. No hemos bajado del escalón de las grandes empresas porque todavía en el nivel de las grandes agrupaciones empresariales se mira la RSE con doble sentimiento: por un lado, interés y compromiso, y por otro, prudencia, en algunos casos desconfianza y cierto rechazo porque esta instalado un viejo adagio de que ésto supone costes y que no tiene nada que ver con la voluntad del empresario. Es un discurso rancio que la fuerza de los hechos se ocupa de desmontar día a día. A mí no me preocupa, es un nivel de resistencia que durará poco tiempo. En este sentido, soy bastante optimista.

Por tanto, en España estamos en un proceso muy positivo donde la consolidación de todo este movimiento está muy cercana. No creo que se tarde más de dos años en dar un salto cuantitativo muy relevante. En el aspecto cualitativo se ha avanzado mucho, hay muchas iniciativas que están centrando bien el debate, facilitando herramientas. Quizás exista una gran dispersión: hay mucha información, muchas iniciativas, lo cual es típico de procesos nacientes. Ahora creo que toca centrar bien las propuestas, hacer unas recomendaciones de consenso universal y ponernos de acuerdo sobre indicadores de medición y sobre un observatorio. En definitiva, lo que parece que debería ser el Consejo Estatal de la RSE.

¿Cómo valora la creación de este Consejo y cuáles cree que pueden ser sus principales aportaciones?

Lo considero un paso positivo. No me ha gustado el hecho de que el presidente del Consejo, cuya misión es asesorar al Gobierno, sea el ministro del ramo que encabeza la sección del Ejecutivo. Me parece un contrasentido. Tampoco me ha gustado la composición cuatripartita paritaria, porque me sigue pareciendo que el grupo de interés más importante es el de los empresarios, porque sin ellos todo esto es imposible, por mucho que se empeñen todos los demás grupos de interés. Es un error conceptual importante que no contribuye a movilizar y generar una motivación proactiva y positiva del empresariado, aunque haya sido pactado por la CEOE. Además, es sorprendente que la CEOE acepte un pacto de esta manera.

Por otro lado, creo que es muy difícil establecer decisiones por consenso en un grupo heterogéneo de 48 miembros. Cuando he visto iniciativas de esta naturaleza, se ha buscado esa regla de consenso para inmovilizar al propio organismo. Mi temor es que haya consenso para cuestiones menores y que no permita abordar las cuestiones mayores, en las que no habrá consenso.

En definitiva, es un primer paso no afortunado, una componenda que trata de contentar a mucha gente. Sin embargo, tanto el Ministro de Trabajo como el director general Juan José Barrera han actuado con buena intención y esto es positivo. Seguramente se podrá trabajar para perfeccionar el Consejo y que sea una herramienta útil para las grandes cuestiones.

¿Cuáles son los principales retos y desafíos de futuro en torno a este tema en España para que cale más en la alta dirección e impregne a todas las áreas de la empresa?

Un paso muy importante es lograr un conjunto de indicadores de medición de consenso. Que las empresas podamos trabajar voluntariamente con un referente, un conjunto de recomendaciones aceptables y deseables, en el que estemos de acuerdo y que defina el esqueleto de una empresa responsable y sostenible. Actualmente, no contamos con este referente único sino con múltiples iniciativas como el GRI, el Global Compact o la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras con su libro.

Creo que ha llegado el momento de compendiar, igual que en el proceso de gobierno corporativo se elaboró un código de recomendaciones. A muchos la palabra código les hace temblar, pero en el caso del gobierno corporativo no ha pasado nada malo sino que ha aportado cosas muy positivas. A mí no me da miedo el concepto de código de recomendaciones, pero me da igual que se llame lista o conjunto. Debe ser un *benchmark* de consenso con unos indicadores de medición para que las empresas puedan ir trabajando sobre cómo se mide la RSE, cómo la mide el contrario y que todo ello se residenciara en un observatorio de consenso independiente y fiable. Un observatorio que cada año evaluara esto y que las empresas fuéramos poco a poco adaptándonos a esa nueva realidad mirándonos en ese espejo. Sería un paso importante y sería deseable que fuera internacional. Es decir, lograr un código de recomendaciones universal porque las cuestiones que abordamos son universales y de interés general. Es un reto importantísimo y supongo que estará en la cartera del Consejo. Si éste no es

capaz de hacerlo, debería de haber un movimiento sano de la sociedad civil para crearlo, encabezado por los empresarios y con la colaboración del resto de *stakeholders*. Eso sí, tengo mis dudas de que alguien quiera coger esta bandera.

Cuando se habla de RSE, a veces parece que se olvida a los empleados y que las propias direcciones de Recursos Humanos, salvo excepciones, no se están ocupando tanto de estos temas como las áreas de Comunicación, Relaciones Institucionales...

A algunos les cuesta darse cuenta de que la transformación más importante se ha provocado en el seno de las personas, vinculada a este nuevo concepto de la Responsabilidad Social. Porque la RSE es la única configuración o circunstancia que da respuesta a las tres dimensiones que todos y cada uno de nosotros tenemos: la primera, somos seres humanos con nuestro corazón, nuestros sentimientos y nuestra cabeza; la segunda, a medida que se asienta la democracia somos cada vez más ciudadanos, la conciencia ciudadana se va abriendo paso en cada uno de nosotros; y la tercera, todos somos empleados, ya sea por cuenta propia o ajena. El único lugar donde confluyen esas tres circunstancias es la empresa. Además, es el lugar donde más tiempo pasamos.

“La demanda de la RSE surge con mucha fuerza desde la plantilla y es una miopía terrible no verlo desde el capital, porque es no entender nada de lo que está ocurriendo sociológicamente en el mundo occidental”

A medida que se han desarrollado estas tres dimensiones, los empleados-ciudadanos-seres humanos quieren, sienten y necesitan que sus empresas tengan otra configuración, cosa que no pasaba antes cuando la relación era de contrato de trabajo-salario y el empleado pensaba en hacer sus horas y ‘si te he visto no me acuerdo’. El que no pensaba así era el que ascendía y llegaba a ser jefe. Se trata de un modelo totalmente obsoleto, porque ahora el ser humano-ciudadano-empleado se siente como tal en el medio de trabajo, y si tú eres persona en el trabajo tienes una sensibilidad hacia muchas cosas de las que la respuesta es la RSE. A medida que la empresa responda más en esta dirección, te sientes mejor como ser humano y, por ende, como ciudadano y como trabajador. Y este es el gran milagro que se está obrando en el mundo occidental. La demanda de la RSE surge con mucha fuerza desde la plantilla de las empresas y es una miopía terrible no verlo desde el capital, porque es no entender nada de lo que está ocurriendo sociológicamente en el mundo occidental.

Es un error conceptual terrible enfocar la RSE de puertas hacia afuera. Lo primero que hay que hacer es enfocarla de puertas hacia dentro porque eso es lo que te va a generar un vector muy potente de desarrollo de tu estrategia de RSE. Te va a servir en las dimensiones externas pero si te sirve en las dimensiones internas, has ganado mucho porque tendrás una plantilla motivada, fidelizada y gente que va contenta al trabajo. Es una herramienta de Recursos Humanos potentísima.

¿Por qué cuesta que las direcciones de Recursos Humanos, bastantes de cuyas funciones están tuteladas por los consejos de administración, entren en temas de RSE?

Por la génesis del pensamiento empresarial desde hace años sobre el origen de la RSE. Ésta sostenía que eran historias inventadas por las ONG, que suponía un coste y distraía de la obtención del beneficio. Cuando las empresas se adentraron en el proceso, lo hicieron por marketing, pensando ‘no estamos de acuerdo pero vamos a meternos porque hay una corriente muy fuerte’. Era marketing de

puertas hacia fuera. Éste no era un problema de Recursos Humanos, era un tema de marketing. Ni siquiera era un vector de competitividad de RRHH. De esos orígenes viene esta mentalidad y explica que los directores de Recursos Humanos de muchas empresas no estén en esta dinámica. Ahora, con todo este nuevo enfoque, estoy convencidísimo que los directores de RRHH se van a dar cuenta de que esto es un vector de competitividad interno fabuloso. Cada vez son más los programas de RSE en los que está implicada la plantilla, ya sea de acción social, medio ambiente o mecenazgo, y vamos a ver como crece de manera exponencial.

Creo que es muy importante que desde las direcciones de Recursos Humanos se asimile este enfoque y se traslade desde dentro a los altos dirigentes, a los consejos de administración, explicando que es un vector de competitividad potente para la empresa de puertas hacia dentro y de puertas hacia fuera.

¿Cuál cree que es el papel que deben desempeñar los sindicatos en el ámbito de la RSE?

El problema es que los sindicatos siempre razonan en términos de convenio, de pacto y de concertación social que devenga en obligaciones. Ahí es donde choca con un sentido amplio de la RSE que, por definición, es voluntaria. Si se trata de introducir en la concertación social aspectos de la Responsabilidad Social, cabrán muy pocas cosas: sólo dos de nuestras 45 recomendaciones y cinco de nuestros 120 indicadores.

Si tanto empresarios como trabajadores piensan que hay que dar un salto cualitativo e ir más allá del convenio, aunque no sea obligatorio, todo el mundo gana aun siendo voluntario, cosa que produce recelo tanto en empresarios como en sindicatos. Estos últimos piensan que todo lo que no sea obligatorio se diluye como un azucarillo. Pero es que si eso no es así, todo este proceso se verá gravemente limitado y dañado.

Por eso es fundamental que, del mismo modo que a los empresarios se les pide una cierta proactividad y liderar este compromiso, también los sindicatos entiendan que no pueden estar sólo en el término de la reivindicación de convenio. La labor de las direcciones de Recursos Humanos con los sindicatos es muy importante para explicarles cómo estos intangibles mejoran el clima laboral, gratifican a la gente, aunque no impliquen llevarse un euro al bolsillo, porque nuestra condición de derechos humanos nos obliga a reaccionar positivamente frente a este tipo de estímulos.

¿De qué manera está impulsando la RSE la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y cuáles van ser sus siguientes pasos en este ámbito?

En la Academia nos propusimos un proceso de tres etapas. La primera ha consistido en la publicación de nuestro tratado de la RSE. La segunda es una adaptación de este tratado a un documento de trabajo más manejable en las universidades que pudiera ser un libro de texto para esta asignatura y eventualmente un manual para directivos que verá la luz en un mes.

La tercera fase se centra en nuestra pretensión de firmar un convenio con el Ministerio de Educación a través del cual esta cartera y la Academia trabajarían juntos en la definición de la materia que en un triple plano desde el Ministerio se llevaría a la enseñanza.

Así, habría un contenido de esta materia para la asignatura de educación de la ciudadanía. Sería algo muy básico para que los niños empiecen a entender qué es una empresa responsable y sostenible. También se elaboraría otro contenido temático más amplio para bachillerato, que se incluiría en los manuales que los chicos estudian tanto de economía como de ciudadanía, además del libro de texto universitario. Con el manual que vamos a publicar, el Ministerio lo tiene muy fácil, ya que es el 90% de lo que podría ser una asignatura. Hemos hablado de todo esto con el secretario general de Educación y su actitud es muy positiva.